

# Revista Portuguesa de GESTÃO

---

**CLÁUDIO TEIXEIRA:** Gestão dos Recursos Humanos — Que Significado?

---

**LEMONS DE AZEVEDO:** Devolver a Formação Profissional aos Formandos

---

**ALBINO LOPES, LUÍS RETO, FRANCISCO NUNES E PAULA SANTOS:**  
Estratégias de Formação e Informação em Cidadania Europeia

---

**MODERADOR E PARTICIPANTES: LUÍS RETO, CLÁUDIO TEIXEIRA, DAVID MIRANDA E PEDRO MENDES:**  
Gestão de Recursos Humanos em Debate

---

**ALEXANDRA TENERA:** O Sistema Português da Qualidade

---

**MANUEL E. REBELO:** Segurança, Higiene, Saúde e Ambiente de Trabalho

---

**FRANCISCO LOPES DOS SANTOS:** Um Novo Paradigma da Organização

---

**ANTÓNIO MARIA DE SÁ LEAL:** Competitividade e Investimentos no Factor Humano - Reflexões sobre um Caso

---

**GIESTA/ISCTE:** Empresas, Sistema Educativo e Desenvolvimento

EDIÇÃO DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DO ISCTE  
APOIO E COLABORAÇÃO

INDEG / ISCTE



FÓRUM  
DE ADMINISTRADORES  
DE EMPRESAS



# Gestão dos Recursos Humanos em debate

Participantes: Cláudio Teixeira,\* David Miranda,\*\* Pedro Mendes.\*\*\*  
Moderador: Luís Reto\*\*\*\*

As tertúlias não resistiram ao individualismo crescente das nossas sociedades nem ao acelerado ritmo de vida que elas exigem, pelo que se foram perdendo os hábitos de pensar em comum e livremente alguns temas de interesse geral. Dir-se-á que os congressos, colóquios e conferências substituem com vantagem esses espaços de debate.

Sem menosprezar essas modalidades de troca de opiniões e de informação, parece-nos que nada substitui uma boa conversa informal entre profissionais do mesmo campo, em que as dúvidas e interrogações de uns, se transformam em pontos de ancoragem para novas formulações de outros. Partindo deste pressuposto, iniciamos neste número da revista uma série de «conversas» sobre temas quentes nas áreas da gestão, começando por um que nos parece fundamental — A GESTÃO DAS PESSOAS.

Convidámos para esta troca de impressões três profissionais que, para a maioria das pessoas ligadas às áreas de Recursos Humanos, dispensam apresentação: Prof. Cláudio Teixeira, Eng<sup>o</sup>. David Miranda e Dr. Pedro Mendes.



1 - Temas para o Debate: Que formação para os Gestores de Recursos Humanos, e quais as tendências mais recentes no exercício desta função nas empresas?

Luís Reto: Este número da Revista Portuguesa de Gestão vai incorporar bastantes artigos da área dos Recursos Humanos. Neste contexto, pareceu-nos importante organizar esta troca de impressões com três pessoas que têm dedicado uma boa parte da sua vida a esta temática.

Para início de conversa, poderia avançar com dois grandes temas:

Que tipo de formação organizar nesta área ao nível das Universidades, quer ao nível da licenciatura, quer em termos de formação pós-graduada?

Que tendências se verificam actualmente nas empresas nesta área dos R.H.? Por um lado, as tendências ao nível da estrutura (em que nível e com que dimensão), por outro, quais as funções mais em evidência, ou quais as que estão a perder importância?

Por onde preferem começar? Pela empresa, ou pela escola?

\* Professor no ISCTE e coordenador da Secção de Organização e Gestão de Recursos Humanos

\*\* Professor no ISCTE e Formador contratado no CIFAG

\*\*\* Director de Pessoal da Companhia de Seguros Imperio e Presidente da Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos.

\*\*\*\* Professor no ISCTE, Membro da Redacção d. Revista Portuguesa de Gestão.



Na minha opinião, na empresa, a grande questão que hoje em dia se coloca é saber se, num extremo, se deve entregar a gestão dos Recursos Humanos ao exterior, ou então ter um super departamento de recursos humanos com tudo lá dentro. Estas são as grandes tendências com que as empresas se confrontam actualmente.

Existe, por outro lado, uma 3.<sup>a</sup> via que também parece estar a ser seguida, que é a descentralização da gestão de pessoal para os operacionais, e a centralização da gestão estratégica no nível de topo.

No mundo empresarial, o que é que se passa em Portugal?

**Pedro Mendes:** Vejo a adopção de vários modelos, mas, de qualquer modo, eu penso que há ainda coisas que podem ser feitas. Refiro-me a emprego, contratos, ou seja, aspectos relacionados com a gestão técnica e gestão de pessoal e estas fazem parte de uma série de outros processos mais pesados que podem ser trabalhados por este departamento, porém eu estou cada vez mais distante disso, porque a questão de facto é gerir pessoas, e não fazer gestão de pessoal. Da gestão de pessoal, fazem parte técnicas que se aprendem ou se compram a consultores (melhor ou pior), mas depois a questão não é essa, pois o problema é que tudo isso se reflecte na tal gestão das pessoas, no sistema de avaliação de desempenho. As técnicas e meios utilizados por muitas empresas, são capazes de ser muito bons e adaptados à empresa, mas o problema que se coloca depois é a gestão dos instrumentos e a sua aplicação, tal como a forma como os gestores, aos diversos níveis, os utilizam.

Por outro lado, eu penso que a era das grandes direcções de pessoal, que se mostravam muito necessárias, foram completamente postas de parte, porque era uma função muito centralizada, em que o director de pessoal era gestor de pessoal e o mesmo acontecia com a produção. Eu sou contra este tipo de política. Eu sou director da minha equipa, portanto em termos de gestão das pessoas, como é que se vê se ganham ou se perdem dentro de grandes processos? A gestão faz-se todos os dias e é na forma como as chefias a vários níveis e os quadros em certa medida enten-

dem de facto essa função e qual é a relevância que dão a esta parte do seu papel. No entanto, é nisto, infelizmente, que eu vejo a função pouco desenvolvida. Quanto ao resto, ou seja, à parte dos técnicos, à subida hierárquica das direcções de pessoal, à participação nas empresas de directores de pessoal a um nível relativamente alto, isso para mim vai acontecendo de alguma forma.

**Luís Reto:** Então, apesar de tudo está a haver uma subida de estatuto, mas isso não será contraditório com a questão de em princípio estarem a acabar as grandes direcções de pessoal, acompanhada dos directores de pessoal terem mais estatuto.

**Pedro Mendes:** Não, porque isto não tem a ver com a quantidade ou com o tamanho, mas eventualmente com a qualidade dos serviços. E elas não têm subido muito, têm sim subido para o nível dos outros serviços, pois quando começaram estavam esquematicamente mais abaixo. Até há pouco tempo, as pessoas mais antigas na minha empresa estavam na secção de pessoal. Esta função sempre se denominou de secção, serviço, departamento e as pessoas ainda têm alguma relutância em dizer direcção de pessoal.

**Cláudio Teixeira:** A direcção de serviços de pessoal é posterior, pois veio mais tarde, mas estava já ao mesmo nível das outras.

**Luís Reto:** Começou em que época?

**Cláudio Teixeira:** Por volta de 1964. Nessa altura existia em muito poucas empresas (principalmente na função pública), sendo a então Sociedade Central de Cervejas uma das precursoras.

**Pedro Mendes:** O que está a acontecer é que esta função, sendo mais recente do que as outras já incorporadas nas empresas, está a ganhar um espaço na hierarquia que outras têm há muitos anos, como por exemplo a financeira. Isto, ao contrário do Marketing que é uma função mais recente, mas que entrou logo pelo topo e subiu rapidamente.

