

# GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

## Estudo de um caso<sup>1</sup>

*José Keating, Isabel Soares Silva e Hélder Lopo Almeida*

**Resumo** A especialização das funções de gestão teve e tem como efeito a possibilidade de aprofundamento de cada uma das áreas de gestão como uma área de conhecimentos específicos, embora, em contrapartida, possa ter feito perder alguma validade pragmática aos corpos de conhecimentos específicos assim desenvolvidos. A análise da literatura e da prática da gestão de recursos humanos sugere a sua inadequação no caso das PME. O artigo explora esta hipótese através da análise de um estudo de caso em que são analisadas as práticas de gestão de recursos humanos que têm lugar numa empresa em que não existe uma função de gestão de recursos humanos diferenciada. A análise do caso sugere que existem vários intervenientes na gestão de recursos humanos que agem de formas não explicitamente coordenadas, as quais se foram desenvolvendo ao longo do tempo. Esta actuação obtém, no entanto, efeitos em termos de gestão de recursos humanos que correspondem a dois critérios centrais da estrutura de gestão da empresa: a manutenção de uma estrutura de poder centralizada e autocrática e a rapidez de resposta adequada ao mercado em que opera. Esta forma de actuação é instável dadas as alterações no contexto da empresa, que implicaram, entre outras coisas, o início de um processo de certificação de qualidade. Não parece, contudo, possível pensar na sua modificação à luz dos quadros tradicionais da gestão de recursos humanos sem considerar modificações mais profundas de todo o processo organizativo da empresa, o que sugere a necessidade de aprofundar esta questão da validade pragmática do corpo de conhecimentos especializado da gestão de recursos humanos.

**Palavras-chave** Recursos humanos; PME.

### **A gestão de recursos humanos especializada e diferenciada**

O trabalho de gestão sofreu historicamente várias diferenciações à medida que as organizações se tornaram mais complexas. Esta diferenciação tomou a forma de separação entre a propriedade dos meios de produção e a gestão das organizações (Stinchcombe, 1974) e o aparecimento de especialidades de gestão associadas a diferentes grupos profissionais.

José Keating, Isabel Soares Silva e Hélder Lopo Almeida, Departamento de Psicologia,  
Universidade do Minho.

A especialização teve e tem como efeito a possibilidade de aprofundamento de cada uma das áreas de gestão como uma área de conhecimentos específicos. Consequentemente, foi possível, por um lado, uma maior eficácia na resolução dos problemas próprios de cada área e, por outro, criar estruturas de formação apropriadas às especialidades de gestão.

Esta especialização criou também um conjunto de discursos diferenciados que geram abordagens diferentes e não necessariamente complementares. Embora estas diferenciações tendam a ser vistas como desagregadoras da organização, criando assim a necessidade de se lhes contrapor factores de integração (ver, por exemplo, Lawrence & Lorsh, 1967), é também viável considerar que a organização se mantenha, de forma dialéctica, através do conflito e dos processos de política organizacional (Keating, 1996).

Em todo o caso, e dado que o conflito entre perspectivas diferenciadas ocorre num registo racionalista em que a validade científica dos discursos é argumento efectivo, o aprofundamento de perspectivas que possibilita tende também a efectuar uma contenção extrema dos significados contidos nos discursos das especialidades, tornando-os cada vez mais específicos e, por isso, menos relevantes fora do círculo dos intervenientes neste debate (Gergen, 1992), perdem assim, estes discursos, pela ruptura epistemológica que estabelecem com o senso comum, alguma validade de um ponto de vista pragmático (Santos, 1989, p. 170).

A um nível diferente, esta perda de validade pragmática dos discursos passa por definir como objecto da investigação sobre gestão quase somente as diversas acções dos gestores especializados. Concretamente, no que respeita à gestão de recursos humanos, esta limitação do campo de interesse pode ser particularmente negativa quando lidamos com uma população de empresas em que, pela sua idade, tamanho, estratégia de gestão, etc., esta diferenciação não ocorreu ou ocorreu de forma incompleta.

O facto de a designação de gestão de recursos humanos se aplicar apenas a um conjunto de práticas razoavelmente sistematizadas (ver, por exemplo, Guest & Kenny, 1983; Torrington & Hall, 1991) e claramente circunscritas (por exemplo, selecção e recrutamento formalizados, avaliação sistemática do desempenho, estruturas formais de formação) é uma manifestação deste efeito restritivo resultante da diferenciação do trabalho de gestão. Por outras palavras, o facto de existirem especialidades razoavelmente demarcadas faz com que se veja muito bem a árvore, mas se perca de vista a floresta.

A análise da literatura sobre o assunto revela que as problemáticas investigadas se podem classificar, em traços gerais, em três grandes grupos: (a) abordagens fundamentadas na psicologia individual e dos pequenos grupos, que incluem o desenvolvimento de instrumentos de avaliação (para a selecção, a avaliação de desempenho, a descrição de postos de trabalho, etc.) e os efeitos de determinadas práticas de gestão (formação, salários e prémios, estilos de liderança, processos de comunicação, desenvolvimento de equipas, práticas de socialização, etc.) sobre a motivação/produktividade individual ou de grupos restritos (ver Chiavenato, 1981, por exemplo, e globalmente a literatura de origem norte-americana); (b) abordagens prescritivas, muitas vezes sobrepostas ao primeiro tipo de abordagens, sobre

aspectos da função de gestão de recursos humanos, por exemplo, legais (relação contratual, normas de higiene e segurança, enquadramento de estruturas de vencimentos e incentivos, etc.) ou administrativos (estrutura de ficheiros de pessoal, formalização de procedimentos, regras, políticas globais de gestão de recursos humanos, etc.); finalmente, (c) estudos que se centram na natureza da função de gestão de recursos humanos (Guest, 1989), no papel organizacional do gestor de recursos humanos (Legge, 1989), na sua importância estratégica e na forma como se articula com a gestão considerada de forma global (Gomez-Mejia *et al.* 1995).

