

**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL:  
ANÁLISE SOCIOLÓGICA DA CONSTRUÇÃO  
DE UM CAMPO PROFISSIONAL**

**Tese apresentada por:  
António José de Sousa Almeida**

**Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de:  
Doutor em Sociologia  
Especialidade em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego**

**Orientador:  
Professor Rui Fernando Canário  
Professor Catedrático do  
Instituto de Educação da Universidade de Lisboa**

**Abril de 2011**



**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL:  
ANÁLISE SOCIOLÓGICA DA CONSTRUÇÃO  
DE UM CAMPO PROFISSIONAL**

**Tese apresentada por:  
António José de Sousa Almeida**

**Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de:  
Doutor em Sociologia  
Especialidade em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego**

**Composição do Júri:**

**Doutor Luís Antero Reto, Professor Catedrático  
Doutor Carlos Manuel Gonçalves, Professor Associado  
Doutora Ilona Zsuzsanna Kovacs, Professora Catedrática  
Doutora Maria de Lurdes Rodrigues, Professora Associada c/ Agregação  
Doutor Alan David Stoleroff, Professor Associado  
Doutor Rui Fernando Canário, Professor Catedrático**

## **Resumo**

Tendo por objectivo estudar o processo de profissionalização da gestão de recursos humanos em Portugal, o presente relatório procura dar conta, a partir de um estudo exploratório, dos principais mecanismos sociais que estão subjacentes à construção do grupo dos profissionais de recursos humanos. Partindo de uma perspectiva que entende os processo de profissionalização como o resultado de dinâmicas sociais e históricas atravessadas por contradições e conflitos, apresenta-se uma proposta de delimitação do campo profissional da GRH enquanto o conjunto interdependente de estruturas, actores e mecanismos de interacção que assumem configurações próprias em cada contexto social e temporal. Os resultados obtidos revelam as dificuldades com que os profissionais de recursos humanos se confrontam para construir um projecto profissional colectivo e uma identidade partilhada, dada a diversidade de atributos que caracterizam o grupo, a par da centralidade da empresa na definição dos critérios de avaliação profissional.

**Palavras-chave:** Sociologia das Profissões; Grupos Profissionais; Campo Profissional; Profissionalização; Gestão de Recursos Humanos; Profissionais de Recursos Humanos.

## **Abstract**

Aiming to study the process of professionalization of human resources management in Portugal, this report seeks to account, from an exploratory study, the social mechanisms that underlie the construction of the group of human resource professionals. From a perspective that understands the process of professionalization as the result of a socio-historical dynamic and crossed by contradictions and conflicts, it presents a proposal for delimitation of the professional field of HRM as a set of interdependent structures, actors and mechanisms of interaction that assume own settings for each spatial and temporal context. The results show the difficulties that HR professionals face in building a professional collective project and a shared identity because of the diversity of attributes that characterize the group aware of the centrality of the company in defining the criteria for professional evaluation.

**Palavras-chave:** Sociology of Professions; Professional Groups; Professional Field; Professionalization; Human Resource Management; Human Resource Professionals.

*Sem memória todos os caminhos são iguais.*



## Agradecimentos

Realizar um projecto de investigação é um processo que envolve sentimentos contraditórios de prazer e dor, de alegria e tristeza, de aproximação e distanciamento, de descoberta e ocultação, mas é, sobretudo, um percurso através do qual nos (re)inventamos e consolidamos a nossa identidade. É esse percurso que quero aqui testemunhar, porque ele não teria sido possível sem as intersecções quotidianas que lhe deram corpo nem sem as amizades e disponibilidades de todos aqueles que, ao longo dos tempos, fizeram ou fazem parte do meu ‘campo’ pessoal e social.

Queria começar por testemunhar o prazer que tenho em ter feito o meu percurso académico no ISCTE, onde me defrontei com saberes múltiplos e com arrebatamentos teórico-ideológicos, com uma experimentação, sobretudo no Dinâmia, feita de trabalho solidário e de relação com os actores sociais concretos que constituem o objecto da análise sociológica. Através da equipa de coordenação do Programa Doutoral em Sociologia, e em particular dos Professores António Firmino da Costa e Fernando Luís Machado, deixo o meu agradecimento por tudo o que a instituição me propiciou ao longo dos anos.

Ao Prof. Rui Canário, da Universidade de Lisboa e de tantos lugares por aí, meu mestre e companheiro de muitos projectos, alguns deles imaginários, e de tertúlia, com quem aguicei o meu engenho crítico e aprendi a olhar a realidade social literalmente ao contrário, recolocando-a no seu lugar mas com a leve ilusão de a ter mudado um pouco, queria agradecer os seus múltiplos ensinamentos e oportunidades, a sua imensa amizade e compreensão pela ‘indisciplina’ intelectual e profissional que fez com que este momento tardasse.

Aos profissionais de recursos humanos, assim como à APG, que me abriram as suas portas e disponibilizaram o seu tempo e saber quero agradecer as entrevistas

concedidas, os questionários preenchidos e a documentação facultada sem o que este projecto de investigação não era possível. Agradeço ainda as muitas palavras de incitamento e entusiasmo com o projecto e a expectativa que colocaram no seu resultado.

Ao Instituto Politécnico de Setúbal, em geral, e à Escola Superior de Ciências Empresariais, em particular, local onde há 15 anos exerço a minha profissão docente e ‘ofereço’ a minha dedicação quotidianamente e onde tenho vindo a merecer a confiança dos meus colegas e alunos no exercício da difícil, mas gratificante tarefa de defender ideias e princípios e de desenhar e implementar projectos, quero agradecer todo o apoio, compreensão e ensinamentos que me propiciaram ao longo destes anos.

Aos meus colegas do Departamento de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos quero dizer do meu orgulho em integrar esta vasta equipa e em tudo aquilo que conseguimos fazer em conjunto, os bons momentos que passamos juntos, o confronto de ideias, as pequenas convívências quotidianas e o companheirismo e amizade que nos tem acompanhado. À Amélia e ao Zé um agradecimento especial pelos já longos anos de partilha e pela confiança e amizade que permanece.

À minha família e amigos, os presentes e os ausentes, os do norte e os do sul, quero dizer que tenho orgulho no seu amor e amizade tantas vezes correspondida com uma longa ausência, sobretudo nos últimos tempos. À Natália quero dizer que, pela razão e pelo coração, vale a pena partilhar o dia-a-dia de ‘viagens encantadas’ por este cenário, quantas vezes imaginário, que é a vida em comum.