**Cláudio Teixeira:** Mas foi também através de uma inovação posterior, como substituição dos serviços comerciais.



**Pedro Mendes:** Sim, mas foi muito rápida. **Uma das coisas com que eu não concordo e não aceito é chamarem à função de recursos humanos de staff ou apoio, porque eu não dou staff a ninguém e apoio dou à minha família. Eu sou um gestor e é como tal que exerço a minha função.** Antes de mais nada eu sou director de empresas, mas tenho que estar preparado para isso em termos generalistas, porque os outros directores também podem ter necessidade de me pedir opiniões sobre outras matérias que não estejam dentro da área de pessoal, embora neste momento tão especializado cada pessoa está dentro de certas matérias no ponto de vista técnico. Eu penso que as áreas de pessoal que sobreviveram nas empresas, são aquelas que foram capazes de visionar e souberam aceitar que são armas de negócio e todas as direcções das empresas têm exactamente a mesma missão, seja em que situação for. Uma coisa que eu acho extraordinária quando faço trabalhos com equipas de direcção, com outros directores é ver que eles trabalham para a mesma empresa, mas têm missões diferentes. É que numa empresa só existe uma missão, que é estarmos ali para garantir o êxito da empresa e a satisfação do cliente (ou do utente se se tratar de uma instituição pública). Eu penso que nenhum de nós está ali para fazer mais nada. Quanto à direcção de pessoal é mais complexa, porque tem que servir dois tipos de clientes e foi esse o tema que se abordou num encontro que houve este ano sobre Marketing-In e Marketing-Out, onde esteve gente de Marketing interessada em falar sobre o cliente dentro da empresa e o cliente fora dela, bem como o seu cruzamento. Eu tenho dois públicos. A um primeiro nível, tenho os clientes internos (e é assim que temos de os tratar) e tenho um público ao segundo nível, que é externo que são os clientes da empresa e estes têm muita força. Assim, se a perspectiva é esta, podemos concluir que as áreas de pessoal têm sido de alguma forma colocadas na estrutura ao nível das outras funções, o que quer dizer que começaram a ser aceites também como parceiras indispensáveis ao negócio. Portanto, subiram, porque no seu início, começaram muito em baixo e têm vindo desde aí sempre a subir, subida essa que tem muito a ver com a realidade da empresa e da sua expansão. Neste momento, em que se assiste a uma recessão a nível económico e em que os funcionários das empresas são bastante atingidos, podendo chegar ao seu despedimento em massa, estão a acontecer

muitas coisas diferentes, como por exemplo, nalguns casos de empresas em situação difícil em que a direcção de pessoal regride e é reintegrada na área administrativa, relevando-se portanto, na função de pessoal aquilo por onde ela começou, pois era uma tarefa marcadamente administrativa (tratava de salários, da disciplina), ou seja, reduz-se a função àquilo por onde começou e àquilo que legalmente não se pode deixar de fazer.

Porém, há outras variantes que justificam isso que é o facto de envolver aspectos económicos no sentido de poupar dinheiro e deixar de ter mais uma direcção, fazendo desaparecer o director de pessoal, integrando-o noutra área. Este é um processo que tende para a globalização das coisas e não para parcelização. Quer se aceite, quer não, o nosso país não vai no entanto ser o que era antigamente, pois já vivemos numa era pós-industrial e, por isso, quem quer ser primeiro não tem um director de pessoal e depois mais 3 ou 4 directores, entre eles o director de gestão de quadros, o director de formação, o director da parte administrativa, e outros directores de várias áreas. Eu penso que isto não é solução, nem evolução nenhuma.

Existe outro caso de uma empresa que começou e se desenvolveu brutalmente com a opção de não ter direcção de pessoal, que foi o BCP. Porém, para contrapor estas opções há outras como, por exemplo, o projecto da Ford/Volkswagen em que o primeiro director que colocou, foi na área de formação e, logo a seguir, o director de pessoal. Posto isto, eu oponho estas duas situações entre a opção de não se ter director de pessoal e a outra que é um projecto civilizado e que é exactamente o contrário. Em termos multinacionais, a opção mais frequente é a de que a primeira função a recrutar numa empresa é a de director de pessoal e é a que está a ser mais utilizada em Portugal.

**Luís Reto:** Quais são as possíveis repercussões a prazo destas várias situações?

**Pedro Mendes:** Eu penso que isso é a grande lição que se pode tirar desta época em que vivemos, pode-se avançar de várias formas, com várias opções.



**Luís Reto:** Não haverá aí um factor de contingência ligado com a própria especificidade do negócio? Será que um banco como o BCP pode passar sem um gestor de pessoal, ao passo que uma indústria como a Ford/Volkswagen não? Será que isto é tão optativo ou será que a especificidade intrínseca ao negócio fará mudar cada realidade em si?

**Pedro Mendes:** Tenho mantido esta discussão com gestores do PEDIP, por exemplo, em que eles queriam que houvesse uma gestão para a indústria, mas o facto é que não há. Porém, quanto a dizer que o BCP, não tem director de pessoal, não quer dizer que ele não dedique grande importância à gestão de pessoal, pois eles têm de facto um departamento que, em primeiro lugar, tem a ver com a formação e também com a selecção e têm um comité director que acaba por incluir todos os departamentos, porque estão lá representados, analisando em colectivo as questões de pessoal, o que me parece uma solução interessante.

Resumindo, eu sinto que as coisas estão a mudar e sinto que, particularmente o papel de director de pessoal está condicionado, porque os gestores de topo também não sabem muito bem o que é que querem. Sabem que não querem que os directores de pessoal parem no tempo e continuem numa perspectiva de staff, administrativa. Actualmente, existe um tipo de director de pessoal que já não quer isso, mas penso que também ainda não sabem bem o que é que querem. O que acontece é que ainda há uma série de fronteiras novas. Tenho o exemplo de uma discussão que existiu dentro da Ford/Volkswagen alemã, sobre a criação de uma direcção de qualidade (que eu pessoalmente sou contra).

**Cláudio Teixeira:** E quem é que assegura isso e como? O mesmo se vai passar com a gestão dos colaboradores.

**Dr. Pedro Mendes:** Não há ninguém que possa assegurar a gestão das pessoas.

**Cláudio Teixeira:** Um factor interessante ao colocar-se a questão do BCP em relação aos recursos humanos, é que a coerência nessa empresa é buscada através da união do comité de directores, tendo apoio em áreas com diferentes técnicos e isso eu acho extremamente importante, mostrando-se uma solução viável.

**Pedro Mendes:** Bom, continuando a história, esta foi uma discussão de muito tempo na Volkswagen, em que a decisão final de saber quem é que liderava o projecto, recaía no director de recursos humanos. Isto quer dizer que a qualidade começa e acaba nas pessoas e na qualidade de vida da organização e sem isso não há qualidade nenhuma. Estas são coisas muito interessantes. O órgão de direcção de pessoal em si, continua a não merecer aparentemente grande apreço, mas um director de pessoal que se coloque na posição de gestor, começa a parecer extremamente útil e a merecer outra atenção das administrações. Começa a haver um desnível entre a estrutura e o titular, pois o que se espera do titular é muito mais do que aquilo que se espera da estrutura. Eu tenho falado sobre isto com colegas meus e eles sentem também isso, ou seja, as expectativas quanto ao órgão e à direcção são relativamente limitadas e as expectativas quanto ao director de pessoal são elevadas. Não sei se o mesmo sucede no que respeita às outras funções, mas que as coisas estão a mudar, isso é verdade, não se sabendo muito bem para onde. Na minha empresa, neste momento, colocou-se o problema da comunicação (não sei se é tarde ou cedo para isto), em que nós tínhamos uma direcção de comunicação e imagem, mas o facto é que se começou a discutir essa situação e a primeira reacção da administração, foi chamar-nos e perguntar quando é que nós começámos a entender que a comunicação interna deve passar pelo director de pessoal, porque realmente iria mesmo passar por essa direcção. Isto mostra uma postura diferente dentro das empresas.

**Cláudio Teixeira:** Vocês tinham lá uma direcção propriamente dita de recursos humanos para tratar da gestão da comunicação?