### **A gestão de recursos humanos como uma função distribuída**

É neste último grupo de abordagens que podemos situar este estudo. Ao colocarem o problema da natureza da gestão de recursos humanos, estas abordagens abrem a possibilidade de concebermos a gestão de recursos humanos não como uma função diferenciada e assumida por um agente bem identificado, mas como uma função organizativa que está sempre presente, diferenciada ou não, e distribuída de diversas formas pela organização. Esta forma de abordagem coloca a questão da gestão de recursos humanos como mais uma dimensão da dinâmica organizacional, podendo receber utilmente os contributos conceptuais oriundos do campo designado por estudos organizacionais (cf. Clegg *et al.*, 1996 para uma revisão detalhada dos desenvolvimentos recentes neste campo).

Nesta área designada por estudos organizacionais tem tido alguma prevalência a concepção das organizações como sistemas dinâmicos de construção de significados, em consonância com alguns desenvolvimentos teóricos recentes (Weick, 1979; Weick & Roberts, 1993; Keating, 1993; Clegg *et al.*, 1996; Nord & Fox, 1996). Resumidamente, e generalizando esta perspectiva ao tema central desta investigação, poderia descrever-se a gestão dos recursos humanos como mais uma parte do processo organizacional de construção social de entendimentos e de divergências sobre o que é a organização e que actuações nela são necessárias e adequadas.

### **A necessidade de descrever e compreender processos**

A literatura sobre a gestão de recursos humanos é particularmente pobre na sua vertente de descrição e conceptualização das práticas e estratégias que as empresas realmente utilizam para fazer a sua gestão de recursos humanos e quanto à sua determinação e impactes ao nível da organização e do seu contexto global. Ora são precisamente estas descrições que podem fundamentar uma reconceptualização da gestão de recursos humanos como um processo difuso na organização,

---

simultaneamente determinando e determinado pelos processos sociais, organizacionais e contextuais constituintes da organização.

O estudo da gestão de recursos humanos nas PME pode trazer perspectivas importantes para este problema, porque a encontramos num estado pouco estruturado, interagindo de forma clara com os processos organizacionais gerais, sem ser mediada por um conjunto de práticas e de estruturas que podem esconder o seu carácter problemático sob uma aparência técnica (Keating, no prelo).

Neste artigo apresentamos um estudo de caso inicial de um projecto de investigação sobre os aspectos organizacionais da gestão de recursos humanos na perspectiva descrita. Este estudo de caso teve como função o desenvolvimento e estabilização de um protocolo de estudo de caso (Yin, 1984) e de uma metodologia de análise das entrevistas realizadas.

### Metodologia

Dado que o objectivo deste estudo é fundamentalmente o desenvolvimento de um quadro conceptual que permita compreender processos pouco evidentes, mesmo para os intervenientes, adoptou-se uma metodologia de estudo intensivo de caso. Neste estudo procurou-se obter um conjunto de dados sobre a gestão de recursos humanos na organização, centrado nos pontos de vista dos participantes na organização, por oposição a uma recolha de dados objectivos e quantificáveis relativos aos recursos humanos. A razão para esta abordagem prende-se com dois pressupostos fundamentais:

- a) o pressuposto de que os participantes são os melhores informadores sobre o detalhe das práticas de gestão de recursos humanos, o que é crítico quando se pretende estudar processos distribuídos e não necessariamente coordenados de forma centralizada com base em políticas explícitas;
- b) o pressuposto, elaborado acima, de que os modelos teóricos dos quais se poderia derivar um plano de investigação mais estruturado, ao partirem de um pressuposto de racionalidade e ordem na gestão de recursos humanos tenderiam a reduzir o estudo a dimensões compatíveis com uma perspectiva racionalista.

Assim, a metodologia adoptada procurou salvaguardar a complexidade e riqueza do caso através de (a) realização de entrevistas semi-estruturadas aos colaboradores da empresa, (b) análise destas entrevistas e, finalmente, (c) contextualização desta análise, articulando-a com as observações feitas aquando da presença dos entrevistadores na empresa e com os materiais recolhidos (catálogos, publicações promocionais).

*Entrevistas semi-estruturadas:* procurou-se estabelecer um contexto de troca focado no posto de trabalho/função individual, em que não se partiu de qualquer

estrutura conceptual à partida. A estrutura conceptual foi-se definindo e clarificando ao longo desta troca (Silverman, 1985). Esta metodologia de entrevista muito aberta teve como suporte um guião composto por questões abertas. Os entrevistadores aprofundaram as respostas livremente conforme a sua percepção do que era relevante para o interlocutor. O guião visou a manutenção de um controlo relativo sobre a entrevista, mantendo-a focada nas questões relativas aos recursos humanos. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra.

*Análise das entrevistas:* as entrevistas foram analisadas para identificar os problemas relacionáveis com a gestão de recursos humanos referidos pelos actores, ou identificados pela equipa de investigação, e as suas relações com as práticas de gestão de recursos humanos ou com as interações entre estas práticas. Genericamente seguiu-se uma estratégia de análise aberta semelhante à recomendada por Strauss e Corbin (1998) para a realização de codificação aberta. Não se procurou, no entanto, nesta fase inicial, seguir a metodologia recomendada por estes autores de forma sistemática até atingir um conjunto de propriedades e de dimensões teoricamente saturado, tendo a análise sido dada por terminada a partir do momento em que foi possível construir um modelo compatível com a ideia de uma função de gestão de recursos humanos distribuída e detectados efeitos não intencionais deste processo.

## Protocolo do estudo de casos

### *Acesso*

O primeiro contacto estabelecido com as empresas seleccionadas foi através de telefone. Deste modo, e após uma breve descrição dos objectivos do projecto de investigação, procurou-se basicamente averiguar o interesse por parte da empresa em receber a equipa de investigação. Dado o interesse, procedeu-se à marcação da primeira entrevista com o administrador e proprietário da empresa.

