

EDUCAÇÃO e TECNOLOGIA



Revista do Instituto Politécnico da Guarda

EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA

Propriedade
Instituto Politécnico da Guarda

Director
Álvaro Bento Leal

Redacção
Serviços Centrais do I.P.G.
Av. Dr. Francisco Sá Carneiro nº 50 * 6300 Guarda
Telef. (071) 222634 * Telecópia (071) 222690

Composição
Gabinete Editorial do I.P.G.

Execução Gráfica e Impressão
Secção de Reprografia do I.P.G.

Periodicidade
Semestral

Tiragem
1.000 ex.

Depósito Legal
nº 17.981/87

Capa: Centro de Audiovisuais do IPG

nº XVI - Agosto de 1995

ACTUAÇÃO INTERVENTIVA

Como docente tenho acompanhado e colaborado, desde o seu início, nesta Revista que, bem cedo, se implantou e afirmou, evoluindo a par da actividade deste estabelecimento de ensino superior.

Hoje, e nas funções que desempenho, não podia deixar de me congratular com o percurso assumido pela "Educação e Tecnologia" e de continuar a dispensar a atenção que merece uma Revista com estas características.

Neste contexto, importará sublinhar que, semestralmente, as páginas desta publicação — no seu décimo sexto número — têm possibilitado a divulgação de inúmeros trabalhos, de conteúdos bem diferenciados, com uma ampla abrangência, mercê da linha editorial definida.

Continuaremos a pugnar pela sua qualidade, pela permanente abertura à colaboração, crítica e activa, rigorosa e participativa, por uma actuação cada vez mais interventiva, dentro dos parâmetros da sua própria especificidade.

Dentro do quadro definido com a publicação dos Estatutos do Instituto Politécnico e com a eleição dos seus órgãos directivos, a nossa revista continuará a ser, estou certo, um meio de comunicação prestigiado e prestigiante, em torno do qual vamos continuar a incentivar novas colaborações. Hoje, como ontem, defendemos a realização da evolução do IPG, de uma forma plena e participada.

Álvaro Bento Leal
Presidente do IPG

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

-Breve análise empírica a algumas empresas da Beira Interior

Teresa Maria Dias de Paiva *

A Gestão de Recursos Humanos envolve a integração e coordenação de pessoas de forma a atingir objectivos. É um meio de alcançar a eficácia e eficiência das organizações. Sem leis ou princípios, ela depende da situação organizacional e da qualidade e quantidade de recursos humanos disponíveis. Deverá ser composta de técnicas flexíveis e adaptáveis sujeitas a um dinâmico desenvolvimento considerando a mudança constante das organizações.

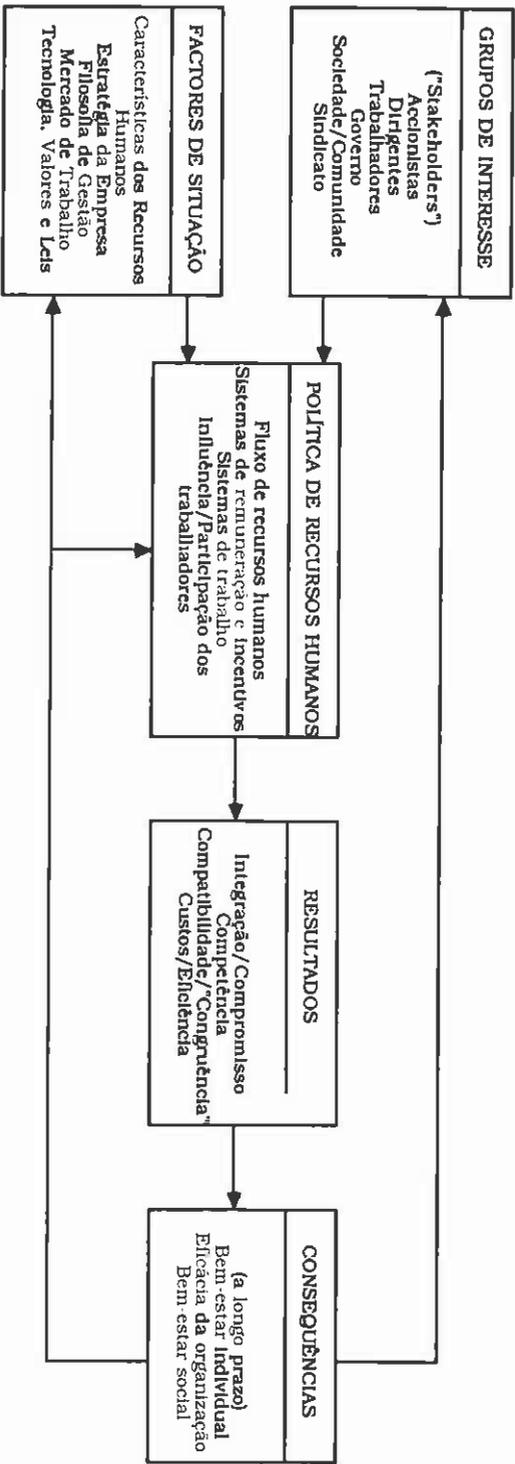
O Modelo de Harvard (figura 1) dá-nos uma noção clara da Gestão de Recursos Humanos, e sua interligação com a empresa e meio envolvente.