## Índice

<b>Introdução</b>	1
<b>Capítulo 1</b>	
Contributos da sociologia para a análise dos processos de profissionalização	7
1. A sociologia e os processos de profissionalização	7
1.1. As correntes funcionalistas	8
1.2. O interaccionismo simbólico	11
1.3. As teorias neo-weberianas	13
1.4. Dimensões de análise dos processos de profissionalização	18
1.4.1. As fontes do poder profissional	18
1.4.2. O projecto profissional colectivo	31
1.4.3. O associativismo profissional	37
1.4.4. As Identidades profissionais	46
<b>Capítulo 2</b>	
O processo de construção do campo profissional da gestão de recursos humanos	53
2.1. Alguns pressupostos teóricos da GRH	53
2.2. O problema do défice de credibilidade e legitimidade	63
2.3. Tipologias de papéis dos profissionais de RH	71
2.4. Dinâmicas de (re)composição do grupo profissional	86
<b>Capítulo 3</b>	
Opções teórico-metodológicas	97
3.1. Pergunta de partida e objectivos da pesquisa	97
3.2. Opções teórico-metodológicas para a construção do modelo de análise	99
3.3. Metodologia de investigação	106
<b>Capítulo 4</b>	
Caracterização sociográfica do grupo dos profissionais de recursos humanos	111
4.1. O que nos dizem as estatísticas oficiais	111
4.2. Um olhar retrospectivo a partir da análise das ofertas de emprego	126
4.3. Um olhar prospectivo a partir da visão dos profissionais em exercício	141

## **Capítulo 5**

O que fazem os profissionais de recursos humanos e como se pensam enquanto grupo	147
5.1. Alguns indicadores sobre a origem social dos profissionais de RH	147
5.2. Acesso à formação e à informação técnico-científica	152
5.3. Percurso dos profissionais de recursos humanos	162
5.4. Onde trabalham e que actividades desenvolvem	170
5.5. Rendimentos do trabalho	178

## **Capítulo 6**

Lógicas de identificação dos profissionais de recursos humanos	183
6.1. Identificação profissional	183
6.2. Projectos face ao futuro	200
6.3. Concepções sobre a gestão de recursos humanos	203
6.4. Papel da Associação Profissional	207

## **Capítulo 7**

O olhar dos directores de RH sobre o campo profissional	215
7.1. Formação e percurso profissional	215
7.2. Formação de acesso e perfil de competências	225
7.3. Actividades associadas à função recursos humanos	230
7.4. Fontes de poder e prestígio da função RH e dos seus profissionais	234
7.5. Papel do associativismo profissional	244

<b>Conclusões</b>	255
-------------------	-----

Bibliografia	265
--------------	-----

Anexos	283
--------	-----

## Índice de Quadros, Figuras e Anexos

### Quadros

Quadro 1 - Tipologia de papéis dos profissionais de recursos humanos	80
Quadro 2 - Competências requeridas ao profissional de recursos humanos	83
Quadro 3 - Novas competências dos profissionais de recursos humanos em empresas multinacionais	84
Quadro 4 - Competências dos gestores de recursos humanos - executivos de topo	85
Quadro 5 - Distribuição dos profissionais de RH por áreas de formação segundo o país	91
Quadro 6 - Evolução do número de profissionais de recursos humanos por categoria e sexo	112
Quadro 7 - Evolução do número de profissionais de recursos humanos por grupo etário	114
Quadro 8 - Evolução do número de profissionais de recursos humanos por nível de escolaridade	115
Quadro 9 - Evolução dos directores e técnicos com ensino superior por grupo etário segundo os anos	116
Quadro 10 - Distribuição dos diplomados do ensino superior por nível de antiguidade em 2004	116
Quadro 11 - Evolução do número de profissionais de recursos humanos por ano segundo a classe de dimensão das empresas	118
Quadro 12 - Evolução dos profissionais de recursos humanos por ano segundo classe de dimensão das empresas	119
Quadro 13 - Distribuição dos profissionais de recursos humanos por categoria segundo o escalão de dimensão da empresa	120
Quadro 14 - Distribuição dos profissionais de recursos humanos por categoria e ano segundo o sector de actividade económica	121
Quadro 15 - Evolução da remuneração média mensal em euros por categoria	123

Quadro 16 - Distribuição dos profissionais de recursos humanos por distrito segundo o ano	125
Quadro 17 - Distribuição das ofertas de emprego por função	128
Quadro 18 - Distribuição das ofertas de emprego por tipo de empresa	129
Quadro 19 - Distribuição das ofertas de emprego por zona geográfica	130
Quadro 20 - Distribuição das ofertas de emprego por sector de actividade	131
Quadro 21 - Descrição das actividades a realizar	133
Quadro 22 - Nível de escolaridade requerido	134
Quadro 23 - Área de formação requerida	135
Quadro 24 - Anos de experiência requerida	136
Quadro 25 - Natureza da experiência requerida	137
Quadro 26 - Conhecimentos requeridos	138
Quadro 27 - Competências requeridas	140
Quadro 28 - Tendências para os próximos 5 anos	141
Quadro 29 - Tendências de recrutamento de profissionais de gestão de recursos humanos	142
Quadro 30 - Habilitações privilegiadas	144
Quadro 31 - Área de formação privilegiada	145
Quadro 32 - Experiência privilegiada	146
Quadro 33 - Distribuição dos progenitores por nível de escolaridade	148
Quadro 34 - Distribuição dos inquiridos por nível habilitacional dos progenitores segundo o curso frequentado	149
Quadro 35 - Distribuição dos licenciados em gestão de recursos humanos por nível de habilitação dos progenitores segundo o grupo etário de pertença	150
Quadro 36 - Distribuição dos pais dos inquiridos por grupo profissional de pertença	151
Quadro 37 - Distribuição dos inquiridos por nível de habilitação escolar	153
Quadro 38 - Distribuição dos inquiridos por curso de formação inicial frequentado	154
Quadro 39 - Distribuição dos inquiridos por área de pós-graduação segundo a curs inicial	155
Quadro 40 - Distribuição dos profissionais de GRH pelas revistas mais consultadas	157