## Fontes de informação

### *Entrevistas*

- 1) *Actores:* administradores, todos os gestores, todos os envolvidos na função recursos humanos, incluindo administrativos, supervisores das áreas de produção, pequena amostra de trabalhadores directos.
  - 2) *Sequência de entrevistas:* cadeia hierárquica, começando pelo administrador.
  - 3) *Estrutura geral das entrevistas:* explicação do projecto de investigação,
-

percurso pessoal dentro e fora da empresa, funções, práticas de gestão de recursos humanos, papel do entrevistado nestas práticas, clima da empresa.

- 4) *Questões específicas conforme o papel organizacional:*
- a) entrevista com administrador: história da empresa, estratégias (mercados, qualidade), políticas gerais, princípios de gestão, processo produtivo, organização da função de gestão de recursos humanos relativa à administração, características dos recursos humanos (números, antiguidade, absentismo, *turnover*, clima, competências);
  - b) entrevistas com gestores: organização do sector/departamento à sua responsabilidade, número de subordinados e funções, práticas de gestão de recursos humanos específicas do sector;
  - c) responsáveis pelos recursos humanos: descrição detalhada dos processos de gestão de recursos humanos (recrutamento, selecção, acolhimento, formação, avaliação do desempenho, salários e incentivos, carreiras, saúde (higiene e segurança), organização da função relativa à administração, características dos recursos humanos (números, antiguidade, absentismo, *turnover*, clima, competências);
  - d) outras pessoas envolvidas na função de recursos humanos: detalhes dos procedimentos relativos aos recursos humanos;
  - e) supervisores: processo produtivo, acolhimento, formação no posto, utilização dos recursos humanos;
  - f) directos: detalhes do percurso pessoal na empresa (recrutamento e selecção, acolhimento e formação, avaliação do desempenho, salários e incentivos), satisfação/insatisfação.

#### *Observação*

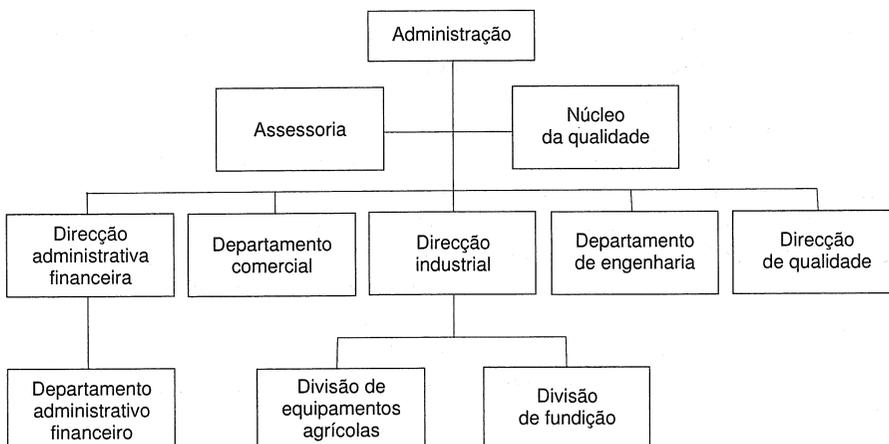
Durante a visita à empresa e deslocações de e para as entrevistas, procurou-se observar:

- a) condições físicas de trabalho;
- b) dimensão, organização e estado das instalações;
- c) interações entre o acompanhante e outras pessoas (informalidade, submissão, etc.);
- d) tecnologia e processo produtivo.

#### *Documentos*

Documentos disponibilizados espontaneamente pela empresa:

- a) organograma;
- b) catálogos de produtos;
- c) publicidade;



**Figura 1** Organograma da empresa

- d) exemplares de instrumentos de gestão de recursos humanos (testes, fichas de candidatura espontânea, etc.).

## Descrição do caso

### *Historial da empresa*

O estudo apresentado refere-se a uma empresa metalúrgica fundada há 25 anos por dois irmãos, um dos quais é o presente administrador. No ano de 1979, transferiu parte dos seus serviços, nos quais se encontra incluída a área produtiva, para a cidade de Braga. Esta empresa surgiu da constatação, nos anos 70, de uma grande carência de maquinaria relacionada com os produtos agrícolas. A resposta a estas necessidades permitiu-lhe um desenvolvimento relativamente rápido até ao momento actual. Recentemente, e perante a necessidade de competir num mercado mais alargado, a empresa viu-se na necessidade de proceder à sua certificação em termos de qualidade. Este processo, que teve início aproximadamente em 1995, permitiu, segundo o seu administrador, uma revisão substancial dos processos produtivos até então existentes.

### *Organização da empresa*

Actualmente a empresa tem 116 trabalhadores, estando 13% destes a ocupar posições administrativas e de gestão (colaboradores indirectos). Cerca de metade dos

colaboradores indirectos são do sexo feminino, enquanto os directos são todos do sexo masculino. A média etária dos trabalhadores (indirectos e directos) situa-se nos 38,01 anos ( $DP=11,7$ ).

Dependente da administração encontram-se três direcções ( direcção administrativo-financeira; direcção industrial e direcção da qualidade) e dois departamentos (departamento comercial e departamento de engenharia) (ver figura 1). A direcção industrial e a comercial são chefiadas também pelo administrador, sendo as restantes direcções e departamentos assegurados pelos dois licenciados existentes na empresa: direcção da qualidade e departamento de engenharia (engenheiro) e direcção administrativo-financeira (economista).

De referir também que na dependência da direcção administrativa se encontra o serviço de pessoal, chefiado por um administrativo sem formação específica na área.

### Processo produtivo

Em relação ao processo produtivo, trata-se de uma empresa caracterizada por alguma integração vertical. Este processo encontra-se basicamente organizado de acordo com as duas áreas de produção existentes:

- 1) a *divisão da fundição*, onde trabalham cerca de 30% dos colaboradores directos, tem por tarefa fundamental a produção de componentes metálicos dos vários produtos da empresa. Algumas destas peças são comercializadas isoladamente, embora a maior parte seja utilizada internamente na fabricação dos equipamentos agrícolas;
- 2) na *divisão de Equipamentos Agrícolas* trabalham os restantes 70% dos colaboradores directos. Esta divisão é a responsável pela construção das máquinas e alfaias agrícolas, executando todas as tarefas desde o acabamento das peças fundidas até à montagem e acabamento final.