De acordo com os interesses dos "stakeholders", dos objectivos estratégicos e filosofia de gestão (liderança) da empresa, das condições do mercado de trabalho e tecnologia disponível, e dos valores sociais e legais da comunidade onde a empresa se insere, assim se definem as políticas de Gestão de Recursos Humanos.

Estas políticas abrangem: a gestão dos fluxos dos seus

* Assistente na E.S.T.G.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



MODELO DE HARVARD

Figura 1

recursos, traçando a melhor forma de recrutar, seleccionar, integrar, formar e desenvolver os colaboradores da empresa; a construção de um sistema de remuneração e incentivos, tentando fazê-lo com equidade e ao mesmo tempo premiando desempenhos, para poder proporcionar o máximo de satisfação; a definição do sistema de trabalho, determinando responsabilidades e autoridades (desenhando a hierarquia da empresa), organizando-o respeitando as leis, de forma a poder produzir na quantidade e qualidade adequada, com a preocupação constante de permanecer flexível; a participação, dos colaboradores procurando detectar as suas reais necessidades e o melhor meio de os motivar, por forma a ter um elevado nível de produtividade e empenho.

Desta forma, numa perspectiva de longo prazo, poderá alcançar a eficácia organizacional e proporcionar bem-estar individual e social, através de uma compatibilidade de interesses (individuais e organizacionais) e de colaboradores mais comprometidos com a actividade da empresa. Estas consequências irão, por sua vez, influenciar os "stakeholders", os factores de situação, e as próprias políticas de recursos humanos provocando uma evolução e uma constante actualização e desenvolvimento.

Aceitando tudo isto, houve curiosidade em saber o que se passaria nas empresas portuguesas, nomeadamente nas da Beira Interior. Aproveitando o facto de estar em processo de desenvolvimento profissional, conjuntamente com mais dois colegas, realizou-se um estudo, empírico, com dois objectivos propostos: saber como é que a Gestão de Recursos Humanos era operacionalizada tendo em conta a dimensão das empresas; e identificar dentro das organizações o responsável pela realização destas actividades.

O estudo foi realizado partindo do pressuposto de que a Gestão de Recursos Humanos podia ser dividida em duas áreas de actuação: a da execução das directrizes da administração respeitando as obrigações regulamentares e a de gestão dos fluxos e das estruturas. Tudo isto tendo um sentido mais ou menos forte consoante o tamanho da empresa.

Existia a ideia pré-definida na qual as empresas pequenas, para além de uma ausência de formalização organizativa, as políticas de pessoal efectuam-se, geralmente, de uma forma verbal, inter-pessoal, descontínua e pouco ambiciosa. A ênfase é colocada na remuneração do pessoal e gestão dos efectivos (recrutamento, promoção, despedimentos).

As regras internas, as normas de comportamento são grandemente determinadas pelo director, cujos comportamentos e concepções induzem o contexto geral de trabalho. A comunicação entre o director e o pessoal é directa e frequente, difundindo-se rapidamente a informação.

Nestas empresas os planos de gestão e as práticas são

descontínuas e desiguais, pois os problemas são resolvidos quando surgem sem que exista uma estratégia explícita a longo prazo (salvo raras excepções) e porque nem todas as áreas têm a mesma importância. Exceptuando-se a política de remunerações (geralmente pouco ambiciosa) e a política dos efectivos (contratação e despedimentos) às quais se dedica um interesse indubitável, as restantes áreas de gestão de pessoal, são muito convencionais ou negligenciadas.

Nas médias e grandes empresas já existe um processo de diferenciação funcional e hierárquico. A função pessoal, percebida confusamente e não diferenciada, nas pequenas empresas, torna-se aqui mais consequente e apresenta-se formalmente na organização.

Na maioria dos casos, verifica-se a existência de um responsável e/ou serviço denominado administrativo que assegura em parte as actividades, havendo uma informatização dos pagamentos.

No plano das políticas de recursos humanos, observam-se algumas modificações ou evoluções notáveis, relativamente à pequena empresa.

Em termos de comunicação, surge o formalismo, ainda que limitado por uma rede de relações informais entre os serviços e pelas relações directas entre a administração e os membros de pessoal.