Quadro 41 - Distribuição dos profissionais de GRH segundo os endereços electrónicos mais consultados	158
Quadro 42 - Análise de conteúdo das capas da Revista Pessoal	159
Quadro 43 - Protagonistas da rubrica “Ao almoço com...”	161
Quadro 44 - Distribuição dos inquiridos por sexo, idade e curso de licenciatura segundo o tipo de ingresso na GRH	164
Quadro 45 - Distribuição dos inquiridos por área de actividade em que iniciaram a actividade profissional	165
Quadro 46 - Distribuição dos inquiridos segundo as razões para terem enveredado por uma carreira na área da GRH segundo o sexo	167
Quadro 47 - Distribuição dos inquiridos segundo as razões para terem enveredado por uma carreira na área de GRH por grupo etário	168
Quadro 48 - Distribuição dos inquiridos segundo as razões para terem enveredado por uma carreira na área de GRH por curso de licenciatura	169
Quadro 49 - Distribuição dos inquiridos por dimensão da empresa	171
Quadro 50 - Distribuição dos inquiridos por sector de actividade	172
Quadro 51 - Caracterização da função recursos humanos	173
Quadro 52 - Distribuição dos profissionais por área de actividade segundo a categoria profissional	177
Quadro 53 - Distribuição dos inquiridos por opinião relativamente aos salários auferidos segundo a categoria profissional	180
Quadro 54 - Distribuição dos inquiridos por opinião relativamente aos salários auferidos noutras áreas funcionais da empresa e noutras empresas segundo o nível salarial	181
Quadro 55 - Distribuição dos profissionais segundo a opinião relativa à designação da função por curso, categoria profissional e por dimensão da empresa	184
Quadro 56 - Distribuição dos profissionais segundo o principal indicador de avaliação da função RH	185
Quadro 57 - Importância atribuída pelos inquiridos à avaliação do seu desempenho por outros grupos profissionais	186
Quadro 58 - Importância que os inquiridos atribuem à avaliação do seu desempenho por outros grupos	187

Quadro 59 - Grau de reconhecimento profissional	188
Quadro 60 - Fontes de reconhecimento profissional	189
Quadro 61 - Importância atribuída às capacidades que definem um bom profissional de RH	191
Quadro 62 - Perfil de competências de um bom profissional de recursos humanos	192
Quadro 63 - Grau de concordância com as afirmações relacionadas com o papel dos profissionais de RH	196
Quadro 64 - Papéis dos profissionais de recursos humanos	197
Quadro 65 - Tipo de papéis e valores médios mais elevados das modalidades de resposta das variáveis sexo, idade, categoria profissional e dimensão da empresa	199
Quadro 66 - Distribuição dos profissionais por tipo de projecto profissional	201
Quadro 67 - Distribuição dos profissionais por tipo de projecto profissional segundo o curso	202
Quadro 68 - Grau de concordância com afirmações sobre políticas de GRH	204
Quadro 69 - Conceptualizações das políticas de gestão de recursos humanos	206
Quadro 70 - Concepções das políticas de GRH e valores médios mais elevados das modalidades de resposta das variáveis sexo, idade, categoria profissional e dimensão da empresa	207
Quadro 71 - Avaliação do papel da APG	208
Quadro 72 - Principais papéis desempenhados pela APG	209
Quadro 73 - Papéis da APG e valores médios mais elevados das modalidades de resposta das variáveis sexo, idade e categoria profissional	210
Quadro 74 - Distribuição dos inquiridos por associação profissional	211
Quadro 75 - Tipo de estrutura de defesa dos interesses colectivos dos profissionais de RH	212
Quadro 76 - Situação perante o sindicalismo	213
Quadro 77 - Caracterização dos entrevistados	216

## **Figuras**

Figura 1 - Modelo de análise para a compreensão dos processos de profissionalização da gestão de recursos humanos	102
Figura 2 - Perfis na tendência de evolução de profissionais de GRH a cinco anos	143

**Anexos**

Anexo A – Guião do inquérito por questionário	285
Anexo B – Guião de entrevista semi-directiva	299
Anexo C – Caracterização dos entrevistados e das empresas	303
Anexo D – Análise de conteúdo das entrevistas	307



## Introdução

Mobilizar os contributos da Sociologia para a compreensão dos processos de profissionalização significa, desde logo, dar conta de um intenso debate que tem atravessado a produção científica e que, por razões heurísticas, situamos no campo da Sociologia das Profissões. Marcada por contributos teóricos diversos e por tradições nacionais bem vinculadas, a Sociologia das Profissões tem-se vindo a afirmar como uma disciplina específica no campo da Sociologia que elege como objecto de estudo os processos sociais através dos quais emergem e se afirmam os diferentes grupos profissionais.

A afirmação da disciplina tem, no entanto, sido marcada por uma “debilidade genética” decorrente da pluralidade lexical para designar o seu objecto de estudo e da ausência de uma definição clara e consensual entre a comunidade científica desse mesmo objecto (Dubar, 1994). Esta debilidade resulta, igualmente, do facto de estarmos perante uma realidade difusa já que “o fenómeno profissional não tem fronteiras claras” (Larson, 1977: xi). No que respeita à pluralidade lexical, esta tem-se traduzido no recurso a expressões como “profession” ou “occupation”, na tradição anglo-saxónica; “profession”, “métier” ou “groupe professionnel”, na tradição francófona; “profissão”, “ofício” ou “ocupação”, na tradição portuguesa, só para dar alguns exemplos. Também a definição conceptual do objecto tem sido atravessada por diferentes concepções que vão desde as correntes estruturo-funcionalistas, ao interaccionismo simbólico, passando ainda pelas diferentes abordagens críticas ou neo-weberianas que têm contribuído para a pluralidade e o dinamismo do campo disciplinar.

Contemporânea da sociedade capitalista, na medida em que o capitalismo pressupõe uma crescente divisão do trabalho que se traduz na progressiva consolidação do profissionalismo, a Sociologia das Profissões tem vindo a merecer uma atenção cada vez maior, dado o seu contributo para a compreensão das formas de estruturação social, ao questionar os processos através dos quais diferentes grupos profissionais procuram

conquistar ou manter um determinado território e estatuto social. O modo como esse questionamento se tem vindo a fazer tem-se baseado em pressupostos teóricos e metodológicos diversos, fazendo com que sejam múltiplas as opções passíveis de ser adoptadas no estudo dos fenómenos de construção dos grupos profissionais.

A análise dos principais contributos teóricos, no âmbito da Sociologia das Profissões, permite-nos sustentar o pressuposto segundo o qual uma profissão não é uma realidade natural, mas antes o resultado de uma construção social pelo que, mais do que discutir modelos ideais de profissão, importa compreender o modo como os grupos profissionais se estruturam e procuram mobilizar recursos materiais e simbólicos, capazes de contribuir para a sua afirmação colectiva enquanto grupos de *status* que se diferenciam de outros grupos profissionais.

É com base neste pressuposto teórico que procuramos analisar o processo de profissionalização da Gestão de Recursos Humanos, em Portugal. A sua relevância heurística é tanto maior quanto a gestão de recursos humanos se tem vindo a afirmar, sobretudo, como uma actividade instrumental e normativa, baseada num corpo de conhecimentos aplicados que tem por objecto contribuir para a regulação das actividades humanas, nas organizações de trabalho. Este corpo de conhecimentos, nem sempre muito coerente, é o resultado de um conjunto diversificado de disciplinas científicas que vão da Economia, da Psicologia à Sociologia integrando, no limite, contributos das diferentes Ciências Sociais e Humanas.