Cada uma destas divisões tem um responsável, estando divididas em várias secções.

A maior parte dos produtos que esta empresa fabrica são criação própria, sendo a sua gama muito variada (aproximadamente duas dezenas de produtos diferentes). As máquinas agrícolas constituem o seu principal produto, o que, em termos de planeamento da produção, implica que este se processe de forma sazonal, isto é, programado de acordo com as épocas agrícolas (por exemplo, época das vindimas).

A tecnologia utilizada no processo produtivo é relativamente simples. Esta simplicidade faz com que as competências necessárias não sejam muito difíceis de adquirir, o que permite à empresa recrutar trabalhadores pouco qualificados e com pouca experiência e treiná-los directamente no posto de trabalho.

Neste momento, uma das estratégias que a empresa está a desenvolver é proceder à automatização de algumas tarefas nos sectores que exigem uma maior experiência e qualificação (por exemplo, sector dos tornos).

### *Estratégia da empresa*

A comercialização do produto é feita fundamentalmente no mercado interno. Tradicionalmente, a empresa parece ter baseado a sua estratégia na resposta rápida aos pedidos de equipamento e no seu baixo custo. Como veremos, as práticas de gestão de recursos humanos são consistentes com esta estratégia. No ano de 1995, a empresa começa a desenvolver esforços no sentido de proceder à sua certificação. Esta opção por parte da administração surgiu quando a empresa foi impedida de se candidatar ao fornecimento de alguns dos seus produtos (peças para saneamento) a empresas europeias pelo facto de não se encontrar certificada. Perante este acontecimento, o administrador toma consciência da necessidade de certificação neste sector para que no futuro não lhe seja vedada esta via para o escoamento de alguns dos seus produtos.

O processo de implementação do sistema de qualidade está desde o seu início a ser coordenado externamente por uma empresa especializada. Esta detectou a necessidade de um técnico especializado que servisse de elo de ligação entre ambas, estando o papel atribuído ao engenheiro responsável pela direcção da qualidade e departamento de engenharia da empresa.

Internamente foi criado o núcleo da qualidade, sendo este constituído pelos responsáveis das direcções da qualidade e administrativo-financeira, pelos responsáveis das duas divisões da produção e por um representante do administrador.

Na nossa análise deste caso, o processo de certificação da qualidade vem trazer uma série de mudanças nas formas de operar que vão ter implicações importantes ao nível das práticas de gestão de recursos humanos.

### *Práticas de gestão de recursos humanos identificadas na empresa*

#### Recrutamento

As formas predominantemente utilizadas em termos de recrutamento são, por um lado, a colocação de anúncios num *placard* da empresa (especificando-se o profissional pretendido) e, por outro, através do aparecimento de candidaturas espontâneas. Em situações muito pontuais, particularmente quando se pretende recrutar alguém mais qualificado, pode recorrer-se à publicação de anúncios no jornal (por exemplo, vendedores).

A fonte de recrutamento é, portanto, local, podendo nalguns casos recorrer-se a outras entidades também locais, como é o caso do Centro de Formação Profissional de Mazagão. Porém, esta última situação é muito rara.

Em termos de qualificação do pessoal recrutado, não há por parte da organização preocupação nem interesse em recrutar pessoal com experiência ou com níveis elevados de qualificação. Pelo contrário, parece existir uma valorização do recrutamento de pessoas novas e sem grande experiência ou formação profissional. Segundo o administrador, as razões que justificam esta prática prendem-se, por um lado, com a ideia de que pessoas com experiência profissional são pessoas mais velhas e com maiores exigências em termos de remuneração (aspecto que pode resultar numa fonte de conflito interno, segundo o administrador da empresa), de que a empresa já tem pessoal com experiência e, por último, o pressuposto de que as pessoas mesmo com experiência não têm necessariamente conhecimentos neste sector específico.

Em todo o caso, no que respeita ao recrutamento de pessoal qualificado neste sector, parece assistir-se a dificuldades consideráveis.

### Seleccção

Como se depreende do anteriormente exposto (formas de recrutamento), a grande maioria das pessoas admitidas na empresa (para o sector produtivo) são relativamente novas e com baixo nível de qualificação profissional.

O processo de selecção realizado nestes casos baseia-se fundamentalmente em dois indicadores: por um lado, na realização de uma entrevista com o responsável do serviço de pessoal (onde se procura conhecer o indivíduo, explorando-se os seus conhecimentos e interesses profissionais) e, por outro, através da realização de uma prova de avaliação de papel e lápis. Embora o primeiro procedimento já venha a ser utilizado há muito tempo, o segundo é relativamente recente (três anos). A justificação para a sua introdução prende-se com a necessidade que a empresa sentiu em se conseguir uma “filtragem” mais eficaz do pessoal admitido. Esta prova de papel e lápis tem, de acordo com o chefe de serviço de pessoal, basicamente como objectivo avaliar a capacidade de “iniciativa” do candidato, ou seja, se este, perante uma tarefa que não lhe é familiar, toma a iniciativa de a resolver ou se, pelo contrário, a recusa ou desiste.

Ainda que estes dois procedimentos apresentados sejam levados a cabo pelo responsável do serviço de pessoal, a tomada de decisão relativamente à selecção do candidato está sempre centralizada no administrador da empresa com base nas informações que o primeiro lhe forneceu e numa entrevista que este tem com o candidato.

As pessoas seleccionadas estão depois cerca de um período de quinze dias “à experiência”, sendo a decisão de admissão tomada apenas no seu final, no caso em que ambas as partes (empresa e trabalhador) manifestem interesse na permanência do candidato.