**Pedro Mendes:** Sim. Não passa exactamente por mim, mas não se encontrou uma maneira mais explícita de fazer as coisas. Para ter e garantir hoje uma boa comunicação institucional, eu entendo que a comunicação interna tem de ser bem trabalhada e é uma das questões mais importantes do departamento de recursos humanos, porque acredito que eu não vejo a organização da mesma maneira que os meus outros colegas e penso que nenhum deles tem uma visão tão crítica e global da organização como o director de recursos humanos, porque nós vemos a organiza-



ção através das pessoas, da forma como elas agem entre si, como reagem e, de facto, concentro a minha preocupação no dia-a-dia destas interacções. Também pelos livros que lemos, pela formação que temos, penso que somos mais sensíveis e temos mais sensibilidade na maneira de fazer as coisas. Portanto, não temos nenhuma vocação especial para isso, mas penso que é uma questão de sensibilidade. Tem acontecido muitas vezes e eu acho isso muito interessante, que é o facto de haverem uma série de projectos para a empresa baseados nos projectos ingleses (steering committees), e o que é engraçado, é que há um projecto de arranque e quando se começa a discutir, depara-se com a realidade de faltar o gestor de pessoal, e vê-se que este começa a fazer falta, porém os ingleses lembram-se sempre.

Presentemente, na minha empresa criou-se também um departamento de qualidade e o director de qualidade não me larga, porque quer sempre a ajuda do meu departamento. **Hoje em dia, numa empresa de serviços, trabalhamos fundamentalmente com três coisas que são as pessoas, o sistema de informação (tecnologia) e a informação propriamente dita e estas são as nossas matérias-primas, sendo qualquer uma delas tremendamente difícil de gerir. É por isso engraçado verificar que as preocupações do que aparentemente é novo e que fazem parte do aparelho de gestão acabam por vir ter conosco.** Até agora os homens do Marketing eram independentes, mas começaram a ver que não podem vender para fora e implementar uma projecção de imagem que não tenha correspondência interna, então analisa-se qual é o nosso grau de ligação. Isto não quer dizer que o director de pessoal tenha de ser responsável por tudo isso, o que acontece é que estamos numa época de haver uma série de áreas que devem ser geridas de uma forma grupal e em cooperação umas com as outras, porque não existem nem sobrevivem sozinhas dentro das relações tradicionais que tinham e aqui temos englobadas a informação, comunicação, qualidade, pessoal e organização na acepção moderna do conceito. A tendência que se verifica hoje em dia, é para um dirigente de uma empresa se especializar como um generalista.

**Luís Reto:** E quanto à formação profissional?

**Pedro Mendes:** Para mim, a formação é sempre um dado adquirido. Não concordo com o facto de

cada departamento ter uma estrutura de formação própria. Há questões muito importantes na formação, que dizem respeito às competências, e à preparação necessária para cada função, daí que eu nem discuto isso. Porém, este é um problema que existe, pois certos sectores, logo que podem, arranjam um espaço para pôr a formação lá dentro, mas penso que isso já está ultrapassado.

A definição de política de formação, ou seja, a reflexão especializada da formação e a responsabilidade da função em questão, é para mim uma dimensão muito pessoal. No entanto, tenho dificuldade em aceitar determinadas situações que por aí se verificam, como por exemplo empresas que têm 30 ou 40 formadores permanentes e que dão todas as matérias. Eu isto não aceito. Para mim, formadores são muitas vezes os próprios clientes.

**Luís Reto:** Em termos muito operacionais, voltamos à velha questão de saber o que é que se faz fora e o que é que se faz dentro da empresa, ou seja, o que é que nesta área pode ser subcontratado e o que não pode, ou até o que poderá ser subcontratado aparentemente em parte?

Por exemplo, a selecção é uma das áreas que é mais subcontratada. Isto é verdade?

**Pedro Mendes:** Bom, a subcontratação actua mais na fase da pré-selecção, porque a selecção propriamente dita é feita na empresa. Eu defendo que não vale a pena ter muitas técnicas para fazer um esquema de avaliação de desempenho através de inquéritos e análises, porque isso se compra. Porém, o que não se pode mandar fazer fora da empresa, é a definição daquilo que nós queremos, a definição dos nossos objectivos empresariais.

**Luís Reto:** Isso implica que há, digamos, uma massa crítica interna mínima indispensável dentro da empresa.

**Pedro Mendes:** Sim, é verdade. Mas há questões que são tão gerais que têm vantagem em ser estudadas fora, ou por consultores. **Atenção que quando eu digo que um determinado serviço se compra fora, pressuponho que haja sempre quem seja capaz de identificar claramente as necessidades do que temos de atingir e que tenha capacidade crítica de analisar as pro-**



postas do consultor, ao mesmo tempo que tenha capacidade técnica e gestonária para as implementar e seguir. Isso para mim é claro. Mas o que é facto é que por vezes se ganha com a intervenção de actores externos. Não necessitamos de facto de especialistas a trabalhar connosco, mas há questões que um consultor externo não pode definir e que são, por exemplo, a política salarial da nossa empresa. Nós, cá em Portugal, ainda recorremos quase unicamente à consultadoria externa para fazer auditoria das empresas e é isso que acontece também na minha empresa.

**Cláudio Teixeira:** Gostava de saber o que é que se passa em época de crise e gostava que ligasse isso com o que é que dá jeito fazer fora da empresa e o que convém ser feito dentro, porque parece que existem alguns exageros nesse campo, em que me deu a impressão que em certas decisões que foram tomadas de rescisões de contratos, foi porque daria mais jeito que fossem outros a tratar disso. Essa é uma das áreas em que eu penso que está a haver uma tendência de se descartar os sujeitos que são especialistas. Eu queria saber se isto realmente se está a passar ou não, como é que as pessoas ligadas à área estão a reagir a isto.

**Pedro Mendes:** Eu tenho uma função em que na empresa onde trabalho estou como no casamento, com um compromisso assumido de «até que a morte nos separe, para o bem e para o mal». Eu penso que uma empresa só faz isso de descartar os seus especialistas, quando tem essa necessidade, ou seja, quando tem mesmo que os despedir. Porque é que isso se faz ou porque é que se chega a essa situação, é uma questão muito complicada. A partir daí, a minha posição é que, como profissional de recursos humanos, se tiver que assumir um processo desses, se for inevitável e se não interferir naquilo em que eu acredito, não tenho dúvida nenhuma em assumir isso.

**Cláudio Teixeira:** A questão não é essa, mas sim o facto de subcontratar, isto é, até que ponto será ou não de aplicar à sua responsabilidade a política de despedimentos?

**Pedro Mendes:** A política está definida e esses consultores não têm qualquer liberdade de manobra. Eles têm instruções e limites especiais adequados. Vão executar uma política definida com

normas e instruções muito claras com limites definidos. No geral, talvez se pense que a área de recursos humanos não deve ser envolvida nesse processo, porque é muito desgastante e isso pode prejudicar a imagem dos serviços e das suas relações, mas eu não acredito. Põe-se agora o problema de saber como é que se chegou a esse processo, como é que é a campanha de informação, pois antes de pôr as pessoas na rua há muita coisa a fazer.

O que é ridículo nesta situação é as pessoas acordarem neste país e verem um gestor que está numa empresa há 3 dias e que vem dizer que é necessário despedir 3.000 trabalhadores, só que a empresa tem de assumir esta realidade e isto é um processo que deve ser gerido com bastante cuidado.

**Cláudio Teixeira:** O problema são aquelas situações em que isto tudo deu a impressão que os verdadeiros responsáveis se descartaram, porque entregaram o processo a uns consultores com umas propostas de gestão e que estas são situações cada vez mais frequentes.

**Pedro Mendes:** Para já, penso que isso não acontece e que a ideia actual não é essa.

**Luís Reto:** Mas agora é uma situação mais sofisticada, como o chamado «outplacement».

**Pedro Mendes:** O «outplacement» é uma realidade desta nossa era que serve para dar apoio. Existem apenas um ou dois casos de sucesso de «outplacement» em Portugal.