Do ponto de vista sociológico, o passado da Gestão de Recursos Humanos está fortemente marcado por uma importação acrítica de modas e discursos legitimadores de uma ordem autocrática, o qual não pode deixar de nos interpelar sobre o seu papel na gestão das transformações em curso nas sociedades contemporâneas, cada vez mais marcadas pelo seu carácter complexo, tanto mais que, como afirma Brabet (1993: 13), “a GRH corre o risco, se não se interrogar constantemente sobre si própria, de não ser mais do que um simples instrumento de difusão, de legitimação, de reforço e de sustentação de interesses particulares e de discursos dominantes”.

Colocar a discussão nesta perspectiva crítica significa assumir que a Gestão de Recursos Humanos está perante um novo desafio: o de assumir a sua efectiva maturidade enquanto disciplina científica autónoma, mas aberta ao diálogo e às sinergias interdisciplinares. Trata-se de passar de uma visão normativa e de um discurso homogéneo, supostamente neutros, para uma visão mais analítica, capaz de dar conta da sua natureza contingencial. Tal natureza contingencial decorre não de um qualquer pressuposto relativista, mas antes da diversidade socioeconómica que atravessa as organizações de trabalho e os contextos em que estas operam.

A adopção de abordagens mais analíticas e, por isso, não prescritivas, parece ganhar terreno, à medida que aumenta a massa crítica entre a comunidade académica que se debruça sobre a Gestão de Recursos Humanos e se desenvolve uma reflexão teórica sistemática quer no interior do campo disciplinar quer a partir de campos disciplinares que lhe são próximos, colocando em evidência as ambiguidades que atravessam o campo disciplinar bem como o seu défice de credibilidade e legitimidade social. Estas abordagens analíticas também destacam o facto de estarmos perante a possibilidade de afirmação de uma ruptura paradigmática, no sentido em que a gestão de recursos humanos, sob certas condições (Kochan, 2004), parece ter cada vez mais como desafio a sua afirmação no quadro de uma nova ordem participativa, baseada na autonomia dos actores e na partilha do poder no interior das organizações. Como diversos autores têm vindo a chamar a atenção (Legge, 1978; Kochan, 2004; Watson, 2004), os profissionais da gestão de recursos humanos atravessam uma crise de confiança e de legitimidade aos olhos dos diferentes actores organizacionais, e da sociedade em geral, o que realça a necessidade da redefinição do seu papel e identidade profissional, tendo em vista a discussão do seu contributo para a construção deste novo equilíbrio entre os diferentes interesses presentes nas relações de trabalho.

É com base num olhar alicerçado na sociologia crítica sobre a gestão de recursos humanos e os seus profissionais que nos propomos discutir a profissionalização da gestão de recursos humanos em Portugal, entendida enquanto o resultado de processos sócio-históricos referenciados a espaços sociais e temporais concretos com todas as suas contradições e conflitos (Gonçalves, 2006a). A investigação realizada insere-se na categoria dos estudos exploratórios, face à escassez e pouca consolidação de trabalhos

científicos nesta área do saber. A prossecução dos objectivos da pesquisa implicou a mobilização de um quadro metodológico capaz de articular, simultaneamente, uma abordagem de natureza quantitativa e uma outra de natureza qualitativa.

No primeiro caso, o recurso a diferentes bases de dados primários – inquérito por questionário - e secundários - Quadros de Pessoal e anúncios publicados num semanário - permitiu traçar o retrato sociográfico dos profissionais de recursos humanos, caracterizar os contextos organizacionais onde se inserem e as actividades que desenvolvem, assim como analisar a forma como pensam a função recursos humanos e se pensam a si próprios e ao grupo profissional a que pertencem. No caso da abordagem qualitativa, a análise documental e a realização de entrevistas semi-directivas a responsáveis pela função recursos humanos foi fundamental para analisar os sentidos que atribuem às suas práticas profissionais e compreender os discursos e as interacções protagonizadas por estes profissionais, no quadro dos processos de construção das suas identidades profissionais.

O relatório está organizado em sete capítulos, a que acrescem as conclusões finais: três desses capítulos centram-se na revisão da literatura e na explicitação das opções teórico-metodológicas e quatro centram-se na apresentação e discussão dos resultados empíricos obtidos.

Assim, no plano da definição do estado da arte, procuramos, no capítulo 1, a partir da revisão da literatura, explicitar alguns dos contributos da Sociologia das Profissões para o estudo dos processos de profissionalização, dando conta da evolução histórica da disciplina, no que respeita às principais correntes teóricas que a atravessam. No capítulo 2, centramo-nos no campo disciplinar e profissional da Gestão de Recursos Humanos, na tentativa de dar conta de um conjunto de contributos, até hoje pouco sistematizados, que nos permitissem entender os modos de estruturação deste campo profissional e, em particular, procurando desocultar as fragilidades e as contradições com que se tem vindo a debater. No capítulo 3, propomos um modelo compreensivo de análise do campo profissional da Gestão de Recursos Humanos e as respectivas opções metodológicas que, articulando alguns dos pressupostos teórico-metodológicos da Sociologia das Profissões com as especificidades da Gestão de Recursos Humanos enquanto área de

saber e de intervenção profissional, nos possibilitou analisar, de forma orientada e integrada, os respectivos processos de profissionalização.

No plano da apresentação e discussão dos resultados empíricos obtidos, começamos por, no capítulo 4, proceder à caracterização sociográfica dos profissionais de recursos humanos em Portugal tendo por base os dados estatísticos oficiais e a análise das tendências da procura de profissionais, a partir de três fontes de informação: quadros de pessoal, anúncios de emprego e inquérito por questionário aos profissionais de recursos humanos. No capítulo 5, tendo por base o inquérito por questionário, procedemos à caracterização dos percursos dos profissionais de recursos humanos, assim como à análise das actividades que desenvolvem no interior das organizações. No capítulo 6 discutimos, ainda com base nos resultados do inquérito por questionário, os modos de identificação destes profissionais, nomeadamente no que respeita à sua capacidade de se pensar enquanto grupo e à forma como se vêem na relação com outros grupos profissionais. Por último, no capítulo 7, mobilizamos as entrevistas realizadas a directores de recursos humanos para, a partir dos resultados obtidos com a análise de conteúdo, discutirmos alguns dos elementos da retórica profissional, bem como as identidades que lhe estão subjacentes.



## Capítulo 1

### **Contributos da Sociologia para a análise dos processos de profissionalização**

Analisar o contributo da Sociologia para a compreensão dos processos de profissionalização significa, desde logo, dar conta de um intenso debate que tem atravessado a produção científica e que, por razões heurísticas, situamos no campo da Sociologia das Profissões. Marcada por contributos teóricos diversos e por tradições nacionais bem vincadas, a Sociologia das Profissões tem-se vindo a afirmar como uma disciplina específica no campo da Sociologia que elege como objecto de estudo os processos sociais através dos quais emergem e se afirmam os diferentes grupos profissionais.