Embora o processo de selecção anteriormente descrito seja o mais largamente utilizado, existem situações muito pontuais onde a selecção é levada a cabo de uma outra forma (pessoal com maior nível de qualificação). Um exemplo desta última situação foi a admissão de um operador de *autocad*, em que, para além de se ter recorrido a colocação de um anúncio no jornal, se procedeu também à entrevista (levada a

cabo pelo responsável da área de produção e pelo responsável do departamento de engenharia) e a realização de uma prova de desempenho.

Por fim, é de referir também que neste momento a empresa está a proceder à análise e descrição dos seus postos de trabalho no âmbito do processo de certificação da qualidade. Um dos objectivos desta descrição, e de acordo com o supervisor deste processo (engenheiro), é o de permitir uma melhor selecção, uma vez que esta poderá ser realizada tendo como ponto de partida os requisitos especificados na descrição dos postos de trabalho.

### Formação

Uma das implicações mais directas que o processo de certificação teve no que diz respeito à gestão de recursos humanos foi em relação à formação dada na empresa (por exemplo, apenas há sensivelmente dois anos é que se faz o plano anual de formação). Como resultado da tentativa de implementação deste processo, têm sido dadas algumas de formação que possibilitem o seu acompanhamento, nomeadamente orientadas para a sensibilização da questão da qualidade e que promovam a divulgação do manual da qualidade. Para além destas acções, outras existiram no ano de 1997, designadamente: formação em gestão para as chefias intermédias, curso de informática (pessoal administrativo), cursos informáticos (*office* e *autocad*, para pessoal administrativo e técnico), curso de soldadura (para pessoal da divisão dos equipamentos agrícolas e realizada na empresa por formador externo).

Em relação a esta última acção de formação, houve a preocupação de que os seus participantes fossem qualificados pelo Instituto de Soldadura e Qualidade. Também, e no que respeita a este curso de formação, de referir que foi difícil o recrutamento de trabalhadores, tendo participado apenas oito. Duas razões foram apontadas para esta dificuldade: o facto de a formação ter sido dada em horário pós-laboral e de não ser remunerada; em relação à última razão e dada a pouca adesão dos trabalhadores, a administração decidiu remunerar as horas de formação, tendo com isso, no entanto, conseguido apenas a participação de mais dois trabalhadores.

Para o ano corrente, prevêem fazer um outro curso de soldadura, sendo também um dos objectivos o de proceder à qualificação dos seus participantes.

Um bom indicador da relação entre o processo de certificação e a dinamização da formação é o facto de o levantamento das necessidades de formação ser realizado em reunião no núcleo da qualidade (através de uma análise sectorial pelos diferentes responsáveis), sendo também o responsável pelo processo de qualificação aquele que coordena todo o plano formativo na empresa.

Antes do processo de certificação, a formação existente na empresa era aquela dada unicamente no posto de trabalho e assegurada pelos responsáveis das áreas de produção. Porém, e ainda que o processo de certificação tenha contribuído para outro tipo de acções de formação, a que é feita no posto de trabalho continua a ser a modalidade dominante.

Deste modo, e atendendo, que a maioria dos trabalhadores admitidos são novos e sem um grande nível de experiência, a estratégia utilizada pela empresa é a de

os colocar, num momento inicial, em tarefas menos complexas (podendo estas, no entanto, nalguns casos ser também as mais pesadas e as que os mais experientes tendem a evitar), que possam favorecer o processo de adaptação, passando o indivíduo, regra geral, por vários sectores de forma a “encaixar-se” no melhor serviço, ou seja, naquele em que o responsável da divisão considera que o indivíduo revela mais potencialidades e um maior rendimento. Assim, pelo menos no processo inicial, existe nesta empresa a prática de fazer com que os seus trabalhadores percorram várias secções. Como resultado desta prática (pessoas sem grande experiência), existe uma grande necessidade de acompanhamento por parte dos responsáveis das pessoas recentemente admitidas.

#### Avaliação de desempenho

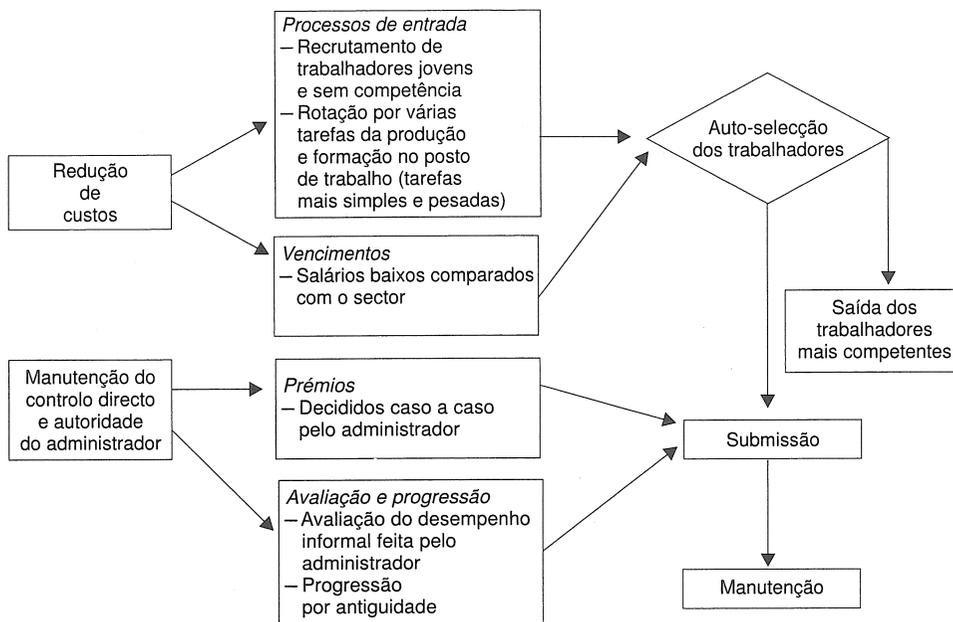
Ainda que não exista um procedimento sistematizado de avaliação de desempenho, esta acaba por se realizar, na empresa, de modo informal. Os indicadores que são utilizados para esta avaliação, segundo o administrador, são basicamente dois: por um lado, a assiduidade do trabalhador e, por outro, o seu comportamento. Dentro deste último indicador são incluídos aspectos como aceder ou não ao pedido de realização de horas extraordinárias, demonstrar ou não uma “boa educação e um bom comportamento” (sendo a implicação mais negativa a existência de uma participação interna que registe mau comportamento). Esta avaliação está totalmente centralizada no administrador da empresa, ainda que este possa solicitar aos responsáveis das duas divisões informação sobre os trabalhadores pelos quais são responsáveis. Esta informação é fundamentalmente baseada na observação e no contacto diário que o responsável mantém com o seu subordinado.

