

TENDÊNCIAS NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL E
TENSÕES NA GESTÃO DE PESSOAS

António Caetano
Susana Tavares

Fevereiro 2000

WP n.º 2000/16

DOCUMENTO DE TRABALHO

WORKING PAPER





TENDÊNCIAS NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL E TENSÕES NA GESTÃO DE PESSOAS

António Caetano & Susana Tavares

WP n ° 2000/16

Fevereiro 2000

Índice

INTRODUÇÃO	1
1. ANÁLISE EMPÍRICA DAS ESTRATÉGIAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	3
2. DILEMAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO ACTUAL CONTEXTO DE MUDANÇA	9
2.1. ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR A COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DOS EMPREGADOS	9
2.2. ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR A MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS	10
2.3. ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR A IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS EMPREGADOS	11
3. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO QUADRO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	11
CONCLUSÕES.....	16
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	18

Introdução

As mudanças, cada vez mais intensas, e as pressões globalizantes que as empresas têm de enfrentar exigem destas um incremento na sua capacidade de aprendizagem e de cooperação como forma de gestão da complexidade, diversidade e ambiguidade que caracterizam as condições em que actualmente têm de operar (Ulrich,1998). De acordo com Fombrun (1984), os factores que, de forma independente, mais têm influenciado as mudanças na envolvente em que as organizações se inserem são sobretudo de carácter *tecnológico* - nomeadamente com as inovações introduzidas nas tecnologias de produção e de informação -; *económico* - ao nível dos (des)equilíbrios do mercado e dos indicadores macro-económicos-; *sócio-cultural* - no que concerne aos novos valores e atitudes face ao trabalho e ao que se considera ser o papel social das organizações na sociedade -; e *político* - tendo em conta os níveis em que são tomadas as decisões que, directa ou indirectamente, condicionam o exercício da actividade empresarial.

Assim, os programas de mudança da última década promoveram como valores-chave das organizações modernas, a qualidade (do produto e do serviço prestado), a proeminência da quota de mercado, e a soberania do cliente (e.g. Keat & Abercrombie, 1990; Fuller & Smith, 1991; du Gay & Salaman, 1992). O surgimento destes novos valores foi acompanhado por uma preocupação em reduzir custos; aumentar a flexibilidade dos trabalhadores no local de trabalho; incrementar a atenção ao cliente; e aumentar a permeabilidade das fronteiras organizacionais, quer internas, quer externas (Legge, 1995).

As estratégias que as organizações desenvolvem e implementam por forma a responderem às modificações no seu contexto de actuação (tecnológico, económico, sócio-cultural, e político) têm influenciado decisivamente a evolução no entendimento que estas fazem dos recursos humanos e da sua gestão, como se descreve resumidamente no Quadro 1.

Quadro 1. Alterações no contexto organizacional e respectivas implicações para a gestão de recursos humanos (baseado em Tavares e Caetano, 2000)

Factores	Mudanças	Implicações para a GRH
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da taxa de inovação dos produtos/serviços • Novas tecnologias de produção e de informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulação dos métodos de trabalho • Alteração do fluxo e do conteúdo da comunicação • Redefinição de funções • Novos programas de formação (técnica e comportamental) e de desenvolvimento dos trabalhadores • Reformulação dos critérios e sistemas de avaliação do desempenho • Alteração das condições ergonómicas do local de trabalho
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da competição global • Desregulação dos mercados • Escassez de recursos • “Terciarização” dos países industrializados 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior flexibilidade (funcional, numérica e temporal) • Reformulação dos sistemas de promoção e de incentivo com vinculação destes à avaliação de desempenho ou ao desempenho objectivo (flexibilidade financeira)
Sócio-Culturais	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração da composição da força laboral (aumento dos níveis de escolaridade e de profissionalização dos trabalhadores) • Alteração da importância atribuída à qualidade do produto e do serviço prestado ao cliente • Alteração dos valores e atitudes dos indivíduos face ao trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinição das funções • Redefinição dos standards de trabalho • Alteração das políticas de recrutamento e selecção • Alterações ao nível do contrato psicológico que é estabelecido entre o trabalhador e a entidade empregadora • Necessidade de novos sistemas de motivação • Utilização de estratégias para aumentar a implicação organizacional (p.ex. aumentar a participação dos trabalhadores) • Preocupações com a qualidade de vida no trabalho
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Tensão entre o sector público e o sector privado ao nível do enquadramento regulador das suas actividades • Actividades de parceria, aliança e cooperação entre grupos regionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos programas de formação (estratégica) dos elementos da alta direcção • Novos sistemas de recompensa do desempenho

De facto, o desenvolvimento de políticas e práticas integrativas de gestão dos recursos humanos, tanto do ponto de vista da sua consistência interna, como no que se refere ao seu ajustamento à estratégia de negócio seguida pela organização (Baird e Meshoulam, 1988), tem-se evidenciado como uma forma, por

excelência, de aumentar as vantagens competitivas das empresas (e.g. Brewster e Hegewisch, 1994; Sparrow e Hiltrop, 1994).

O estudo que aqui se apresenta pretende analisar as tendências da mudança organizacional presentes em algumas empresas portuguesas e salientar a sua relação com o tipo de gestão dos recursos humanos por elas desenvolvido.

1. Análise empírica das estratégias de mudança organizacional

A presente pesquisa envolveu o estudo de caso de 28 empresas, pertencentes a seis sectores da actividade económica nacional: o sector da construção civil (CCA, CCB, CCC, CCD); da indústria transformadora (ITA, ITB, ITC, ITD, ITE, ITF, ITG); do comércio e serviços (CS1, CS2, CS3, CS4, CS5); da banca e seguros (BAA, BAB, BAC, BAD); das comunicações e transportes (CT1, CT2, CT3, CT4); e o sector da hotelaria e turismo (HT1, HT2, HT3, HT4). Do conjunto de organizações inquiridas, nove têm uma dimensão de pequenas e médias empresas, enquanto as restantes são grandes empresas. Quanto ao controlo accionista, são todas privadas, tendo uma carácter mutualista.