A afirmação da disciplina tem, no entanto, sido marcada por uma “debilidade genética” decorrente da pluralidade lexical (Lucas, 1994) para designar o seu objecto de estudo e da ausência de uma definição clara e consensual entre a comunidade científica desse mesmo objecto (Dubar, 1994). Esta debilidade resulta, igualmente, do facto de estarmos perante uma realidade difusa já que “o fenómeno profissional não tem fronteiras claras” (Larson, 1977: xi). No que respeita à pluralidade lexical, esta tem-se traduzido no recurso a expressões como “profession” ou “occupation”, na tradição anglo-saxónica; “profession”, “métier” ou “groupe professionnel”, na tradição francófona; “profissão”, “ofício” ou “ocupação”, na tradição portuguesa. Também a definição conceptual do objecto tem sido atravessada por diferentes concepções que vão desde as correntes estruturo-funcionalistas, ao interaccionismo simbólico, passando ainda pelas diferentes abordagens críticas ou neoweberianas que têm contribuído para a pluralidade e o dinamismo do campo disciplinar

## **1.1. A corrente funcionalista**

A análise da génese histórica da Sociologia das Profissões, permite-nos identificar um conjunto de referências que estrutura o campo disciplinar, constatando-se, desde logo, que a problemática das profissões já estava presente nos grandes autores clássicos da Sociologia, como é o caso de Durkheim que via no grupo profissional “um poder moral capaz de conter os egoísmos individuais (...), de impedir que a lei do mais forte se aplique tão brutalmente às relações industriais e comerciais” (Durkheim, 1984: 17), realçando, deste modo, a importância de uma moral comunitária baseada na filiação ocupacional (Evetts, 2003).

Durkheim fazia dos grupos profissionais “um dos pivôs da sua construção teórica ligando uma análise das evoluções da divisão do trabalho e das estruturas educativas a uma interpretação geral da religião para atingir uma teoria geral da organização social e moral das sociedades modernas” (Dubar e Tripier, 1998: 69). Esta concepção está bem expressa na importância que o autor atribui aos grupos profissionais na superação do estado de anomia que, na sua concepção, a sociedade tinha atingido (Durkheim, 1984: 12): “para que a anomia cesse, é preciso assim que exista, ou se forme, um grupo onde se possa constituir o sistema de normas que actualmente falta”.

Apesar dos contributos de Durkheim para a emergência de uma Sociologia das Profissões, os quais estão particularmente sistematizados no prefácio à segunda edição da *Divisão do Trabalho Social*, intitulado “Algumas notas sobre os agrupamentos profissionais”, em que o autor se propõe discutir o “papel que os agrupamentos profissionais estão destinados a desempenhar na organização social dos povos contemporâneos” (Durkheim, 1984: 7), é o trabalho de Carr-Saunders e Wilson, publicado em Inglaterra em 1933, que assume o carácter fundacional da disciplina (Abbott, 1988; Rodriguez e Guillen, 1992; Rodrigues, 1997; MacDonald 1999).

Filiando-se numa abordagem funcionalista das profissões, os autores, à semelhança do que havia proposto Durkheim, vêem no profissionalismo “uma força promotora da estabilidade e da liberdade contra a ameaça da invasão industrial e das burocracias governamentais” (Evetts, 2003: 7) sendo, na concepção de um dos seus seguidores,

Marshall, “sinais de um novo altruísmo que podia transformar o mundo social e político do capitalismo industrial” (Rodriguez e Guillen, 1992: 11).

A principal preocupação da obra de Carr-Saunders e Wilson centrava-se, contudo, na discussão em torno dos “atributos que permitiam distinguir as profissões, tomadas como factos naturais, do conjunto das ocupações” sendo que, na sua óptica, “uma profissão emerge quando um número definido de pessoas começa a praticar uma técnica fundada sobre uma formação especializada, dando resposta a necessidades sociais” (Rodrigues, 1997: 7-8).

Partindo de uma análise histórica dos diferentes grupos que, em Inglaterra, podiam ser considerados uma profissão, os autores elaboram uma tipologia dos requisitos necessários para a existência de uma *verdadeira profissão* (Rodrigues, 1997:8):

- i) Uma especialização de serviços, permitindo a crescente satisfação de uma clientela;
- ii) A criação de associações profissionais obtendo para os seus membros protecção exclusiva;
- iii) O estabelecimento de uma formação específica fundada sobre um corpo sistemático de teorias, permitindo a aquisição de uma cultura profissional.

Se esta primeira abordagem parte de estudos sociográficos, não tendo, por isso, a ambição de construir uma teoria geral sobre as profissões, o contributo de Parsons já se assume “com a intenção explícita de identificar os princípios de coerência do conjunto das características das profissões e de construir uma teoria do seu funcionamento e da sua génese” (Rodrigues, 1997: 9).

Para o autor, o papel do profissional é estabelecido a partir da articulação de três dimensões específicas:

- i) Existência de uma dupla competência, pela articulação do saber prático fundado na experiência ou na ciência aplicada com o saber teórico adquirido durante uma formação longa e sancionada;

- ii) Existência de uma competência especializada, fundada numa especialização técnica que limita a competência do profissional a um domínio legítimo da sua actividade;
- iii) Existência de um desinteresse ou despreendimento, pela articulação da norma da neutralidade afectiva com o valor da orientação para os outros.

Indo além da concepção puramente naturalista de Carr-Saunders e Wilson, Parsons parte do pressuposto de que o essencial na compreensão e explicação da génese e funcionamento das profissões são os mecanismos através dos quais se afirma a sua legitimidade social, atribuindo às universidades “um papel importante neste processo de legitimação e institucionalização da relação entre o conhecimento e a sociedade” (Rodrigues, 1997: 10).

É justamente na sequência dos contributos teóricos de Parsons que, sobretudo a partir da década de 50, se multiplicam os trabalhos em torno da Sociologia das Profissões e se conceptualiza o objecto da disciplina. Neste contexto teórico, e segundo Rodrigues (1997), a proposta de Goode para a definição das profissões é, porventura, uma das primeiras a procurar uma sistematização coerente do estado da arte no campo disciplinar. Assim, para Goode, “as profissões constituem comunidades cujos membros partilham uma mesma identidade, valores, linguagem e um estatuto adquirido para toda a vida; têm poder de controlo sobre si e os seus membros, sobre a selecção e admissão de novos membros, bem como sobre a formação requerida” (Rodrigues, 1997: 10).