Esta avaliação repercute-se de forma directa ao nível do salário do trabalhador (avaliação individualizada). No entanto, e ainda que esta avaliação seja realizada continuamente, as implicações que dela decorrem poderão revelar-se apenas uma ou duas vezes por ano (habitualmente aquando da revisão salarial). Esta ligação ao vencimento-base introduz bastante rigidez no sistema, o que leva a que, mesmo que possa haver variação nos indicadores de desempenho, o vencimento de um trabalhador permaneça o mesmo durante um longo período de tempo.

Os colaboradores indirectos são também alvo da avaliação de desempenho, mas neste caso são sempre avaliados directamente pelo administrador.

#### Progressão

As promoções realizadas são as previstas no contrato colectivo de trabalho dos metalúrgicos e metalomecânicos. O critério-base quanto a este tipo de progressão é a antiguidade do trabalhador na empresa. Para além desta evolução prevista no contrato, há ainda a considerar situações pontuais (por exemplo, promoção de um operador a chefe): A maior parte dos trabalhadores tem mais de cinco anos de antiguidade, estando, na sua maioria, classificados no topo da tabela.



**Figura 2** Interdependências entre as práticas de gestão de recursos humanos

### Prémios e remuneração

Ao salário-base do trabalhador (definido pela tabela salarial) é adicionado o valor de um prémio que a empresa atribui. O valor monetário deste prémio é determinado pela avaliação de desempenho que foi feita do trabalhador.

Há um ano que a empresa implementou um novo sistema de pagamento do referido prémio, passando de um sistema de pagamento mensal para outro de pagamento de periodicidade trimestral (acumulação do valor do prémio relativo a três meses).

Esta alteração teve basicamente como objectivo a diminuição na taxa de absentismo, cujo valor era cerca de 10%. Actualmente a taxa de absentismo é cerca de 7%, tendo esta diminuição, segundo o chefe de serviço de pessoal, sido devida à alteração no sistema de pagamento do prémio.

A revisão dos valores do prémio, ainda que possa ser feita mensalmente, na prática ocorre uma ou duas vezes no ano.

Em termos de remuneração, a quase totalidade do pessoal tem uma remuneração superior à estipulada na tabela salarial. Esta situação verifica-se porque ao valor do salário base é adicionado o valor do prémio.

De referir também que a maior parte dos trabalhadores se encontra numa situação de efectivos. A política da empresa, a este nível, é o de fazer num primeiro momento contrato de um ano, renovável por duas vezes.

**Quadro 1** Resumo das práticas de recursos humanos identificadas

Práticas	Descrição
Recrutamento	<p>Fontes: as candidaturas espontâneas e a colocação de anúncios na empresa são as modalidades predominantes (menor qualificação profissional);</p> <p>A colocação de anúncios nos jornais ocorre apenas em situações muito pontuais (maior qualificação profissional); a fonte de recrutamento é local;</p> <p>Não há por parte da organização interesse em recrutar pessoal com experiência ou com níveis elevados de qualificação;</p> <p>Em termos de oferta de pessoal qualificado neste sector, parece assistir-se a dificuldades consideráveis.</p>
Seleção	<p>Entrevista com chefe do serviço de pessoal (onde se procura conhecer o candidato, explorando-se os seus conhecimentos e interesses profissionais), entrevista com o administrador e realização de uma prova de avaliação de papel e lápis (menor qualificação profissional). Esta prova é relativamente informal e tem basicamente como objectivo avaliar a capacidade de "iniciativa" do sujeito, ou seja, se este perante uma tarefa que não lhe é familiar toma ou não a iniciativa de a resolver.</p> <p>A empresa está neste momento a proceder à análise e descrição dos postos de trabalho (tarefa realizada por uma estagiária de psicologia), sendo um dos objectivos desta descrição, segundo o seu supervisor (engenheiro), o de permitir uma melhor selecção.</p> <p>Em síntese, o processo de selecção é bastante informal e centralizado no administrador.</p>
Formação	<p>Formação no posto de trabalho como modalidade dominante.</p> <p>Estratégias utilizadas: colocação dos indivíduos num momento inicial em tarefas menos complexas (sendo nalguns casos também as mais "pesadas") e passando por diversos locais de trabalho, sempre acompanhados por um colega mais experiente.</p> <p>O plano de formação do ano de 1997 contemplou as seguintes áreas: qualidade, informática, chefias intermédias e soldadura (nesta última, houve a preocupação de que os seus participantes fossem certificados pelo Instituto de Soldadura e Qualidade). Este plano vem no seguimento do processo de certificação a decorrer. O levantamento das necessidades de formação é realizado no núcleo de qualidade através de uma análise sectorial pelos diferentes responsáveis. A coordenação da formação é feita pelo responsável do processo de certificação da qualidade.</p>
Avaliação do desempenho	<p>Ainda que não exista um procedimento formalizado, esta é uma prática existente, sendo todos os indivíduos alvo dela. Os colaboradores indirectos são avaliados directamente pelo administrador. Em relação aos colaboradores directos, os responsáveis das respectivas divisões poderão ou não ser consultados pelo administrador no sentido de transmitirem as suas avaliações; no entanto, mesmo quando estes são consultados, a decisão final é sempre a do administrador.</p> <p>Os indicadores utilizados pelos avaliadores prendem-se com dimensões comportamentais (por exemplo, aceder ou não à realização de horas extraordinárias, ter uma "boa educação e bom comportamento", assiduidade), sendo estas baseadas na observação e no contacto diário com os trabalhadores. Ainda que esta avaliação seja contínua (contacto diário), as implicações que dela decorrem poderão revelar-se apenas uma ou duas vezes por ano (habitualmente aquando da revisão salarial); há também a possibilidade de que a avaliação de um trabalhador não seja revista durante um longo período de tempo, mesmo que existam indicadores diferentes em relação ao seu desempenho.</p>
Progressão	<p>As promoções realizadas são aquelas que estão previstas no contrato colectivo de trabalho (CCT), sendo o critério-base subjacente a este tipo de progressão a antiguidade do trabalhador na empresa. Há, no entanto, a ocorrência de situações pontuais que não obedecem a este critério-base, sendo a decisão, nestes casos, tomada pelo administrador.</p>
Remuneração e prémios	<p>Ao salário-base do trabalhador (definido pelo CCT) é adicionado um prémio (cujo montante é definido pela administração caso a caso), sendo este valor determinado pela avaliação de desempenho que dele foi feita, permitindo assim, deste modo, que a quase totalidade do pessoal tenha uma remuneração superior à estipulada na tabela salarial.</p>