As organizações analisadas neste estudo, apesar da diversidade que as caracteriza, enfrentam actualmente um problema comum - um nível de competição nacional e internacional elevado - desenvolvendo a sua actividade num contexto actualmente dinamizado em função de três vectores principais: uma acelerada taxa de inovação tecnológica; uma elevada agressividade concorrencial; e a primazia do cliente como valor condicionante das práticas empresariais.

Para lidarem com as pressões contextuais referidas, estas organizações têm procurado modernizar-se através da implementação de mudanças nos seus sistemas organizativos: tecnológico, físico, social, estrutural e estratégico.

As *mudanças tecnológicas* registadas nas organizações estudadas têm incidido sobretudo na modernização informática, tanto ao nível dos equipamentos como ao nível dos próprios programas, com aquisição ou criação de aplicações informáticas específicas. Paralelamente, na área industrial, observa-se um aumento da automação com introdução de diferentes equipamentos de produção que incorporam as novas tecnologias de informação.

As alterações no *sistema físico*, verificadas na generalidade das organizações estudadas, tanto decorrem directamente da modernização tecnológica levada a cabo por estas empresas (uma vez que esta requer, a maior parte das vezes, uma ocupação mais eficiente do espaço), como constituem uma forma de aumentar a qualidade do ambiente de atendimento dos clientes (em resultado das novas estratégias de *marketing*). Na área industrial, estas alterações estão associadas aos programas de qualidade e à melhoria das condições ergonómicas de trabalho dos empregados.

Em grande parte das organizações analisadas o *sistema estrutural* perdeu a estabilidade que habitualmente o caracterizava, tendo sofrido diversas alterações. Deste modo, na generalidade dos casos, registou-se um achatamento da pirâmide estrutural através da diminuição de níveis hierárquicos. Verifica-se também uma mudança no que se refere aos critérios de agrupamento das unidades de trabalho: na maioria das empresas em estudo este agrupamento deixou de ser funcional e passou a basear-se em resultados segundo o produto/serviço ou o mercado (com a correspondente segmentação de clientes e/ou a delimitação de áreas geográficas).

Ao nível do *sistema social* observa-se uma tendência generalizada nas organizações em análise para melhorarem os processos de comunicação interna, o que em parte é facilitado pelas próprias alterações tecnológicas. Observa-se ainda uma alteração no que concerne aos valores nucleares da cultura organizacional direccionando a atenção dos gestores para os clientes *externos* - valores da qualidade do serviço e do produto – e para os clientes *internos* – incentivando a auto-responsabilização dos trabalhadores.

Tendo em atenção as estratégias gerais seguidas pelas empresas estudadas, procurou-se analisar mais especificamente o modo como estas organizações em estudo conjugam as mudanças nos seus sistemas internos (físico-tecnológico, estrutural, e social) com vista a manterem ou a aumentarem as suas capacidades concorrenciais.

Nesse sentido, a partir dos elementos recolhidos construiu-se uma base de dados que compreende um conjunto de indicadores relativos quer aos processos de mudança quer às práticas de gestão de recursos humanos que estas empresas têm vindo a implementar nos últimos três anos.

Embora os processos de mudança sejam, naturalmente, distintos nos diversos casos, nomeadamente no que diz respeito aos sistemas abrangidos, ao contexto interno em que ocorrem, à fase do ciclo de vida em que a organização se encontra, às pressões que são exercidas para mudar, etc., foi possível identificar as áreas principais em que o esforço e/ou a preocupação de mudança se têm focalizado. Duas dessas áreas decorrem directamente das alterações sofridas pela envolvente da maior parte das empresas estudadas e dizem respeito à renovação tecnológica e à melhoria dos produtos ou dos serviços prestados ao cliente. Ao nível do sistema tecnológico, tem-se assistido à renovação ou actualização dos equipamentos e sistemas informáticos da generalidade das organizações em análise, incluindo nas áreas de produção. Porém, se em alguns casos essa renovação foi aproveitada para alterar e otimizar os processos de trabalho, noutros constatou-se que ela se limitou à modernização dos equipamentos e aos respectivos reajustamentos por estes requeridos. Relativamente aos produtos/serviços, verificou-se que algumas organizações têm procurado introduzir activamente inovações e melhorias que se julga serem valorizadas pelos clientes, enquanto o esforço de outras tem sido canalizado antes para a manutenção e acompanhamento dos padrões já instituídos no mercado. Uma terceira área em que se observaram diversos graus de mudança diz respeito à organização interna, sobretudo no que concerne às modificações efectuadas ao nível das estruturas departamentais e hierárquicas (sistema estrutural). Também aqui, enquanto algumas empresas procederam a alterações relevantes, outras introduziram apenas ligeiros afinamentos ou readaptações estruturais.

Na medida em que, no conjunto dos casos analisados, se verificaram situações diversas relativamente a cada uma das três principais áreas que foram objecto de mudança, torna-se relevante identificar os padrões que emergem do esforço destas empresas para se manterem competitivas nos seus respectivos mercados.

Nesse sentido, e numa perspectiva exploratória, procedeu-se a uma *análise de correspondências múltiplas* (através do algoritmo da análise de homogeneidade – Homals/SPSS) com base em *três variáveis* relativas àquelas áreas: *mudança ao nível tecnológico*, *ao nível dos produtos/serviços* e *ao nível estrutural*. Cada uma destas variáveis foi operacionalizada através de duas modalidades que exprimem o grau (elevado ou baixo) das mudanças implementadas.

Deste modo, os três indicadores (com duas modalidades cada um) foram submetidos a uma análise de homogeneidade (Carvalho, 1999) que permitiu identificar dois eixos em torno dos quais as mudanças organizacionais têm sido realizadas (ver Quadro 2).