Voltando um pouco atrás, existem várias crenças de que há coisas que devem ser entregues ao exterior e isso dá a ideia de que a gestão da empresa tem vergonha de as fazer, ou acha que é perda de tempo. Porém, isso não é assim, porque seja quem for que despeça um trabalhador, será sempre o patrão o responsável. Quem é despedido, não quer saber se foi um advogado ou um director de pessoal, pois quem está a despedir é o responsável da empresa e quem actua não tem assim tanta importância. No entanto, há outros processos dos quais as empresas afastam os seus directores de pessoal, como por exemplo a negociação colectiva. Eu agradeço imenso quando a empresa faz isso, porque para mim



isso é um exercício desgastante e desgostante, pois tornou-se na maior parte dos casos num serviço que não tem nada a ver com a gestão de pessoal.

Também se pode entender que de facto é uma coisa que tem de ser feita em situações em que há muitos trabalhadores e esta é a aceção mais simples. Eu gostaria de terminar a minha carreira profissional sem ter que liderar um processo desses. Mas, se tiver que liderar e a minha consciência achar que não há outra saída, com certeza que assumirei. Gostaria de nunca passar por isso e até agora tem sido possível fazer o meu trabalho sem estar a despedir pessoas.

**Luís Reto:** O Professor David Miranda tem estado calado todo este tempo. Não quer entrar agora na conversa?

**David Miranda:** Por agora direi duas coisas. A primeira é a de que creio existir concordância entre as afirmações do Dr. **Pedro Mendes** e a «crítica» que me parece subjacente à questão levantada pelo Dr. **Cláudio Teixeira**. Aquilo que o Dr. **Pedro Mendes** responde é de que segue três ou quatro princípios éticos e depois pede a alguém que actue em seu nome, que o faça. Portanto, se pode ser afectada ao exterior uma dimensão executiva, o enquadramento pertence à empresa, e o processo é da sua responsabilidade.

A segunda, relativa à formação do Responsável pelo Pessoal, é a de que penso faltar algo quando se começa a reflectir na questão, quando dela se fala em Portugal: ainda se não investigou a representação social, a imagem, que existe do director de pessoal, do serviço de pessoal e até da função pessoal. É pena, tanto mais sendo um tema na «moda» entre os psicólogos e existindo já mestrados e pós-graduações nesta área... Porque penso assim? Em primeiro lugar, por aquilo que já foi acentuado: os fortes graus de heterogeneidade do papel, estatuto e imagem do Responsável do Pessoal, do sistema de formação e da tradição do próprio serviço do pessoal no universo das empresas portuguesas. Quando se analisa a questão inicial da tendência, é evidente que não existe apenas uma mas sim várias.

Em segundo lugar, algo que me parece crucial, é o facto de geralmente se importarem as «modas»

da formação sem haver uma crítica aprofundada da realidade existente no País (geralmente a costumada adaptação ou ajustamento revela-se insuficiente.... Normalmente, essas «modas» quando e onde surgem, surgem após uma crítica da realidade existente. Por exemplo, nos últimos anos emergiu nos EUA um novo paradigma (ou «moda»?) de gestão dos recursos humanos, mas apareceu após uma ampla análise da realidade empresarial americana. Se porventura vier a ser importado, nem que seja apenas como conteúdo de formação para o Responsável do Pessoal, onde está a análise da realidade empresarial portuguesa capaz de o estruturar de forma prestável para a nossa realidade empresarial?

Ora, um dos aspectos fundamentais dessa análise é precisamente o conhecer a percepção que os diversos actores sociais têm do director de pessoal, do serviço de pessoal. Em grande parte trata-se de uma questão que vai de encontro a aspectos levantados pelo Dr. **Pedro Mendes**: qual é a sua credibilidade? Nalgumas empresas portuguesas esta credibilidade é grande, receio que na maioria das empresas ela seja média ou fraca. E claro que, como atrás referimos, há que distinguir entre a função, o serviço e a pessoa responsável, sem esquecer no entanto as prováveis inter-relações entre os três graus de credibilidade...

O outro aspecto primordial levantado é o da gestão estratégica, isto é, o da ligação da gestão dos recursos humanos com a gestão estratégica da empresa. Por exemplo, qual o papel que o director de pessoal deve desempenhar na gestão estratégica? Respeitando o clássico faseamento do processo estratégico: elaboração/implementação, desde já se pode afirmar que o mais frequente em Portugal, aliás como nos demais países, ainda que nos mais desenvolvidos de forma menos acentuada, é o director dos recursos humanos ter pouca ou mesmo nula participação ou influência no âmbito da elaboração. A sua intervenção é mais usual na fase de implementação, mas mesmo neste domínio, muitas vezes, ela peca por ser demasiado parcelar e limitada.

E, há aqui um problema interessante que inclusive nos remete novamente para o domínio da formação. Em muitos casos o director de recursos humanos possui uma preparação «humanista»,



conhece mal o resto do negócio, sente dificuldades em compreender e utilizar o vocabulário e em seguir ou adoptar as formas de raciocínio ou lógicas das demais áreas funcionais da empresa e da empresa como um todo. E porque surge esse problema? Esquematisando um pouco, pode-se dizer que a reflexão e elaboração estratégica começa pela determinação daquilo que o mercado quer, continua pela adequação da produção e como terceiro e último momento coloca-se o da adaptação das pessoas, ou seja, mercado/produção/pessoas. Quando se adopta sequencialmente esta linha de raciocínio, normalmente o director de pessoal desempenha sobretudo um papel reactivo e é pouco aceite.

Então desponta uma questão. Como é que o director dos recursos humanos pode aumentar a sua credibilidade? Alguns dirão que adoptando o tipo de raciocínio dos outros, isto é, para ser credível há que pensar como eles. Mas isso pode ser um erro e, por isso, a verdadeira questão, de difícil e complexa resposta, é esta: **como pode ser credível o director dos recursos humanos que sustenta uma visão e um modelo de raciocínio e de intervenção onde as pessoas caibam e se lhes atribua o acento tónico? Adoptando uma lógica das pessoas como ser credível e pertinente?**

**Pedro Mendes:** Se adoptar essa lógica de «o que é que o mercado quer, como é que vamos adaptar essa questão de as pessoas que se agarrem», está a cair na própria armadilha de raciocínio que é a de deixar de ser necessário.

**David Miranda:** Sim, esse é o problema.

**Pedro Mendes:** Aí sim, existe a lógica de o director de recursos humanos se encarregar da disciplina e pagar os ordenados, porque não se precisa dele para grande coisa. A lógica não é essa. A lógica é: o que é que o mercado quer, que pessoas é que temos, e a terceira questão é como nos vamos organizar face às duas coisas.

**David Miranda:** Outra questão de certo modo ligada a essa é a da nova situação económica internacional, actualmente muito discutida em Portugal, e que invariavelmente conduz, quando nos colocamos na óptica da formulação das políticas empresariais, à recomendação de as empre-

sas aumentarem as suas vantagens competitivas. E, tal como para essa nova situação muito contribuiu a economia japonesa, a concorrência japonesa, a discussão e as propostas sobre as formas de as empresas aumentarem a sua competitividade inspiram-se em larga medida no modo de funcionamento das empresas japonesas (obviamente que existem graus de inspiração muito diversos: da simples macaqueação à determinação de princípios abstractos de funcionamento). **O que me importa aqui salientar é o facto de cada vez mais se apontar como necessidades para a empresa altamente competitiva: a flexibilidade (funcional, numérica, etc); o elevado empenhamento de todo o pessoal; a qualidade dos produtos e serviços; e, a nova concepção do desenho organizacional. Pelo menos três destes aspectos são domínios tradicionais da intervenção do director dos recursos humanos.**

O que é novo e problemático é a agudeza simultânea das necessidades de flexibilidade e de empenhamento (podemos fazer uma analogia com a simultaneidade dos problemas da inflação e do desemprego ocorrida nos últimos anos). E, se porventura houve quem acreditasse que as novas tecnologias resolveriam o problema uma vez que permitem o aumento da flexibilidade e reduzem a importância da intervenção humana com certeza que hoje está muito desiludido. **Existe a necessidade de obter simultaneamente flexibilidade e empenhamento. E, quanto maior a inovação tecnológica, mais esse empenhamento é necessário. Essa ideia de que, vindo as novas tecnologias, as pessoas seriam cada vez menos importantes revelou-se totalmente falsa. Pelo contrário, são cada vez mais importantes. As razões são várias, uma das principais é o facto de com essas novas tecnologias o erro humano provocar um custo muito mais elevado.**

**Luís Reto:** Isso dá uma ênfase muito forte à gestão dos recursos humanos, uma vez que o grau de liberdade do actor é maior e isto aplica-se tanto para os erros como para os sucessos.