Desta conceptualização resulta que a abordagem funcionalista das profissões assenta em três pressupostos básicos (Rodrigues, 1997: 13):

- i) Existência de um estatuto profissional resultante do saber científico e prático e do ideal de serviço, corporizados por comunidades formadas em torno do mesmo corpo de saber, dos mesmos valores e ética de serviço;
- ii) Existência de um reconhecimento social da competência fundada sobre uma formação longa;
- iii) Existência de instituições profissionais como resposta a necessidades sociais.

Desde os trabalhos fundadores da disciplina até às sistematizações que acabamos de enunciar foram grandes os progressos que atravessaram as abordagens funcionalistas os quais deixaram a sua marca indelével na matriz teórico-metodológica da Sociologia das Profissões.

## **1.2. O Interaccionismo Simbólico**

Embora a perspectiva funcionalista tenha dominado o campo disciplinar até meados da década de 60, foi ainda nos anos 50 que surgiram as primeiras abordagens teóricas alternativas, construídas a partir dos contributos da Escola de Chicago que, baseando-se numa concepção teórico-metodológica inovadora, procuraram colocar a investigação sobre as profissões no campo da análise sociológica da divisão do trabalho. Neste contexto, a obra de Hughes (1993) representa uma ruptura fundamental na medida em que não só parte do princípio do igualitarismo cognitivo e ético segundo o qual “todas as actividades de trabalho têm igual dignidade e igual interesse sociológico” (Dubar e Tripier, 1998: 95), como também considera que mais importante do que definir o que é uma profissão é “identificar as circunstâncias segundo as quais as ocupações se transformam em profissões” (Rodrigues, 1997: 16).

Assim, partindo de múltiplas observações de terreno levadas a cabo pelos seus alunos, Hughes constata que é a partir das noções de licença e de mandato que se “constituem as bases da divisão moral do trabalho, isto é, o processo pelo qual funções diferentemente valorizadas por uma colectividade são distribuídas por entre os membros de grupos” (Rodrigues, 1997: 15), sendo que a licença se define como a autorização legal de exercício de certas actividades interditas a outros e o mandato como a obrigação de assegurar uma função específica.

Daqui resulta que a abordagem proposta pelo interaccionismo simbólico, em que Hughes se inscreve, não incide sobre “a análise dos privilégios profissionais, nem sobre as condições estruturais da sua existência”, perspectiva de que partiam as correntes

funcionalistas, mas antes sobre as interações e os conflitos “bem como nos meios e recursos mobilizados nesse processo, chamando assim a atenção para o papel jogado pelas reivindicações e os discursos sobre o saber, na transformação de uma ocupação em profissão” (Rodrigues, 1997: 17-18).

Com esta nova abordagem, Hughes questiona a existência de critérios universais e racionais de delimitação entre ocupação e profissão procurando, em contrapartida, “clarificar os processos comuns a todas as actividades de trabalho e as estratégias diferenciadas dos grupos profissionais em função do contexto em que eles evoluem e da tradição jurídica de que emergem” (Dubar e Tripier, 1998: 96).

Podemos pois afirmar que a perspectiva interaccionista de análise das profissões assenta em quatro princípios básicos (Dubar e Tripier, 1998: 96):

- i) Que os grupos profissionais são processos de interação que conduzem os membros de uma mesma actividade de trabalho a auto-organizarem-se, a defender a sua autonomia e o seu território e a defenderem-se da concorrência;
- ii) Que a vida profissional é um processo biográfico de construção de identidades ao longo do ciclo de vida;
- iii) Que os processos biográficos e os mecanismos de interação têm uma relação de interdependência;
- iiii) Que os grupos profissionais procuram o reconhecimento pelos seus parceiros desenvolvendo retóricas profissionais e procurando protecções legais.

Nesta abordagem dos grupos profissionais cujo ponto de partida são os processos de divisão do trabalho, a construção de identidades profissionais, quer estas assumam um carácter biográfico (Dubar, 1997) quer sejam o resultado da experiência relacional e social do poder no interior das organizações (Sainsaulieu, 1996), implica a participação num jogo de actores marcado pela identificação de uma carreira, implicação numa actividade, experiência da estratificação social e das discriminações étnicas e sexuais, dificuldades de acesso aos empregos, entre outros aspectos que atravessam o mundo do trabalho.

### 1.3. As Teorias Neo-weberianas

Identificados os dois pilares básicos sobre os quais se estruturou o campo disciplinar da Sociologia das Profissões até à década de 70, o funcionalismo e o interaccionismo simbólico, importa agora dar conta dos desenvolvimentos que marcaram a disciplina, em particular nas décadas de 70 e 80, os quais passaram por um conjunto de obras de referência que têm em comum a importância que atribuem à dimensão económica das profissões e, conseqüentemente, ao poder que lhe está associado.

Os novos contributos teóricos são marcados pela concepção weberiana segundo a qual a acção humana é orientada por uma racionalidade económica, entendida como “um sentimento subjectivo duma penúria de meios” (Weber, 1995: 51), e que a orientação da acção se faz em função dessa racionalidade, o que conduz à criação de grupos de competidores que procuram maximizar as suas posições sociais através da formação de monopólios cujo objectivo é “fechar mais ou menos completamente (a outros grupos) o acesso às oportunidades, sociais ou económicas, que existam num dado domínio” (Weber, 1995: 56).

Vários são os autores que, partindo dos pressupostos teóricos enunciados, têm vindo a engrossar aquilo que Dubar e Tripier (1998) designam de “novas teorias das profissões” e que MacDonald (1999) designa de teorias “neo-weberianas”, apesar de considerarem que as suas propostas não constituem um corpo teórico homogéneo.

É a reflexão crítica sobre os contributos da teoria funcionalista, até então dominante, associada ao contexto social e ideológico da época que, ao questionar as virtudes do modelo profissional em uso, lançam as bases para uma reinvenção do debate em torno do profissionalismo, agora centrado na importância atribuída aos mecanismos económicos de controlo dos mercados (Rodrigues, 1997: 35): “a afirmação das abordagens económicas do fenómeno das profissões, salientando, sobretudo, os efeitos económicos das práticas monopolistas das associações profissionais, lançou as

primeiras dúvidas acerca da bondade do modelo profissional e dos benefícios do profissionalismo”.

Questionando irremediavelmente as justificações morais do modelo profissional, que não serviriam para mais do que legitimar situações de privilégio de alguns grupos profissionais, esta nova perspectiva tende a considerar as profissões como “grupos específicos de trabalhadores, pertencentes às classes médias, que partilham, em graus diferenciados, crenças comuns e que se envolvem, de diversas formas, em acções colectivas visando estabelecer um monopólio sobre o mercado para assim melhorar o seu estatuto social” (Dubar e Tripier, 1999:113).