Quadro 2. Resultados da análise de correspondências múltiplas (Homals): medidas de discriminação das variáveis por dimensão

Variáveis	Dimensão 1	Dimensão 2
Mudança tecnológica	.64	.01
Mudança nos produtos e serviços	.28	.68
Reorganização estrutural	.53	.22

De acordo com os pesos das variáveis em cada um dos eixos, ou *dimensões*, verifica-se que o *eixo 1*, com valor próprio de .48, é definido fundamentalmente pelas mudanças ao nível da *tecnologia* e ao nível da *estrutura organizativa* (para uma análise mais detalhada destes resultados ver Caetano, Passos, e Tavares 2000). Esta dimensão exprime uma oposição entre as empresas que implementaram mudanças num grau elevado nestas áreas e as que efectuaram pequenas mudanças, de mero ajustamento e actualização, como se referiu anteriormente. Por sua vez, o *eixo 2*, com valor próprio de .30, é caracterizado pelas mudanças ao nível dos produtos/serviços e exprime igualmente uma oposição entre um grau elevado *versus* baixo de mudanças neste aspecto. A variância explicada pelo *eixo 1* é de 48%, enquanto o *eixo 2* explica 30%.

A Figura 1 mostra o espaço definido pelo cruzamento destas duas dimensões. Como se pode observar, as mudanças tecnológicas e estruturais elevadas surgem relativamente associadas a um dos pólos da *dimensão 1*, enquanto as mudanças menores nestas duas variáveis se encontram no pólo oposto.

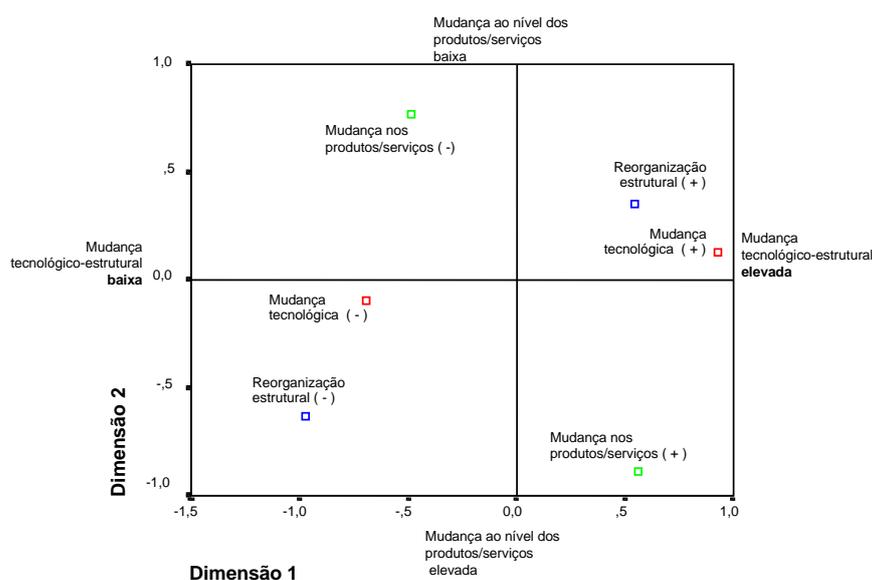


Figura 1. Análise de correspondências múltiplas (Homals) das principais áreas de mudança: dimensão 1 e 2 e projecção das modalidades das variáveis

É igualmente visível que estas mudanças são relativamente autónomas das mudanças ao nível dos produtos/serviços (dimensão ou *eixo 2*). Note-se, contudo, que as mudanças ao nível da estruturação interna apresentam alguma associação (embora modesta) com as mudanças ao nível dos produtos/serviços.

Projectando os 28 casos no espaço definido pelos dois eixos, é possível identificar seis grupos de empresas relativamente homogéneas nas estratégias de mudança que utilizam¹.

Assim, como se pode observar na Figura 2, encontramos no quadrante **A** um grupo que integra as quatro organizações do sector financeiro (BAA, BAB, BAC, BAD) juntamente com uma da hotelaria (HT3) e outra da indústria transformadora (ITG). Este grupo demarca-se dos restantes na medida em que procura desenvolver as mudanças nas duas dimensões identificadas. Ainda no mesmo quadrante, mas relativamente distinto deste, podemos observar um outro grupo constituído por uma empresa da construção civil (CCC), uma de serviços (CS4) e uma industrial (ITB). Embora a estratégia deste grupo de empresas contemple mudanças nas duas dimensões, o esforço maior incide sobre as mudanças ao nível dos produtos/serviços.

¹ Com base nas mesmas variáveis foi também efectuada uma análise de clusters que revelou igualmente seis grupos relativamente homogéneos destas empresas. Por questões de espaço, e para evitar redundância, não se apresentam aqui esses resultados (cfr. Caetano, Passos e Tavares, 2000).