**Pedro Mendes:** Essa questão foi posta duma maneira tão clara numa determinada empresa que, em primeiro lugar, todos os técnicos dessa empresa têm habilitações acima do 9.º ano, e cada vez que se compra uma máquina nova não é o fabricante que a vai explicar, pois mete-se o ope-



rário no avião e ele vai para a fábrica, vai ver fabricar a máquina, está lá dias ou semanas para dominar aquilo e quando vem, vem com a «minha» máquina, vem com a máquina dele.

Eu ontem estive num seminário, no Centro de Formação e Emprego, onde indirectamente foram feitas as maiores críticas aos investimentos do PEDIP, e onde se pediu que se fizesse um relatório e se dissesse, das empresas maiores do País, quantas é que já fecharam, ou que abriram sem condições nenhuma de poder ambicionar ter sucesso, e talvez por isso o sr. Ministro venha a insistir tanto que só se autorizem projectos que, em termos de recursos humanos, tenham estratégias viáveis. **Efectivamente partiu-se mais uma vez dessa lógica industrial e pré-industrial de que, desde que haja máquinas e instalações, as coisas funcionam, mas isto não é verdade, porque não funcionam.**

**Cláudio Teixeira:** Já se tinha chamado à atenção que podia haver, nos projectos de investimento, considerações ligadas, quer com a produção, quer com outros aspectos da gestão dos recursos humanos, que fossem critérios tão decisivos como os financeiros para a aprovação do projecto e a resposta que dão é que isso é difícil, isso é com o PEDIP, isso é com o projecto de indústria. Não há estudos sobre a nossa realidade. No caso de Portugal, tem-se feito automação e o caso do erro humano só veio mais tarde.

**David Miranda:** As causas do insucesso de muitos projectos de mudança e de modernização tecnológica situam-se ao nível da implementação, e isso não ocorre apenas no nosso país. E, particularmente, encontram-se na deficiente qualificação das pessoas, na falta de formação. **Podemos voltar à questão da credibilidade: porque será que os decisores da modernização tecnológica na empresa - e considerando mesmo aquela modernização que se verifica na vida quotidiana das empresas - quase nunca fazem um apelo inicial ao director de pessoal e consideram que se trata de um processo interno à área da produção?**

Quando o Dr. Pedro Mendes diz que os «comités» não se lembram de chamar o homem do pessoal, isso ocorre frequentemente no domínio da tecnologia, mesmo quando se trata de

uma mudança tecnológica altamente inovadora. Se perguntarmos porquê é provável que a resposta aponte para a sua ignorância (presumida ou real) dos assuntos tecnológicos. Com isto, lanço uma ponte para a formação (embora não seja um adepto incondicional da licenciatura em gestão dos recursos humanos): **os directores e responsáveis de pessoal devem adquirir uma razoável formação tecnológica de modo a poderem desempenhar um papel activo e específico nos processos de mudança tecnológica. Essa formação inicial propiciaria desde logo uma dada credibilidade, o que será importante para poderem actuar no domínio em causa uma vez que apenas serão aceites por quem lhes reconheça competência.**

Saltando um pouco, gostaria de sublinhar a necessidade de sermos imaginativos, de se procurar satisfazer as quatro exigências atrás apontadas através de políticas e instrumentos técnicos adequados às empresas e à sociedade portuguesa.

Sem estar agora a julgar do seu mérito, posso ilustrar através de um exemplo americano o que entendo por propostas criativas e imaginativas. Sendo geralmente aceite que uma das principais causas do forte empenhamento do operário japonês é o emprego vitalício uma proposta copiada para elevar o grau de empenhamento do operário americano seria obviamente a da adopção por parte da empresa americana desse tipo de emprego. Uma proposta criativa será, por exemplo, a preconizada por Kantor que diz mais ou menos o seguinte: «Nós, nos Estados Unidos, não podemos garantir ao trabalhador emprego vitalício, porque isso não está dentro da nossa cultura, mas há uma coisa que podemos fazer, é dar formação permanente ao trabalhador para este continuar a ser um elemento activo no mercado do trabalho». Isto é o mesmo que dizer «podes ser despedido desta empresa, mas esta vai-te dando uma formação que te mantém sempre activo no mercado de trabalho».

**Luís Reto:** A questão da formação nesse domínio, é sempre vista pelos empresários pelo lado negativo, significando para eles investir numa pessoa que depois se vai embora, ou seja, por um lado querem ter a liberdade de despedir o traba-



lhador quando não precisem dele, por outro lado também não lhe querem ensinar muito para ele não se ir embora.

**David Miranda:** Encontra-se, por exemplo, na Marinha Grande. Na verdade, o pequeno empresário muitas vezes afirma não pretender dar formação profissional aos seus operários porque, caso a dê, outros patrões os vêm buscar. Penso que nestes casos só há uma solução: a formação abranger simultaneamente um número suficientemente grande de trabalhadores pertencentes à maioria das empresas.

**Luís Reto:** Eu não poria a tónica no director dos recursos humanos, mas sim na importância da gestão das pessoas.

**David Miranda:** Era isso mesmo que ia dizer. É necessário considerar as diversas possibilidades de repartição dos múltiplos aspectos da gestão do pessoal entre os operacionais e os especialistas em pessoal. O factor humano, as pessoas podem adquirir uma maior importância dentro da gestão, mas isso não significa necessariamente um maior relevo e uma actividade mais ampla da função do especialista em pessoal no seio da empresa. A política seguida pode ser a de transferir a gestão das pessoas para a hierarquia operacional, para o gestor de linha.

**Cláudio Teixeira:** Isso é o que se chama a gestão partilhada, porém, a grupal põe ao mesmo nível de responsabilização vários sectores responsáveis, mas isso é o equivalente a esta expressão.

**Luís Reto:** Há aqui um aspecto que nós não focámos, que é a questão da formação interna quando se passa para a linha, ou seja, o feed-back de nível para nível, entre gestores operacionais, na gestão do pessoal, e em outros aspectos que, indirectamente ligados às pessoas, possam melhorar a actividade quotidiana.

Qual é o órgão que deve ser responsável por injectar sistematicamente informação na linha, quer sobre as pessoas, quer sobre as coisas indirectamente ligadas às pessoas, que possam ter eficácia a esse nível?

**David Miranda:** A transferência da gestão das pessoas para a hierarquia funcionar não deixa de

apresentar as suas vantagens, mas de acordo com uma perspectiva contingencial há que analisar cada caso de "per si". Gostaria de salientar um aspecto: a sua implementação coloca uma exigência muito forte ao director dos recursos humanos que é a da selecção e formação das pessoas que ocupam os lugares hierárquicos. E, também é necessário atender à disponibilidade do gestor operacional para desempenhar as novas funções. Alguns experimentarão esse desempenho como um aumento da carga de trabalho, e não penso tanto em carga física como em carga psicológica. Sem dúvida que outros não só a suportam como a desejam, até porque adquirem um campo de intervenção mais global e autónomo.