No quadro 1 é apresentada uma síntese das práticas de gestão de recursos humanos identificadas nesta empresa.

### *Interdependências entre as práticas*

No caso em análise, podemos detectar a influência simultânea entre as práticas de gestão de recursos humanos e os seus efeitos ao longo do tempo sobre o sistema social e as estratégias da administração da empresa na sua relação com o mercado e com a força de trabalho (ver figura 2).

### *Problemas identificados*

O *turnover* é um dos problemas que foram apontados com frequência nas entrevistas. As razões apontadas para esta situação são várias, desde os trabalhadores arranjam outro emprego, não se adaptarem à empresa ou preferirem o subsídio de desemprego. É de referir que alguns depois de permanecerem algum tempo na empresa, onde têm a possibilidade de aprender uma série de competências (por exemplo, serralharia), acabam por sair quando já têm algum domínio dessas competências. A razão apontada para esta situação relaciona-se com o facto de haver grande procura destas competências (por exemplo, indústria automóvel, oficinas de serralharia mecânica). Como resultado, a empresa defronta-se com uma situação algo perversa, que é a da saída de alguns dos seus trabalhadores quando eles já possuem uma qualificação razoável e poderiam começar a contribuir de forma significativa para a produção.

Um dos aspectos que contribuem para a ocorrência desta situação é a forma como o processo de recrutamento e selecção é realizado. Ao recrutar preferencialmente pessoas sem experiência nem competência, a empresa consegue manter as remunerações relativamente baixas. O processo de formação informal no posto de trabalho leva a que os novos trabalhadores sejam colocados de início em tarefas mais simples (e possivelmente mais pesadas), o que pode, em conjunto com as remunerações comparativamente mais baixas praticadas pela empresa, constituir um factor de desmotivação. Assim, o *turnover* constitui um processo de desgaste dos recursos humanos logo à entrada na empresa, o que pode ser visto como constituindo um verdadeiro processo de “selecção natural”, o qual se foi instituindo e estabilizando ao longo do tempo. As vantagens imediatas desta “selecção natural”, e que contribuem para a sua manutenção, são uma grande simplicidade e baixo custo no processo de recrutamento e formação. Os problemas que cria não parecem ser identificados pelo administrador da empresa.

### *Processo de “selecção natural”*

Este processo, que parece ser central quer nos problemas identificados, quer em toda a lógica de gestão de recursos humanos da empresa, pode ser visto como

constituído pela interacção não intencional entre várias práticas. Por um lado, o processo de entrada e adaptação à empresa que descrevemos resulta na retenção dos trabalhadores que se adaptam não só às tarefas, como ao estilo de gestão praticado. Por outro, o processo de avaliação do desempenho e a sua ligação com os prémios deixa à administração uma grande margem de liberdade na determinação dos vencimentos, permitindo-lhe reforçar os comportamentos de aceitação do seu estilo. Finalmente, a progressão nas categorias profissionais, ao valorizar prioritariamente a antiguidade, vai reforçar ainda mais a aceitação e submissão ao modo de funcionamento.

O resultado líquido é um sistema de selecção que reforça não a competência, mas a integração não problemática no sistema existente. Em certa medida e se considerarmos que a empresa passa por uma fase de mudança em termos de processos e formas de trabalho, este processo pode estabilizar demasiadamente o sistema, dificultando qualquer inovação que se pretenda introduzir.

O interessante neste processo de selecção, no entanto, é que ele existe sem que os actores entrevistados o refiram de forma integral. Embora todos contribuam para ele, não há uma percepção da sua operação em nenhum actor individual.

## Discussão do caso

### *Gestão de recursos humanos como uma função distribuída*

Retomando as questões originais, nomeadamente a da função de recursos humanos como uma função distribuída, podemos observar neste caso a existência de vários actores que intervêm no processo de gestão de recursos humanos. É o que se passa com o administrador, que intervém activamente no processo de recrutamento e selecção, formação, avaliação do desempenho e progressão; dos chefes de divisão, que intervêm na formação e na avaliação do desempenho; e do chefe de serviço de pessoal, que intervém no recrutamento e selecção. No entanto, no seu conjunto, estas intervenções não se processam de forma intencional e coordenada, o que resulta, neste caso, no processo de "selecção natural" descrito acima. Este processo pode ser visto como emergindo, de forma não intencional, das interacções entre os intervenientes que seguem as lógicas normais de relacionamento que foram sendo construídas e estabilizadas ao longo do tempo.

De facto, durante o período anterior à certificação, esta forma de funcionamento correspondeu a um conjunto de critérios que orientava e ainda orienta a acção dos intervenientes. Os critérios que se podem detectar prendem-se, por um lado, com a estratégia de mercado referida (rapidez de resposta a baixo custo) e, por outro, com a manutenção da estrutura de controlo muito centralizada no administrador.