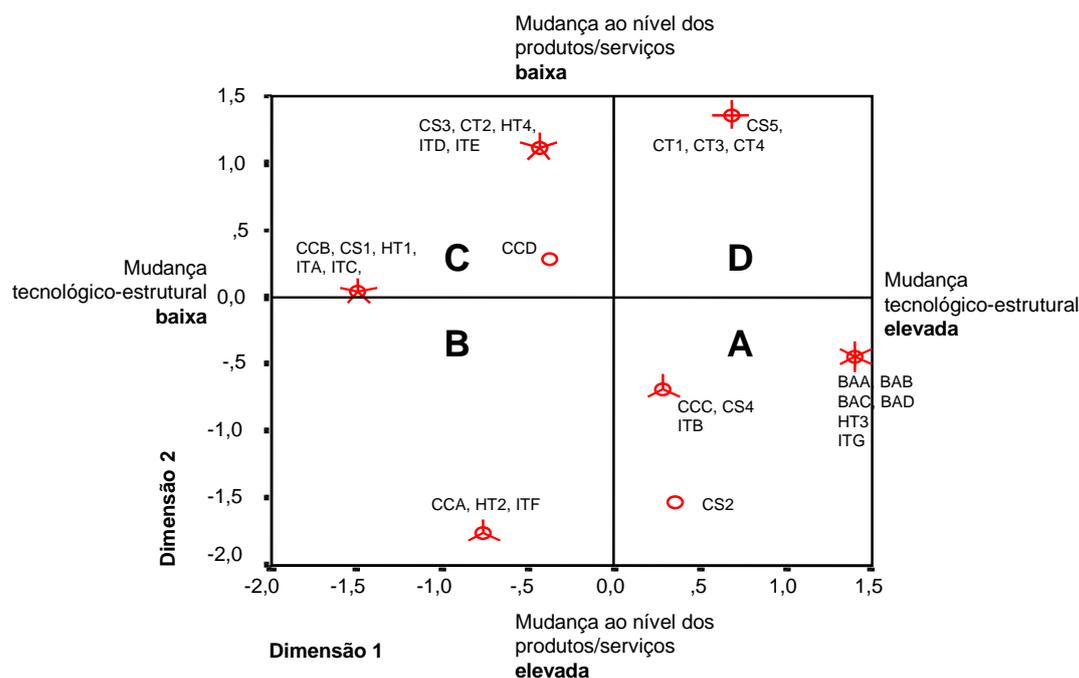


Figura 2. **Projecção das organizações estudadas no espaço definido pelos dois eixos de mudança organizacional**

No quadrante **B**, pode observar-se um grupo constituído por uma empresa da hotelaria (HT2), uma da construção civil (CCA) e uma da indústria transformadora (ITF) cujo esforço de mudança se tem centrado fundamentalmente ao nível dos produtos/serviços enquanto ao nível tecnológico-estrutural se têm limitado a ligeiras actualizações. No quadrante **C** encontram-se dois grupos com estratégias relativamente distintas, mas próximas no que se refere à falta de proactividade; um dos grupos - constituído por duas empresas industriais (ITA, ITC), uma de serviços (CS1), uma da hotelaria (HT1) e outra da construção civil (CCB) - tem feito um investimento mínimo nas mudanças tecnológicas e estruturais, ao mesmo tempo que começa a preocupar-se com as mudanças ao nível dos produtos/serviços; o outro, igualmente pouco proactivo, integra duas empresas industriais (ITD, ITE), uma de serviços (CS3) e uma de comunicações e transportes (CT2), e tem feito mudanças mínimas ao nível dos produtos/serviços assim como pequenos ajustamentos estruturais. Finalmente, no quadrante **D**, pode observar-se um outro grupo, constituído por uma empresa de serviços (CS5) e três de comunicações e transportes (CT1, CT3, CT4), cujas estratégias passam sobretudo pelo aumento da eficiência, através da implementação de mudanças ao nível tecnológico e estrutural e da manutenção dos produtos/serviços ao nível em que se encontram.

Estes resultados revelam, assim, que as empresas se socorrem de uma multiplicidade de estratégias de mudança que podem ser construídas em torno dos dois eixos que emergiram da análise dos dados. Apesar de todas estas estratégias procurarem melhorar o desempenho organizacional, elas diferenciam-se no modo

como afectam a definição dos factores críticos para a competitividade e as prioridades das próprias mudanças a efectuar.

Uma maior saliência das mudanças num dos eixos em determinado período inscreve-se, naturalmente, não somente na visão e nos objectivos que cada organização prossegue, mas também na sua cultura e nos padrões de ajustamento à envolvente contingentes com a etapa do seu ciclo de vida (crescimento, maturidade, etc.). A dinâmica deste ajustamento pode requerer, inclusivamente, que a empresa se movimente de um dos quadrantes de mudança identificados para outro, levando a um deslocamento da focalização prioritária da organização em função do grau de competitividade e de proactividade que pretende alcançar.

Embora seja generalizadamente reconhecido que as mudanças ao nível tecnológico-estrutural e ao nível dos produtos/serviços são necessárias para manter ou aumentar essa competitividade, não é menos reconhecido que o sistema social das organizações é indispensável para otimizar essas mesmas mudanças.

Contudo, se as mudanças nos sistemas estrutural, tecnológico e de produção podem ser determinadas com relativa facilidade em função dos objectivos da organização, já as mudanças sociais que geralmente lhes estão associadas se tornam bastante mais complexas, exigindo a definição de políticas de recursos humanos alinhadas com as estratégias prosseguidas.

2. Dilemas da gestão de recursos humanos no actual contexto de mudança

O alinhamento com as estratégias de mudança faz com que as políticas de recursos humanos se desenrolem, geralmente, num quadro de tensões cuja resolução se apresenta problemática. Na medida em que os objectivos de mudança estão centrados na competitividade e na produtividade, as políticas de recursos humanos confrontam-se com novos tipos de problemas relacionados, principalmente, com as *competências* dos trabalhadores, a sua *motivação* para o trabalho e a sua *implicação* com as mudanças organizacionais e os valores que as regulam.

Embora estes três problemas sejam bastante interdependentes, é possível diferenciar teoricamente as práticas de gestão de recursos humanos que estão mais associadas a cada um deles, assim como o seu grau de integração.

2.1. Estratégias para aumentar a competência profissional dos empregados

Uma das principais tensões que se coloca no quadro organizacional diz respeito às *competências* dos trabalhadores: se, por um lado, as novas tecnologias permitem reduzir custos e aumentar a produtividade destas empresas, por outro lado, conduzem à supressão de inúmeras funções, podendo aumentar o nível de desemprego de trabalhadores com determinadas categorias profissionais, e exigem às organizações e aos trabalhadores um investimento na sua requalificação.

Assim, as empresas que procuram desenvolver-se são unânimes em considerar que necessitam de empregados com *níveis de qualificação* diferentes dos actuais. Para tal recorrem a três práticas distintas: a utilização criteriosa de técnicas de recrutamento e selecção, com vista a admitir empregados mais qualificados; a implementação de uma política de formação que permita o desenvolvimento das qualificações e das competências dos colaboradores; e a subcontratação de outras organizações (*outsourcing*) que realizem o trabalho pretendido, geralmente em áreas consideradas não nucleares.