**Luís Reto:** Mas há outros que dizem que não estudaram para isto...

**David Miranda:** Que não estudaram e que não estão motivados. Há portanto que estar atento aquando da selecção dos futuros quadros, que se leve em linha de conta o desempenho relacionado com a gestão das pessoas.

**Pedro Mendes:** O problema aqui põe-se em ver quem é que nós temos como chefes e muitas vezes como directores. A conclusão a que se chega, é que temos pessoas que se distinguiram como executantes e ninguém os seleccionou como gestores. Na minha empresa demos, por exemplo, prémios a engenheiros. Acontece, porém, com frequência que se perde um bom engenheiro e se ganha um mau director. Os gestores são preparados para serem gestores, porque se alguém for seleccionado para assumir uma função de chefia ou direcção, isso para mim é condição «sine qua non» e nem sequer é discutível. O gestor tem sempre indissociáveis a função técnica da económica e da social. Eu não chamo a isso haver uma descentralização, mas sim preparar uma organização para que as pessoas assumam a responsabilidade.

**Luís Reto:** Isso levanta um outro problema, que é a questão de se promoverem as pessoas. Dá-se a função a determinada pessoa, porque também não há alternativa em termos profissionais e na gestão de carreiras internas para que ele possa ter um estatuto a nível técnico e uma remuneração conveniente.



**Pedro Mendes:** Mas porque é que não há? Não há, porque não há espaço para eles, pois nós temos estruturas super/sobre/ultradimensionadas, e nesse buraco temos 10% de gestores e 90% de executantes, a quem chamamos chefes e directores. Por exemplo, a British Airways, mudou a filosofia de gestão mas não mudou a estrutura e, se calhar, mudou pouca coisa, ou seja, mudou num curto espaço de tempo e agora regressa ao passado. Eu acho que ainda não se descobriu o que os japoneses já descobriram há muito tempo, que são outras formas de organização.

**Cláudio Teixeira:** O facto de muitos quadros e gestores terem dificuldade em se preocupar com a gestão das pessoas é uma questão cultural: por um lado, muitos não foram preparados para papéis de chefia, vêm directamente de funções de executante; por outro lado, mesmo os outros, os quadros com cursos superiores, têm formação em que a componente meramente técnica é dominante, como é o caso da engenharia ou mesmo da gestão. Isto acontecerá mesmo no ISCTE onde, apesar de tudo é de relevar que no Curso de OGE, cerca de 30% do conteúdo é formação em Ciências Sociais e Humanas.

É de facto uma questão cultural: o fundo dessa gente, desses colegas, dos quadros é este: para eles o trabalho é uma questão de técnica. A questão humana só lhes ocorre quando começam a atingir a maturidade, que lhes advém depois de «terem dado muitas vezes com a cabeça na parede» e de terem aparecido alguns sujeitos que lhes puseram problemas.

Foi por isso que eu comecei a sentir, mais por parte dos engenheiros, uma abertura maior a este tipo de questões do que da parte de quadros com outra formação, como por exemplo economistas.

Há aqui uma questão importante, que é por vezes esquecida, em relação à formação, quer dos quadros, quer das pessoas que estão na área das ciências humanas ou de pessoas que estão preparadas para trabalhar mais nesta área dos recursos humanos. Trata-se dos problemas do desenho global, que é secundarizado ou quase esquecido na formação, desse tipo de pessoas, o que faz com que não tenham nenhuma credibilidade ao tratar com problemas tecnológicos, quer em termos de produção

**industrial quer em termos de desenho de sistemas de produção e isso advém do facto de nem terem ideia do que é uma máquina ou do que é um sistema. Isto é falta de formação.**

Para mim a gestão de pessoal é, de facto, a gestão de pessoas, tendo por referência o trabalho, não necessariamente o trabalho de empresa, de gestão, mas o trabalho de organização, planificação, etc.

**David Miranda:** Quando se articula a gestão de pessoal com a estratégia da empresa, deve haver uma preocupação muito forte com a integração das diversas políticas de pessoal parcelares (selecção, promoções, comunicação, etc), para lá evidentemente da adequação com a estratégia, a estrutura, a liderança, a cultura, etc. Nomeadamente, deve haver uma integração muito forte entre quatro sistemas: selecção, avaliação do desempenho, remuneração e formação. Esta integração, a partir de uma visão estratégica, é uma das tarefas primordiais do director dos recursos humanos, é um modelo de gestão estratégica desses mesmos recursos.

Sobre a pergunta de há pouco relativa a um eventual aspecto contingencial na política de pessoal do BCP, a minha resposta vai no sentido afirmativo. No sentido em que nenhum dos seus aspectos pode ser analisado e avaliado isoladamente, em que precisamos de analisar o grau de coerência entre eles para bem compreender essa política.

Sobre o TQM, e reforçando o que foi dito, gostaria de aludir a dois casos portugueses. No primeiro caso, a condução do programa de qualidade total é atribuído ao serviço de formação, mas imediatamente antes do seu lançamento não só é nomeado um novo responsável pelo serviço (um engenheiro oriundo da produção) como o próprio serviço passa a denominar-se serviço de desenvolvimento. No segundo caso, o director dos recursos humanos é apenas membro de um conselho de acompanhamento e o serviço de formação somente presta apoio logístico às acções de formação, a responsabilidade e condução do programa é exterior à direcção de pessoal.

Estes dois exemplos ilustram o facto de muitos programas TQM serem realizados com uma participação marginal do director de pessoal; e, sem



pretender que tais programas tenham de ser dirigidos no âmbito da função pessoal, considero que o seu envolvimento deve ser forte. Quanto mais não seja porque esses programas intervêm profundamente em domínios alvo da intervenção do director de pessoal: comunicação, cultura, formação, etc. Por exemplo, em casos específicos, verificamos que 70 a 80% da formação promovida pela empresa é-o no âmbito do programa TQM.

**Cláudio Teixeira:** Aqui não é só a questão da comunicação que se põe, mas é a questão da estruturação do processo. É o que se passa na Ford/Electrónica, pois a gestão do processo de trabalho está pensada já em termos de qualidade, foi pensada em termos de fornecedor, de cliente e o modelo aqui tem que ser pensado e organizado nesses termos e se há forma melhor de tornar coerente a tal missão, é esta. É uma das melhores formas para conseguir «traduzir por miúdos» os objectivos estratégicos e a missão do negócio. Agora, isto também não funciona se não houver os cuidados permanentes com a comunicação. Por vezes também não há informação suficiente para que os quadros tenham uma acção de empenhamento na gestão das pessoas.

**David Miranda:** Finalmente existe um outro assunto muito actual a nível comunitário que ainda é pouco discutido entre nós: a gestão internacional dos recursos humanos. Esta significa não só uma política de pessoal para a empresa implementada em vários países mas também para as empresas que viram radicalmente alteradas as suas possibilidades de intervenção no estrangeiro (por exemplo, a nível do recrutamento). Em Portugal, parece-me que ainda são poucos os que vivem este problema, mas recordo-me de encontrar na sede parisiense de uma empresa multinacional um estudo sobre as escolas de gestão e de informática em Portugal, a apreciação de cada uma e as características dos seus alunos. Tudo isto na perspectiva de eventuais recrutamentos.

**Pedro Mendes:** Mas isso não é ficção. Eu recebo anualmente mais de 200 candidaturas da Europa. Participo também numa espécie de Fórum Estudante, que é realizado em Paris e vai ser organizado por uma comissão de jovens, filhos de portugueses, que uma vez por ano fazem isto e onde cada vez aparecem mais franceses. No ano passado trouxe de lá cerca de 40 indivíduos que tra-



balhavam muito bem, mas que depois não ficam por cá, porque os salários são mais elevados nos seus países de origem.

Porém, é necessário ter atenção ao facto de as nossas empresas não terem a menor hipótese de concorrer na gama alta dos quadros europeus de grandes empresas. Nós estamos num mercado de desempregados e não podemos trazer e manter cá os quadros superiores europeus com as suas famílias, até porque os ordenados praticados cá não são equiparáveis aos deles lá.