Assim, se a perspectiva funcionalista tinha feito assentar a sua análise no princípio da legitimidade social das profissões e a perspectiva interaccionista colocava a ênfase nos processos de negociação e conflito, com as novas abordagens a análise das profissões alarga-se a uma nova dimensão que é a do poder (Rodrigues, 1997: 47): o poder profissional, económico, social e político dos diferentes grupos profissionais.

Várias foram, no entanto, as perspectivas a partir das quais a análise desse poder foi levada a cabo, havendo algum consenso dentro do campo disciplinar da Sociologia das Profissões sobre o papel estruturante do contributo de três autores de referência: Freidson com a análise das fontes do poder profissional, Larson com a análise dos projectos profissionais tendo em vista o *fechamento social* e Abbott com a análise da concorrência pelo monopólio jurisdicional de uma dada competência.

Conjugando contributos do interaccionismo simbólico com a perspectiva weberiana, Freidson (1994: 36) parte do princípio segundo o qual o poder é o principal recurso que caracteriza as profissões sendo entendido como “... a capacidade para realizar determinados tipos de trabalho”. Para o autor, as profissões distinguem-se umas das outras “pelas tarefas particulares de que se reclamem e pelo carácter especial do conhecimento e das competências requeridas para as executarem”, sendo que a questão central do poder profissional está ligada à capacidade dos próprios profissionais em controlar o trabalho, em detrimento do controlo pelos consumidores, pela administração das empresas ou pelo Estado.

Partindo da centralidade do poder para a análise das profissões, Freidson (1994: 154) identificou três grandes fontes do poder profissional: a ‘expertise’, a autonomia e o credencialismo. A ‘expertise’ corresponde ao domínio de um campo específico do conhecimento e das técnicas da sua aplicação a qual tende a ser reconhecida através da existência de um monopólio. A autonomia remete para a capacidade em determinar o conteúdo do trabalho. O credencialismo, por sua vez, corresponde ao controlo institucionalizado do acesso ao domínio dos meios científicos e técnicos próprios da profissão.

Com base nos diversos trabalhos produzidos por Freidson, Rodrigues (1997: 50-51) defende que para o autor a profissionalização é “um processo pelo qual uma ocupação – organizada formalmente ou não, através da reivindicação ou afirmação das suas competências específicas e esotéricas, da particular qualidade do seu trabalho e dos benefícios que com isso proporciona à sociedade – obtém o direito exclusivo de realizar um determinado tipo de trabalho, o controlo sobre a formação e o acesso, bem como o direito de determinar e avaliar a forma como o trabalho é realizado”.

O contributo de Larson decorre, por sua vez, da importância que atribui ao conceito de projecto profissional que, enquanto projecto colectivo, se caracteriza por “ganhar *status* através do trabalho” (Larson, 1977: 67). Tal projecto traduz-se, segundo Dubar e Tripier (1999: 130), num “processo histórico através do qual certos grupos profissionais procuram objectivamente estabelecer um monopólio sobre um segmento específico do mercado de trabalho, fazendo reconhecer a sua ‘expertise’ pelo público com a ajuda do Estado”.

Para a autora, a estrutura das profissões resulta de dois processos analíticos distintos (Larson, 1977: 66): organização de um mercado de serviços e desenvolvimento de um projecto de mobilidade colectiva o qual, baseando-se numa sólida posição na divisão social do trabalho, está dependente da existência de um mercado estável.

A profissionalização surgiria, por isso, como um “processo de fechamento social pelo qual os grupos procuram maximizar os seus resultados e os seus recursos, limitando o

acesso a um círculo restrito de candidatos” (Rodrigues, 1997: 55). Este *fechamento social* surgiria como o resultado da conjugação entre o *fechamento económico* de um dado segmento do mercado de trabalho e o *fechamento cultural* de uma comunidade profissional, através da apropriação de um saber legítimo.

Ao articular os mecanismos de reprodução económica com os mecanismos de reprodução social, Larson estabelece um novo quadro de análise ao associar as profissões a grupos de interesse, associados ao sistema de classes da sociedade capitalista (Gonçalves, 2006b), para os quais a profissionalização surge como um projecto de mobilidade colectiva com vista a atingir, ou preservar, quer novas posições económicas quer novas posições ao nível do estatuto e do prestígio social.

Partindo da constatação histórica de que não existe qualquer estabilidade na definição das fronteiras entre as diversas áreas profissionais e, concomitantemente, do monopólio para as exercer, Abbott (1992) centra a sua reflexão em torno da análise dos mecanismos de concorrência pelo monopólio jurisdicional de uma dada competência. Para o autor, a ausência de um consenso entre os sociólogos na definição de profissão não é mais do que um indício do carácter contingencial dessas competências, uma vez que estão permanentemente a ser objecto de disputa entre grupos profissionais.

Para compreender as razões pelas quais um dado grupo consegue triunfar entre os seus adversários na competição interprofissional pelo reconhecimento jurisdicional no uso de uma dada competência, Abbott (1992) propõe-nos uma visão sistémica assente na análise de três dimensões básicas: a natureza do trabalho, as fontes de mudança no interior do grupo profissional e as fontes de mudança no exterior do grupo profissional.

A importância da análise da natureza do trabalho decorre do facto de não existir uma relação simples entre as profissões e as actividades que lhe estão associadas, bem pelo contrário, esta relação está em constante mudança. As actividades associadas a uma dada profissão podem variar quer em função das sociedades ou dos momentos históricos quer em função das propriedades associadas aos problemas que podem ser objectivos, “resultantes de imperativos naturais ou tecnológicos”, ou subjectivos, “impostos pelo presente ou passado de uma cultura” (Abbott, 1992: 36).

A análise das fontes de mudança no interior do grupo profissional remete para um pressuposto básico segundo o qual as profissões são constituídas por grupos organizados de indivíduos que desempenham actividades diferentes em diferentes situações de trabalho e para diferentes clientes. Isto significa que tais grupos são atravessados por diferenciações e estratificações internas de natureza diversa que tanto podem gerar como absorver alterações sistémicas.

Da mesma forma, as fontes de mudança no exterior do grupo profissional assumem um papel fundamental embora os seus impactos não sejam uniformes, dado que são condicionados por *acidentes históricos* que fazem com que certas profissões sejam dominantes, que outras percam influência e que outras, ainda, desapareçam. De entre as diferentes fontes externas de mudança, Abbott destaca a evolução tecnológica, o crescimento da burocracia, o novo papel dos *mass media* e, em particular, as mudanças na estrutura do conhecimento profissional, nomeadamente o conhecimento produzido no meio académico, na medida em que é ele que “legitima o exercício profissional clarificando os seus fundamentos e orientando-o para valores culturais mais elevados” (Abbott, 1992: 54).