No conjunto dos casos analisados, o recurso à *flexibilidade* na gestão dos recursos humanos tem emergido também como uma resposta das empresas à tensão gerada pela necessidade de ajustar as competências dos empregados à estratégia de negócio. Assim, verifica-se que as empresas em estudo, embora de uma forma diferenciada, fazem uso de três tipos de flexibilidade: *funcional* – relacionada com o alargamento das funções do trabalhador; *numérica* – afecta à variação do volume da força laboral através da celebração de contratos de trabalho atípicos, nomeadamente no âmbito do trabalho temporário e da subcontratação; *temporal* – relacionada com a utilização de horários de trabalho variáveis (trabalho por turnos, isenção de horário, horas extraordinárias, etc.).

Todavia, o recurso a práticas flexíveis de gestão de recursos humanos é, ele próprio, gerador de novas *tensões*. Se, por um lado existe a expectativa de que estas práticas contribuam directamente para a redução de custos e para o incremento da produtividade organizacional, por outro lado, para os empregados, a utilização de tais práticas traduz-se directamente num aumento da insegurança no emprego (flexibilidade numérica e temporal) e no aumento da carga de trabalho (flexibilidade funcional), o que pode afectar a sua motivação para o desempenho das novas competências requeridas (vide Figura 3).

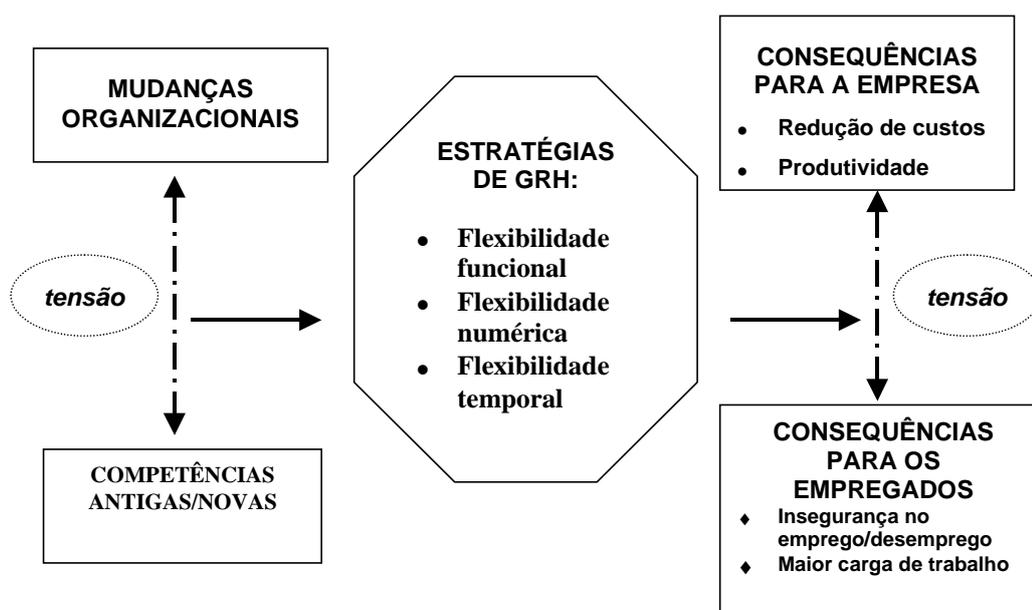


Figura 3. Estratégias para aumentar a competência profissional dos empregados e suas consequências
(adaptada de Caetano, Passos, e Tavares, 2000)

2.2. Estratégias para aumentar a motivação dos empregados

No que concerne às estratégias implementadas para aumentar a *motivação* dos empregados, o aspecto que mais se salienta diz respeito ao facto de a generalidade destas práticas de gestão de pessoas se centrar nos *factores extrínsecos da motivação* para o trabalho. Efectivamente, assiste-se a uma tendência para se privilegiar uma vinculação da atribuição de recompensas e de promoções ao desempenho, recorrendo-se para esse efeito à avaliação do desempenho ou à análise dos resultados alcançados pelo indivíduo ou pela equipa de trabalho. Esta prática de *flexibilidade financeira*, associada à redução progressiva de sistemas de remuneração e de promoção uniformes a favor de sistemas de recompensas mais variáveis e vinculados ao desempenho dos empregados, manifesta-se quer directamente (através da atribuição de prémios), quer indirectamente (através das atribuição de promoções e de oportunidades de progressão na carreira). Na linha de uma abordagem *individualista* dos recursos humanos, a referida estratégia pressupõe um tipo de gestão essencialmente centrado nos valores económicos associados a

qualquer trabalho remunerado, assumindo que estes constituem os principais factores que motivam os empregados para aumentarem a sua produtividade.

Não obstante a possibilidade de, a curto prazo, a persistência nesta estratégia de motivação poder conduzir a um aumento da produtividade organizacional, a médio e longo prazo ela afectará a qualidade de vida dos empregados no trabalho, contribuindo para aumentar não só o *stress* e o horário de trabalho efectivo dos empregados, como também os níveis de competição entre estes.

2.3. Estratégias para aumentar a implicação organizacional dos empregados

As *competências* e a *motivação* dos empregados de uma organização constituem, certamente, um factor de vantagem no actual contexto competitivo. No entanto, para manter os padrões organizacionais a um nível de distintividade sustentado, a organização tem de garantir níveis médios de permanência dos empregados no seu seio (baixo *turnover*, sobretudo em certos cargos) e uma identificação dos seus membros, pelo menos, com os valores nucleares dessa mesma organização.

Nesse sentido, a consolidação da *implicação organizacional* dos empregados constitui um dos factores básicos para a produtividade organizacional, e pode ser abordada através de diversas práticas de gestão de recursos humanos salientando-se, entre elas, o melhoramento da comunicação interna e o aumento da participação activa dos colaboradores no funcionamento da organização.

Na realidade, na maior parte das organizações de hoje verifica-se uma *tensão* entre duas abordagens diferentes de participação, embora estas possam ser integradas. Por um lado, uma abordagem assente num dispositivo *colectivista* onde se promove a participação formal (“*macro-participação*”), desenvolvida através do diálogo com as estruturas representativas dos trabalhadores e cada vez mais restringida às relações laborais tradicionais. Por outro lado, uma abordagem baseada num dispositivo *individualista*, incentivador da participação informal dos trabalhadores (“*micro-participação*”), com o fomentar do envolvimento directo dos empregados na resolução de problemas do quotidiano organizacional.