Não sei se vale a pena, mas nós estamos a fazer uma coisa que é ter sempre na empresa alguns estagiários estrangeiros que vêm através da nossa empresa em França e na Grécia. Há uma coisa que é um facto, que é as pessoas que têm vindo se adaptam perfeitamente, embora sofram um pouco com a nossa desorganização, porém adaptam-se bem e gostam do ambiente de trabalho e de camaradagem que aqui encontram e da aceitação com que deparam, criando muitos deles projectos para vir viver para cá um dia mais tarde. O caso mais difícil de adaptação foi o de uma polaca.

**Luís Reto:** Eu penso que podemos agora passar para o outro tema, que é o seguinte: face a este contexto, o que é que se prevê nas escolas para estes novos desafios e o que é necessário fazer?

Sim ou não uma licenciatura em gestão de recursos humanos?

Sim ou não à formação pós-graduada na área dos recursos humanos e para quem?

**Cláudio Teixeira:** Nós temos um projecto de pós-graduação que está a ser «negociado». Com efeito, ao nível do exterior estão a surgir necessi-



dades de licenciatura da gestão de recursos humanos, tal como a necessidade de criar novas licenciaturas, isto falando do ISCTE e, nomeadamente no campo da gestão. Daí, que logo o 1.º anteprojecto que apresentámos a nível da licenciatura de recursos humanos, tenha tido um tronco comum com as outras licenciaturas de gestão. Essa era a condição que nós estabelecemos e só nos últimos 2 anos ou ano e meio é que o curso tomaria contacto com as matérias que teriam a ver mais directamente com a área da gestão de recursos humanos.

Porém, nestes cursos, o tronco comum também tem os seus riscos, porque é capaz de nesse tronco comum haver um maior peso de alguns aspectos técnicos de gestão e não se apontar mais para um pensamento global da estratégia da gestão. Agora entendo que as pessoas que se licenciarem em gestão de recursos humanos com um tronco comum às pessoas que obtêm uma formação em gestão industrial, ou em marketing, ou em finanças, ao fim de alguma maturidade que é a prática na sua área, terão uma postura diferente daquela que têm as pessoas que só levam de base uma formação em psicologia ou em sociologia, ou em direito. Portanto, é por isso que **defendemos a licenciatura com um tronco comum, isto é, a participação em disciplinas próprias de outras licenciaturas de gestão. Assim, mais de metade da licenciatura seria formada por gestão e não apenas por "gestão dos recursos humanos"**.

Quanto à existência de MBA e MSC, não sei qual é o critério de definição exacto que existe em Portugal, mas a diferença mais palpável é que o MBA é para as pessoas obterem uma formação prática de gestão e o MSC é, tal como o mestrado, para aquelas pessoas que já têm uma formação em gestão e depois seguindo aqueles trimestres e fazendo uma tese, terem mesmo o título de mestre.

Nós temos um projecto de criação da estrutura e conteúdo de um MBA em recursos humanos que já está decidido pôr em prática. Seria o actual MBA com as devidas adaptações e com uma parte própria de gestão dos recursos humanos.

No fundo é isto: é uma formação que consta de um núcleo que vem incidir sobre a gestão de

recursos humanos e a gestão do emprego depois de uma primeira envolvente deste núcleo, que inclui aspectos da organização e comportamento organizacional e depois uma outra envolvente que se relaciona com a estratégia e análise do contexto. Em termos de outros conteúdos, temos os mais ligados com a gestão, como o marketing, finanças, gestão financeira, contabilidade, actualização ou adaptação de alguns métodos quantitativos, gestão de produção e logística. Temos também cadeiras de direito empresarial, e de uma forma geral é esta a estrutura deste nosso projecto, mas a ideia principal é pretendermos que isto constitua um aprofundamento, ou seja, uma pós-graduação para as pessoas que já estão na área da gestão de recursos humanos, que estão na função enquanto «especializados», ou ser dirigido a pessoas que tenham formação em áreas de sociologia, psicologia e outras disciplinas aparentadas ou ligadas com esta área e que tenham oportunidade de receber uma formação mais avançada e profissionalizante, bem como gestores e quadros que estejam interessados em aprofundar a gestão de recursos humanos, na medida em que se sentem responsáveis pela gestão dos recursos humanos. Ainda não decidimos bem qual será o público privilegiado deste projecto, pois ainda não estabelecemos uma ordem de prioridades.

**David Miranda:** Uma das principais dificuldades é a pouca investigação empírica existente no domínio da gestão dos recursos humanos, e consequentemente de um conhecimento ainda demasiado «impressionista» da realidade. O que se passa realmente nas empresas, nomeadamente no segmento da pequena e média empresa onde a função pessoal tem fraca distinção estrutural das demais funções?

O conhecimento sistemático e rigoroso das práticas de gestão dos recursos humanos seguidas nas empresas portuguesas será sempre um elemento crucial para uma válida elaboração ou revisões dos conteúdos programáticos e disciplinares do mestrado e da própria licenciatura.

E antes de continuar gostaria de dizer que sou totalmente favorável ao lançamento de mestrados, pós-graduações, MBA's na área da gestão dos recursos humanos, já o mesmo se não passa a nível da licenciatura. Em relação a esta tenho bas-



tantes reservas e sinto alguma dificuldade em aceitá-la.

**Cláudio Teixeira:** Contudo, tem que se atender à tendência actual do nosso país, em que já é um facto adquirido a existência dessa licenciatura em recursos humanos em muitas escolas.

**David Miranda:** Relativamente aos cursos após licenciatura, um dos problemas delicados está na determinação do nível de aprofundamento a que devem ser abordados os diversos temas programáticos. Sendo evidentemente uma questão que se tenciona a admitir parece-me importante defini-la desde o início para que posteriormente se não venha a sofrer críticas como as que hoje se ouve com frequência em relação a outros cursos: «o nível de tratamento dos temas não ultrapassa o da licenciatura», «tratamento demasiado teórico e com pouca utilidade prática», etc.

Na prática, trata-se de resolver questões como a de ministrar simultaneamente, com boa pedagogia, um curso de análise das organizações, a licenciados que já frequentaram um cadeira anual sobre o mesmo tema e aos outros alunos nunca iniciados em tal domínio.

Um outro problema das pós-graduações e dos mestrados tem a ver com o modo como são percebidos do exterior (candidatos, empregadores, etc.). Saliento apenas um ponto, são cursos que visam sobretudo a aquisição de conhecimentos (teóricos? práticos?) ou procuram basicamente desenvolver as capacidades de pensar e de investigar?

Quanto à licenciatura, creio que seria útil acentuar o primeiro assunto abordado na parte inicial da nossa conversa. O especialista humano, o director dos recursos humanos deve actuar como um director igual aos demais e por conseguinte possuir uma formação e uma capacidade de gestão mais ampla do que a meramente exigida pela sua área especializada.

**Pedro Mendes:** Hoje em dia, estas questões estão misturadas de tal forma que as pessoas já não questionam o facto de um profissional de direito ou de economia chegar à gestão de empresas, achando isso normalíssimo.

**David Miranda:** E porque não um licenciado em gestão dos recursos humanos como gestor principal de uma empresa?

**Pedro Mendes:** Eu estou contra a licenciatura. Mas a questão é que a gestão de recursos humanos é mal entendida, é mal aceite e, em muitos casos, é mal praticada. A conclusão que se pode tirar daqui é que a função tem um status ainda muito oscilante. Ela é tão mal entendida, mesmo nas empresas, que uma pessoa que passa 5 ou 6 anos na área dos recursos humanos, fica logo com o estatuto de que não serve para fazer mais nada e com a conotação de que está completamente estragado. É extremamente difícil fazer evoluir alguém na área dos recursos humanos e isto faz-me lembrar um estudo americano que se fez acerca de qual era o percurso natural dos directores de recursos humanos, concluindo-se que 10% passavam a directores-gerais e o resto ia para a rua.