O processo de certificação da qualidade, ao trazer novos intervenientes que não participaram no desenvolvimento destas redes de relações, introduz

potencialmente uma perturbação no processo normal de relacionamento. De facto, nas entrevistas realizadas, o processo normal de funcionamento da empresa e o processo de certificação da qualidade aparecem como dois processos justapostos, não integrados. Este isolamento do processo de certificação em relação ao processo normal da organização visa claramente manter as relações de poder estabelecidas anteriormente. No entanto, estas começam a dar sinais de instabilidade, como se pode verificar, por exemplo, pela tentativa de intervenção do engenheiro de qualidade no processo de recrutamento e de formação, através do processo de análise e descrição de funções.

Como se pode verificar, a gestão de recursos humanos está longe de ser um processo meramente técnico, estando intimamente relacionado com todos os processos organizacionais. Neste sentido, a gestão de recursos humanos encontra-se interligada com a rede de interacções entre os diversos actores e é difícil ver como poderia ser isolada e racionalizada através da aplicação de técnicas específicas de gestão de recursos humanos, sem suscitar reacções de manutenção do *status quo* por parte dos actores-chave da organização. Dito de outra forma, a intervenção técnica específica da gestão de recursos humanos não parece ter cliente neste contexto.

Assim, as questões que se levantam e que merecem maior aprofundamento prendem-se com o papel que a gestão de recursos humanos ocupa no processo organizacional. Não parece viável pensar na sua alteração sem considerar a modificação mais profunda de todos os outros processos organizacionais. De facto, ela parece estar, pelo menos neste caso, envolvida com os processos fundamentais de definição das relações de poder e de controlo dentro da organização, mesmo relativos a aspectos que à primeira vista nada têm a ver com questões de gestão de recursos humanos.

#### *A noção de recursos humanos*

Um outro aspecto que as entrevistas realçam, e que se relaciona com as questões anteriores, é o da forma de referência aos recursos humanos feita pelos actores entrevistados.

Ainda que esta questão requeira muito mais aprofundamento e fundamentação, ela é apresentada, em conclusão desta análise preliminar, a título de hipótese a aprofundar futuramente. Em última análise, a noção de "recursos humanos", com as conotações que lhe são dadas na literatura específica, é completamente estranha aos participantes nesta empresa. Dado que a empresa não foi seleccionada por os seus participantes serem especialmente limitados do ponto de vista cognitivo, isto sugere que, tal como vimos na introdução deste artigo, a linguagem técnica da gestão de recursos humanos estabelece uma ruptura tão marcada em relação ao senso comum que perde a sua relevância nos contextos de acção. Neste sentido, o caso estudado e a reflexão sobre ele parecem apontar para uma crise do corpo de conhecimentos relativos à gestão de recursos humanos. Esta crise parece passar pela perda de validade pragmática (Santos, 1989) desta área de conhecimento, a qual, ao

aprofundar as suas questões e discursos específicos, perde alguma da sua capacidade de intervenção ao nível social.

### Nota

- 1 Esta investigação foi parcialmente financiada pela bolsa Praxis/PCSH/PSI/82/96.

### Referências

- Chiavenato, I. (1981). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. R. (Eds.) (1996). *Handbook of organization studies*. Londres: Sage.
- Gomez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1995). *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gergen, K. J. (1992). Organization theory in the postmodern era. In M. Reed & M. Hughes (Eds.), *Rethinking Organization* (pp. 207-226). Londres: Sage.
- Guest, D. E. (1989). Personnel and HRM: Can you tell the difference? *Personnel Management*, 21, 1.
- Guest, D. E., & Kenny, T. (Eds.) (1983). *A textbook of techniques and strategies in personnel management*. Londres: Institute of Personnel Management.
- Keating, J. (1993). *Managerial cognitions in technological innovation processes*. Tese de doutoramento não publicada. Birmingham: Aston University Business School.
- Keating, J. (1996). Estratégia e processo estratégico. *Psicologia: Investigação e Prática*, 1.
- Lawrence, P. R., & Lorsh, J. W. (1967) *Organization and environment*. Homewood, IL: Irwin.
- Legge, K. (1989). Human resource management: A critical analysis. In J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resource management*. Londres: Routledge.
- Nord, W. R., & Fox, S. (1996). The individual in organization studies: The great disappearing act? In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 148-174). Londres: Sage.
- Santos, B. S. (1989) *Introdução a uma ciência pós-moderna*. Porto: Afrontamento.
- Silverman, D. (1985). *Qualitative methodology and sociology*. Aldershot: Gower.
- Stinchcombe, A. L. (1974). *Creating efficient industrial administrations*. Nova Iorque: Academic Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Torrington, D., & Hall, L. (1991). *Personnel Management: A new approach*. Londres: Prentice Hall.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Weick, K., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Yin, R. (1984). *Case study research: Design and methods*. Nova Iorque: Sage.

Human resources management in small-medium-size organizations: a case study (abstract) The specialisation in management work enabled the development of specialised bodies of knowledge in the several management specialisms. It may however have the unanticipated effect of weakening the pragmatic validity of these bodies of knowledge. The analysis of human resource management knowledge and practice suggests their inadequacy to small — and medium — sized companies. This paper explores this hypotheses through the analysis of human resource management practices in one small company without a differentiated human resource management function. The analysis of the case shows that there are several agents carrying out human resource management related activities, developed through time without explicit co-ordination between them. This way of managing human resource management results nevertheless in human resource management effects that match two important criteria for the management structure: the maintenance of a centralised power structure and the ability to deliver the products in time. This arrangement is unstable given the changes in the company's environment, changes that have forced the company, among other things, to carry out a quality certification procedure. It does not seem possible however to consider changing the human resource management practices without considering wider changes in the organising process of the company. This suggests the need to explore more systematically the issue of the pragmatic validity of the specialised body of knowledge of human resource management.