Apesar da intensificação do esforço das organizações mais proactivas para incrementar a abordagem individualista (geralmente acompanhada pela utilização de práticas de flexibilização funcional e financeira), assiste-se em muitas delas à coexistência dos dois dispositivos (colectivista e individualista), os quais são geridos segundo uma estratégia dualista.

3. As práticas de gestão de recursos humanos no quadro das mudanças organizacionais

A forma como as organizações enfrentam os dilemas resumidamente descritos estará naturalmente associada a múltiplos factores internos e externos.

Neste estudo interessa-nos averiguar o modo como, no quadro das mudanças que têm vindo a efectuar, as 28 organizações analisadas procuram lidar com estes dilemas, sobretudo no que diz respeito aos diversos tipos de flexibilidade e ao dispositivo utilizado na abordagem da participação dos trabalhadores

Nesse sentido, utilizaram-se diversos indicadores das práticas de gestão de recursos humanos directamente relacionados com as estratégias de flexibilização ao nível das competências, da motivação e do dispositivo utilizado para incrementar a participação dos empregados.

Relativamente às *competências*, operacionalizaram-se indicadores que traduzem a utilização de flexibilidade numérica e funcional. *Flexibilidade numérica*: distinguiram-se as práticas de gestão de recursos humanos que se baseiam na colaboração sistemática de *trabalhadores temporários* (TT+), sob a forma de aluguer ou de estágios formais, daquelas em que isso *não acontece* (TT-). A *flexibilidade funcional* foi operacionalizada através de indicadores relativos ao *recrutamento e selecção* e à *formação profissional*. Quanto ao *recrutamento e selecção*, diferenciaram-se as práticas que compreendem a admissão activa de colaboradores com *níveis mais elevados* de formação académica e profissional (RS+) daquelas que procuram simplesmente *reproduzir os níveis de qualificação* anteriores (RS-). Quanto à *formação profissional*, consideraram-se três áreas de formação: técnica, comportamental e estratégica. Relativamente à formação *técnica e comportamental* distinguiram-se as práticas em que este tipo de acções de formação envolveu *menos de 40%* do pessoal da organização (FT-, FC-), daquelas nas quais *mais de 40%* dos empregados receberam formação (FT+, FC+), nos últimos três anos. Quanto à *formação* estratégica diferenciaram-se as práticas em que *mais de 40% dos quadros* receberam este tipo de formação (FE +), daquelas que ficaram aquém desse valor (FE -).

Note-se que a operacionalização que aqui se efectua do conceito de *flexibilidade funcional* tem por base o pressuposto de que a preocupação com a selecção de empregados mais qualificados e a preocupação com o incremento da formação da força laboral, tem em vista a utilização flexível desses recursos humanos: tanto no que concerne ao alargamento das funções efectuadas pelos empregados destas organizações, como, pelo menos em algumas delas, o enriquecimento dos postos de trabalho em termos da tomada de decisão.

A *flexibilidade financeira* foi operacionalizada através de dois indicadores sobre práticas de *motivação extrínseca*. Um, diz respeito à utilização de *remuneração individual variável*, distinguindo-se as práticas em que esta *é utilizada* (RV+), daquelas em que *não é utilizada* (RV-). O outro indicador diferencia as práticas que associam explicitamente as *promoções ao desempenho* dos empregados (PR+), daquelas que não o fazem (PR-).

No que diz respeito às abordagens *individualista e colectivista* da participação dos trabalhadores, enquanto estratégias para aumentar a sua implicação organizacional, utilizaram-se dois indicadores. Quanto à participação *colectiva* (formal), considerou-se a *existência e actuação* (RT+) ou *não* (RT-) de *estruturas representativas dos trabalhadores* (sindicais ou comissões de trabalhadores). Quanto à abordagem mais *individual* distinguiram-se as práticas em que *mais de 50%* dos trabalhadores são *informados sobre os*

objectivos do negócio (IO+), daquelas em que isso apenas sucede com *menos de metade* dos colaboradores (IO-).

Para averiguar a relação entre estas práticas de gestão de recursos humanos e as mudanças organizacionais utilizaram-se os *scores factoriais* das duas dimensões de mudança anteriormente encontradas e efectuaram-se análises de variância por cada uma das práticas acima descritas (flexibilidade numérica, funcional e financeira, abordagem colectivista e abordagem individualista).

Os resultados apresentam-se no Quadro 3 e na Figura 4. Relativamente ao *eixo 1*, verifica-se que há diferenças significativas no que se refere à *flexibilidade funcional e financeira*, assim como no que diz respeito à *abordagem individualista*. Por sua vez, relativamente ao *eixo 2*, encontraram-se diferenças significativas no que se refere à *flexibilidade numérica* e à *abordagem colectivista*.

Quadro 3. Síntese dos resultados das análises de variância dos *scores* factoriais das dimensões de mudança pelas práticas de gestão de recursos humanos