Portanto, um dos perigos graves da licenciatura deve-se exactamente ao facto de a sua aceitação não ser muito grande. Hoje, uma pessoa licenciada em economia, sociologia, ou psicologia e pode procurar emprego inclusivamente numa área de recursos humanos, mas uma pessoa que se licencie em recursos humanos, não pode trabalhar em mais área nenhuma.

Por tudo isto, eu penso que se deve analisar muito bem esta situação e ver o que é que se está a fazer com a criação da licenciatura em gestão de recursos humanos, pois podemos estar a fazer uma coisa chamada «a good for nothing», em termos da sociedade em que vivemos e do entendimento que existe sobre esta matéria. Até os directores de pessoal, cuja maior parte não são licenciados em recursos humanos, fogem a recrutar licenciados na área. O que se passa, é que os cursos que existem, são efectivamente maus e não ganharam credibilidade.

**Luís Reto:** Põe-se aqui uma questão que é, até que ponto isso hoje está a ganhar um certo espaço e a evoluir, porque também se coloca o problema de que se não se formarem mais profissionais, o espaço também não se alarga nesta área.

**Pedro Mendes:** O meu entendimento sobre isto, é que as áreas de gestão, seja o marketing, sejam



os recursos humanos, etc., são, sem dúvida, áreas de formação pós-graduada.

**Luís Reto:** Mas essa realidade é extensível a todos os cursos de gestão e é aí que surge o problema, já que não existe uma ciência de gestão. Ela é antes um conjunto de muitas disciplinas.

**Pedro Mendes:** Sim, mas estas graduações não teriam mais de 5/6 semestres, o que era uma abertura que eu acho excelente para muitas outras coisas. Mais grave ainda é existirem doutores em gestão.

**David Miranda:** Existe uma razão para justificar a licenciatura que ainda não foi aqui abordada. Podemos encará-la na óptica da profissionalização do gestor dos recursos humanos. Quando uma actividade começa a ser exercida a tempo inteiro por alguém (e a gestão de pessoal começou a sê-lo desde o início do século) começa um movimento para dar a essa actividade o estatuto de uma profissão. Deste modo podemos analisar, por exemplo, a criação da Associação enquanto órgão representativo, símbolo identificador, etc. Quanto à licenciatura ela representa o reconhecimento de um sabor específico de nível universitário e o reforço de uma identidade profissional.

**Pedro Mendes:** Estou perfeitamente de acordo com isso.

**Luís Reto:** O problema está no desenvolvimento das identidades profissionais.

**David Miranda:** Sim, é o problema. Actualmente encontramos uma grande diversidade de graus de identificação entre os gestores de pessoal.

**Pedro Mendes:** Eu penso que um departamento de recursos humanos ganha imenso em ter formações de economia, psicologia, sociologia e outras disciplinas, porque todas elas se cruzam ali.

**David Miranda:** Porém, vai aumentar a reclamação dos licenciados em gestão dos recursos humanos, tanto mais quanto maior for o seu número, no sentido de afirmarem que a situação actual apenas os prejudica.

**Pedro Mendes:** Mas isto então exige das entidades promotoras uma grande energia e um cresci-

mento mínimo dos objectivos de formação desses profissionais. Na minha função a preocupação maior é deparar com o facto das licenciaturas existentes serem uma manta de retalhos que têm uma abordagem perfeitamente tecnocrática da função e não formam pessoas para aquilo que se tem que saber fazer dentro da empresa e por onde podemos promover a função. Na maior parte dos países europeus não existem licenciaturas em gestão dos recursos humanos, no entanto, dá-se muito mais importância à função do que cá em Portugal.

Neste contexto, eu deixaria aqui um apelo muito forte às escolas e aos profissionais e gestores que apostaram nesta área, para repensarem o conteúdo dos seus *curricula*.

Quanto aos docentes, eu fico arrepiado quando chego a determinada escola da qual sei que, teoricamente tem excelentes cursos e vejo uma cadeira anual de gestão de recursos humanos dada por professores extremamente teóricos. Ora quem sai dum curso destes, o que é que vai fazer na prática da gestão de recursos humanos? Vai papaguear um livro? No meu caso particular de docente, gosto de dar as minhas aulas, começando a contar o que me aconteceu durante o dia. Por vezes atraso-me no programa que devo dar, mas existem coisas muito mais importantes do que o programa e há situações que me acontecem enquanto exerço a minha função e que eu acho muito mais interessantes do que o programa. Há também muitos cursos que têm a cadeira anual de gestão de recursos humanos entregue a aprendizes da função e isto é outra coisa muito complicada, porque não se verifica uma abordagem comparativa. No entanto, o mais importante é entregarem essas cadeiras a quem faz ideia do que é isso.

**Cláudio Teixeira:** Sim. De facto, por vezes há cadeiras ligadas aos recursos humanos que são dadas por pessoas que não têm contacto com a área.

**David Miranda:** Trata-se de uma questão importante, nomeadamente do ponto de vista pedagógico, mas é uma outra questão e levar-nos-ia muito longe.

**Cláudio Teixeira:** Não nos podemos esquecer da outra vertente, que é a especialização, que dá em



# O Express Mail



Rapidez, segurança e eficácia são as características que fazem do Express Mail, o serviço de correio urgente dos Correios de Portugal, um líder junto do mercado empresarial português.

Para responder às necessidades crescentes dos seus Clientes, o Express Mail acaba de criar um novo serviço: o **EMS mais**.

O **EMS mais** é um serviço específico do Express Mail que funciona nos principais centros comerciais e industriais do país, assegurando a entrega de documentos e mercadorias no próprio dia, desde que depositados até uma hora previamente estabelecida. Porque, por vezes, tudo se resolve numa questão de horas.

Informe-se já na sua Estação dos Correios ou pelo telefone (01) 847 05 09.



...se é para hoje é connosco.

Destaque este cupão e envie-o, dentro de um envelope, para a Remessa Livre nº 5800  
1700 LISBOA. NÃO RESPIRE NO BOLA

Desejo receber mais informações sobre o **EMS mais**. Para tanto, desejo ser contactado pessoalmente por um Assistente Comercial dos Correios. Envio aqui os meus dados:

NOME \_\_\_\_\_ FUNÇÃO \_\_\_\_\_  
EMPRESA \_\_\_\_\_ ÁREA DE ACTIVIDADE \_\_\_\_\_  
MORADA \_\_\_\_\_  
CÓD. POSTAL \_\_\_\_\_ TELEFONE \_\_\_\_\_  
MELHOR HORA PARA CONTACTO \_\_\_\_\_ ASSINATURA E CARIMBO DA EMPRESA \_\_\_\_\_

**EMS** CORREIO URGENTE

**CTT** CORREIOS

termos técnicos a garantia de aceitação do saber universitário.

**David Miranda:** Embora exista muita gente de qualidade tecnicamente capaz de desempenhar funções nesta área e não possua esses cursos universitários.

**Luís Reto:** Em Portugal nunca se fizeram doutorados para a indústria, pois o doutoramento restringiu-se à área académica.

**David Miranda:** Tenho o maior respeito pelos académicos, as nossas universidades albergam académicos muito bons, mas acho difícil leccionar cadeiras extremamente práticas como algumas da área dos recursos humanos e não só (marketing por exemplo) sem quem a ministra nunca haver exercido a actividade profissional.

**Luís Reto:** Dado que a nossa conversa já vai longa e que me parece termos atingido os objectivos previstos, sugeria que terminássemos por aqui. Agradeço a vossa disponibilidade e deixo aos nossos leitores o desafio de fazerem a sua própria síntese, dado que as opções nesta área, mais do que em qualquer outra, são profundamente marcadas pelas teorias implícitas dos gestores sobre a natureza humana e as organizações.

Se alguma conclusão se poderia adiantar é a de que, pelo menos ao nível discursivo, nunca como hoje a gestão das pessoas ao trabalho, tinha assumido um relevo tão grande, nem suscitado tanta diversidade de soluções organizacionais.