Verifica-se a valorização de certas dominantes tais como, relações sociais de boa qualidade, motivação, qualificação, oportunidades de realização dentro da empresa, enriquecimento de tarefas, em detrimento da remuneração.

Com o desenvolvimento do estudo atrás referido pretendeu-se testar estas afirmações, realizando-se para o efeito um quadro resumo dos resultados alcançados (quadro 1).

Deve-se ter em atenção que não se poderá generalizar o estudo pois o lamenho desta amostra não é suficientemente grande e porque cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e suas necessidades.

Através da leitura do quadro podemos verificar que as principais preocupações das pequenas e médias empresas, que foram analisadas, incidem mais nas actividades administrativas e têm como responsáveis um administrativo ou contabilista e o director-geral. As grandes empresas, demonstram dar mais

**COMPARAÇÃO DAS FORMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
RELATIVAMENTE A TRÊS CATEGORIAS DE TAMANHOS**

Natureza das operações	Peso atribuído pela Direcção			Responsáveis pela operação na empresa		
	I	II	III	I	II	III
Cálculo de remunerações / prémios / encargos sociais	XXX	XX	XX	3	3	2
Registo / compilação de dados individuais	X	X	XX	3	3	2
Aplicação das disposições legais	XX	XXX	XXX	1	1	2
Recrutamento / selecção	X	X	XXX	1	1	2
Gestão de carreiras	0	0 ou X	XX	-	1	2
Formação	X	XX	XX(X)	1	1	2
Avaliação do desempenho	0	0 ou X	XX	-	1	2
Política salarial	X	XX	XX	1	1	1 ou 2
Política social	0 ou X	0 ou X	X	1	1	1 ou 2
Gestão previsional de pessoal	0	0 ou X	XX	-	1	1 ou 2
Relações sociais, comunicação e participação	X	XX	XX	1	1	1 ou 2

I - Pequenas empresas

II - Médias empresas

III - Grandes empresas

1 - Director-Geral

2 - Director de Recursos Humanos

3 - Administrativo ou Contabilista

X - Pouco importante

XX - Importante

XXX - Muito importante

Quadro 1

atenção à definição das políticas de pessoal do que aos procedimentos administrativos, sendo um director-geral ou, na maioria das vezes, um director de recursos humanos o seu responsável.

Do nosso contacto com as organizações podemos ainda realçar falhas de aproveitamento da criatividade do seu pessoal pois não lhes davam a motivação necessária para que surgissem tensões criativas e assim se encontrassem soluções para os

problemas. Muitas vezes uma crise (problema) pode ser a oportunidade para uma procura de soluções criativas que direccionem a empresa para novos patamares de competitividade.

Verificamos que a função pessoal ocupa uma posição central na empresa, mas não um lugar preponderante no espírito dos directores. A sua importância real é subestimada, já que a sua situação organizativa se confunde quase sempre com o exercício de outras funções contabilísticas ou administrativas gerais.

A empresa do futuro vai estar cada vez mais inserida num quadro de mundialização de produção; vai estar aberta ao mundo inteiro em matéria de mercados, produtos, serviços, concorrência, técnicas, capitais; a competitividade será implacável e as atenções serão centradas sobre o cliente. O recurso raro já não será o capital mas o recurso humano cada vez mais reforçado pela competência profissional. Será necessário adquirir saberes e comportamentos de base, dominar as especialidades actuais, aprender a reflectir, desbloquear a criatividade. Será necessário encarar os recursos humanos não como um recurso a gerir mas como talentos a explorar.

Apesar das modernas teorias de gestão apelarem para a importância dos recursos humanos vistos como criadores de processos, a análise da realidade empresarial (aqui efectuada) mostra-nos que a maioria das empresas ainda estão muito apegadas a princípios de gestão clássicos que assentam numa maximização de lucro apoiada por excessiva preocupação na execução de tarefas e estruturas rígidas, muito hierarquizadas.

Bibliografia

- BAETOLI, A., *Piloter l'Entreprise em Mutation - Une Approche Stratégique du Changement*, Les Editions de l'organisation, 1986.
- BOISLANDELLE, H., *Gestão de Recursos Humanos nas PME*, Porto, Rés Editora Lda.
- LOPES DOS SANTOS, F., *Estratégia e Competitividade CIFAG*, Lisboa, 1990.
- Noronha, M., *Humanismo na Gestão*, Lisboa, Clássica Editora, 1993.
- MARTINS, P., PAIVA, T., FARIA, F., *A Importância dos Recursos Humanos na Gestão das Empresas*.
- Trabalho dactilo-escrito no âmbito da disciplina de Gestão de Recursos Humanos do Mestrado em Ciências Empresariais - MBA do INDEG/ISCTE - 1994.
- Material didáctico fornecido na disciplina de Gestão de Recursos Humanos do Mestrado em Ciências Empresariais - MBA do INDEG/ISCTE.