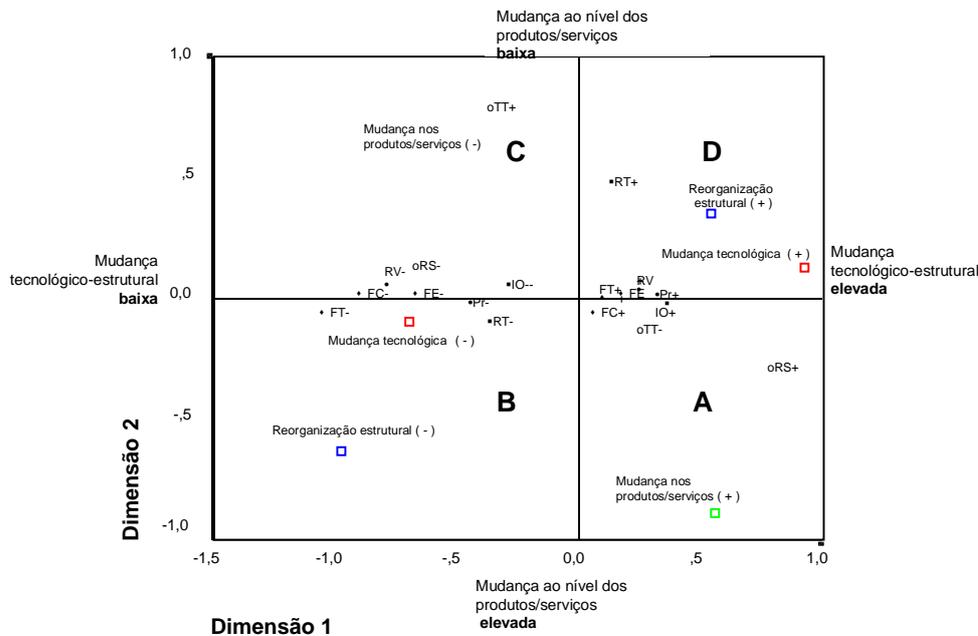
Práticas de gestão de recursos humanos	Dimensão 1 (scores factoriais)	Dimensão 2 (scores factoriais)
Flexibilidade funcional		
• Recrutamento e selecção	F(1,27) = 23,9, p = .000	ns
• Formação técnica	F(1,27) = 5,8, p = .02	ns
• Formação comportamental	F(1,27) = 5,96, p = .02	ns
• Formação estratégica	F(1,27) = 4,7, p = .04	ns
Flexibilidade numérica		
• Trabalho temporário	ns	F(1,27) = 6,2, p = .02
Flexibilidade financeira		
• Remuneração variável	F(1,27) = 9,1, p < .006	ns
• Promoção associada ao desempenho	F(1,27) = 6,31, p < .02	ns
Abordagem colectivista		
• Estruturas representativas dos trabalhadores	ns	F(1,27) = 6,0, p = .02
Abordagem individualista		
• Informação sobre objectivos do negócio	F(1,27) = 5,6, p = .03	ns

Assim, os resultados relativos ao *eixo 1* indicam que as organizações que efectuaram maiores mudanças tecnológico-estruturais (quadrantes D e A) são aquelas que mais utilizam as *flexibilidades funcional e financeira*, ao contrário do que sucede com as organizações dos quadrantes B e C.

Os resultados relativos ao *eixo 2* revelam que as organizações que têm realizado *menos* mudanças ao nível dos produtos/serviços (quadrantes C e D) utilizam mais a *flexibilidade numérica* e a *abordagem colectivista* para a participação dos trabalhadores do que as organizações que se situam nos quadrantes A e B.

Mais especificamente, os resultados mostram que as organizações do quadrante A, ou seja, as que efectuaram um nível elevado de mudança tecnológico-estrutural e de produtos/serviços, tendem a utilizar práticas de gestão de recursos humanos que procuram maximizar a *flexibilidade funcional* e a *flexibilidade financeira*, ao mesmo tempo que prosseguem uma *abordagem individualista* da participação dos colaboradores, como forma de aumentarem a sua implicação organizacional. As organizações do quadrante

B, com um nível elevado de mudança nos produtos/serviços, mas com pouca mudança tecnológico-estrutural, tendem a não investir na renovação das práticas de gestão de recursos humanos, persistindo nas práticas de gestão relativamente tradicionais.



Legenda: TT = recurso a trabalhadores temporários (+ e -); RS = recrutamento e selecção de empregados mais qualificados (+ e -); FT = formação técnica (+ e -); FC = formação comportamental (+ e -); FE = formação estratégica (+ e -); RT = recurso às estruturas representativas dos trabalhadores (+ e -); IO = informação sobre os objectivos do negócio a mais (+) e menos (-) de 50% dos empregados.

Figura 4. **Projeção dos resultados das análises de variância dos scores factoriais dos eixos de mudança pelas práticas de gestão de recursos humanos**

As organizações do quadrante C, em que se têm verificado poucas mudanças tanto ao nível dos produtos/serviços como ao nível tecnológico-estrutural, tendem a recorrer a práticas de *flexibilidade numérica* e a utilizar *abordagens colectivistas* no que concerne à participação dos trabalhadores.

Finalmente, as organizações do quadrante D, isto é, as que têm realizado elevadas mudanças ao nível tecnológico-estrutural mas poucas em termos de produtos/serviços, tendem a utilizar os três tipos de flexibilidade analisados (*numérica, funcional e financeira*) e recorrem a uma abordagem dualista, utilizando um dispositivo *individualista* da participação dos trabalhadores (“micro-participação”) e, simultaneamente, um dispositivo *colectivista* (“macro-participação”).

Conclusões

Dos 28 estudos de caso levados a cabo observa-se que as estratégias prosseguidas pelas organizações para lidarem com os processos de mudança não são iguais nem têm o mesmo grau de elaboração. Efectivamente, se, em alguns casos, essa estratégia é manifestamente *proactiva* e pré-definida, noutros casos a estratégia de mudança é sobretudo *reactiva*, incrementalista, parcelar e por vezes com carácter *emergente*, isto é, em grande parte resultante das decisões dispersas que vão sendo tomadas. Noutros casos ainda, a estratégia de mudança é em parte deliberada e planeada, e em parte resulta de um ajustamento reactivo às pressões da envolvente.

Assim, e tendo em atenção que todas as empresas estudadas efectuaram mudanças, os dois eixos de mudança encontrados parecem manifestar-se no quadro de uma (meta)estratégia mais geral que compreende, por um lado, uma atitude mais *reactiva*, definida por um conjunto de respostas pontuais às mudanças já verificadas na envolvente e, por outro, uma atitude mais *proactiva*, que exprime um esforço deliberado e planeado de antecipação das incertezas da envolvente e de preparação da organização para lidar com a evolução desta.

Se o esforço de mudança tem o mesmo objectivo global em qualquer das organizações estudadas, na medida em que visa manter ou aumentar a sua competitividade, já os *motores* que impulsionam e direccionam essa mudança são bastante diferentes. Além da atitude mais *reactiva* ou mais *proactiva* para implementar a mudança, observou-se também que algumas organizações desenvolvem processos de mudança simultaneamente em múltiplos níveis e áreas do seu funcionamento, enquanto outras privilegiam, ainda que temporariamente, processos mais delimitados.

Os resultados obtidos neste estudo sugerem também que as práticas de gestão de recursos humanos tendem a acompanhar as mudanças organizacionais (vide Figura 5). Quando as mudanças tecnológico-estruturais se conjugam com mudanças ao nível dos produtos/serviços (o que denota uma maior proactividade), verifica-se que as organizações recorrem a um ajustamento das suas práticas de gestão de recursos humanos no sentido de aumentarem a *flexibilidade funcional* e a *flexibilidade financeira* acompanhando essas alterações com a utilização de abordagens *individualistas* na relação com os empregados e no que respeita aos processos de participação. No entanto, quando não há conjugação de mudanças a este nível, como sucede no quadrante D, as organizações utilizam uma abordagem dualista nos processos de participação dos empregados, simultaneamente *colectivista* e *individualista*.

Os resultados sugerem ainda que, quando as mudanças se realizam somente ao nível dos produtos/serviços, o que corresponde ao quadrante B, as práticas de gestão de recursos humanos tradicionais imperam. Ainda de acordo com estes resultados, as organizações mais *reactivas*, com baixo dinamismo em qualquer dos eixos de mudança aqui identificados, procuram ajustar a gestão de recursos humanos sobretudo através da *flexibilidade numérica* e da *abordagem colectivista* da participação dos empregados. Estas

práticas serão, contudo, insuficientes se estas organizações decidirem mover-se no sentido de intensificarem as mudanças ao nível tecnológico-estrutural.

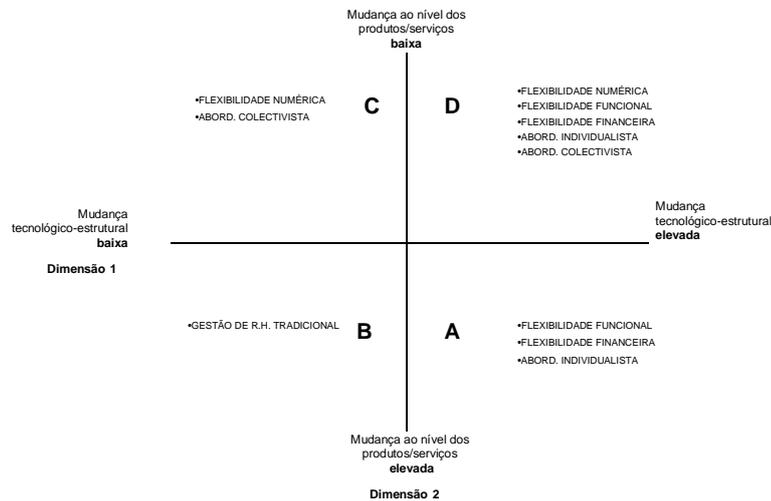


Figura 5. Síntese dos resultados: tendências das práticas de gestão de recursos humanos segundo as dimensões da mudança organizacional

Em síntese, este estudo revelou dois aspectos importantes para a compreensão da mudança organizacional e da gestão de recursos humanos. Por um lado, mostrou que a generalidade das mudanças nas organizações estudadas podem ser representadas através da combinação de 2 eixos ortogonais: mudança tecnológico-estrutural (elevada/baixa) e mudança ao nível dos produtos/serviços (elevada/baixa). Por outro lado, revelou que as organizações tendem a enfrentar os dilemas na gestão de pessoas que geralmente estão associados àqueles processos de mudança através do recurso à combinação de diferentes práticas de gestão de recursos humanos, as quais são conjugadas conforme os graus e os tipos de mudança organizacional que implementam. De facto, as práticas de flexibilidade numérica, funcional e financeira não parecem ser utilizadas aleatoriamente nem generalizadamente; antes são objecto de combinações específicas consoante os contextos de mudança que estão em causa. O mesmo sucede com o recurso às abordagens colectivista e individualista para enfrentarem os problemas da participação e da implicação organizacional dos trabalhadores.

Referências bibliográficas

- Baird, L. e Meshoulam, I. (1988). Managing the two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13 (1), 116-128.
- Brewster, C. e Hegewisch, A (1994). Human resource management in Europe – Issues and opportunities. In C. Brewster e A. Hegewisch (Eds.), *Policy and practice in European human resource management – The Price Waterhouse Cranfield Survey*. London: Routledge.
- Caetano, A., Passos, A., e Tavares, S. (2000). Mudanças organizacionais e gestão de pessoas: Tendências e dilemas. In A. Caetano (Org.), *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: OEFP.
- Carvalho, M. H. B. (1999). Variáveis qualitativas na análise sociológica: exploração de métodos multidimensionais. Dissertação de doutoramento. Lisboa: ISCTE.
- du Gay, P. e Salaman, G. (1992). The cult(ure) of the customer. *Journal of Management Studies*, 29(5), 615-633.
- Fombrun, C. J. (1984). The external context of human resource management. In C. J. Fombrun, N. M. Tichy, e M. A. Devanna (Eds.), *Strategic human resource management*. New York: John Wiley e Sons.
- Fuller, L. e Smith, C. (1991). Consumers' report: management by customers in a changing economy. *Work, Employment and Society*, 5(1), 1-16.
- Keat, R. e Abercrombie, N. (1990). *Enterprise culture*. London: Routledge.
- Legge, K. (1995). HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text*. London: Routledge.
- Sparrow, P. e Hiltrop, J. (1994). *European human resource management in transition*. London: Prentice Hall International.
- Storey, J. (1995). The human resource management: Still marching on, or marching out ?. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text*. London: Routledge.
- Tavares, S. e Caetano, A. (2000). A emergência da gestão de recursos humanos estratégica. In A. Caetano (Org.), *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: OEFP
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, January-February, 124-134.