Às três dimensões de análise enunciadas o autor acrescenta os mecanismos de reivindicação de jurisdição através dos quais “uma profissão pede à sociedade que reconheça a sua estrutura cognitiva através do direito de exclusividade” (Abbott, 1992: 59). Essa reivindicação pode fazer-se em diferentes arenas: o sistema legal, que pode conferir o controlo formal sobre o trabalho; a opinião pública, através da qual as profissões procuram pressionar o poder político; ou o local de trabalho que, apesar de menos estudado, pode contribuir para a erosão das normas legais e das representações junto da opinião pública. Este processo de reivindicação de jurisdição implica a mobilização de um conjunto de recursos políticos que remetem, directamente, para a importância do poder na afirmação dos diferentes grupos profissionais.

## **1.4. Dimensões de análise dos processos de profissionalização**

Pensar a profissionalização como um processo implica, desde logo, uma opção teórica que nos afasta das concepções naturalistas profusamente difundidas entre alguns dos mais carismáticos fundadores da Sociologia das Profissões que, mergulhados na sua concepção funcionalista, viam as “verdadeiras” profissões como uma emanção natural, com vista à satisfação de necessidades sociais e não como o resultado de processos sociais e históricos de divisão do trabalho.

Do mesmo modo, seleccionar algumas dimensões pela sua relevância heurística, em detrimento de outras, para a análise dos processos de profissionalização implica uma ruptura com as concepções taxinómicas ou essencialistas que viam no carácter cumulativo de certos atributos a condição *sine qua non* para a definição das profissões. Trata-se, nesta óptica, de recusar a existência de um único modelo possível de profissionalização, a favor de uma concepção aberta e plural capaz de contribuir para a compreensão dos processos de profissionalização “não como uma sequência universal de etapas, como faz a perspectiva taxinómica, mas sim dando ênfase, no quadro de uma visão histórica, às estratégias dos grupos para obterem uma posição monopolista ao nível da divisão do trabalho” (Gonçalves, 1998: 31). Esta opção desafia-nos a considerar na análise desses processos dimensões como: as fontes do poder profissional, a natureza do projecto profissional colectivo, o papel do associativismo profissional e as identidades profissionais construídas.

### **1.4.1. As Fontes do Poder Profissional**

A problemática do poder profissional tem vindo a adquirir relevância à medida que a investigação se tem vindo a afastar da abordagem taxonómica aprofundando, por isso, as lógicas sociais que atravessam as dinâmicas dos grupos profissionais. Trata-se, no entanto, de uma dimensão de análise que já estava presente nos autores clássicos que estão na génese da Sociologia das Profissões, pese embora fosse vista a partir de uma perspectiva que tendia a reificar a sua origem, dado que o poder não só era uma

*emanação natural* como servia para assegurar os fins altruístas prosseguidos pelos profissionais.

A concepção durkheimiana do poder profissional é porventura uma das primeiras abordagens que, procurando inscrever a função do poder profissional numa lógica de organização social global, vê nesta emanação um elemento capaz de ultrapassar o estado de anomia ao qual, segundo Durkheim (1984: 9), devem ser atribuídos “os conflitos incessantemente renovados e as desordens de todas as espécies de que o mundo económico nos dá um triste espectáculo”. Provocado pelo desenvolvimento das funções económicas, este estado de anomia é, para o autor, o resultado do culto do êxito: “o êxito absolve tão frequentemente os actos mais condenáveis que o limite entre o que é permitido e o que é proibido, o que é justo e o que não o é, não tem nada de fixo, mas parece poder ser deslocado quase arbitrariamente pelos indivíduos” (Durkheim, 1984: 8-9).

Procurando um modo de regulação social alternativo à regulação por um mercado dominado pela ideologia do *laissez-faire*, *laissez-passer*, Durkheim vê nos grupos profissionais “um poder moral capaz de conter os egoísmos individuais, de manter no coração dos trabalhadores um mais vivo sentimento da sua solidariedade comum, de impedir que a lei do mais forte se aplique tão brutalmente às relações industriais e comerciais” (Durkheim, 1984: 17). Esta visão só faz sentido na medida em que, como referem Dubar e Tripier (2003: 68), «em Durkheim, os grupos profissionais englobam todas as actividades económicas e todas as categorias de trabalhadores (patrões, trabalhadores independentes e assalariados) e inscrevem-se na continuidade das corporações ‘à francesa’ ».

Esta concepção durkheimiana inscreve-se, por isso, no processo histórico de desenvolvimento das forças produtivas em França, no contexto de uma sociedade que, nas palavras de Segrestin (1996:51), tardou em romper com uma cultura aristocrática e em que a tradição religiosa católica sustentava os valores da interdependência passiva entre as diferentes classes sociais.

Ver na moral profissional um modo de regulação social surge, neste contexto, como uma solução natural para quem, impressionado pelas convulsões introduzidas pela industrialização na vida social (Bernoux, s.d.: 21), não pretende questionar as bases ideológicas em que assenta o processo de desenvolvimento das forças produtivas, mas encontrar um mecanismo social capaz de combater simultaneamente os egoísmos individuais e a anomia social. Tal perspectiva é importante na medida em que vai, do ponto de vista teórico, legitimar o ideal altruísta, pilar fundamental da ideologia profissional, como veremos mais adiante.

Inscrevendo-se, igualmente, na corrente funcionalista, a perspectiva parsoniana sobre o poder profissional já não assenta só na questão moral, mas, sobretudo, na ciência. Crente nas virtudes do progresso baseado na ciência, e partindo do pressuposto de que as sociedades evoluem de formas simples para formas mais complexas, Parsons defende que a complexidade decorre da *diferenciação estrutural*, ou seja, da crescente especialização e divisão do trabalho, daqui decorrendo que o conhecimento científico seja visto como a base do poder profissional. Como refere Brante (1988: 120), “Parsons encara as profissões como as principais portadoras e transmissoras dos valores racionais, bem como do conhecimento tecnológico que faz desenvolver a economia» Esta visão optimista, baseada na crença no poder da ciência, elege a universidade moderna como o centro a partir do qual as profissões sustentam o seu processo de legitimação e de institucionalização (Rodrigues, 1997).

Na visão parsoniana, o altruísmo também ocupa o seu lugar sob a forma de *collectivity-orientation*, atributo próprio do homem profissional que, dotado de neutralidade afectiva, trabalha em prol do bem comum e, por isso, deve ser valorizado através do sistema social de recompensas. Daqui decorre que as “ profissões devem ser bem remuneradas quer em termos materiais quer no que respeita ao status e ao prestígio” (Brante, 1988: 123), aspectos fundamentais para que possam atrair o que Brante designa por *good people*.

Não sendo central na concepção parsoniana, o conceito de poder é definido como “a capacidade real de um indivíduo fazer valer os seus ‘interesses’ (...) no contexto de um sistema de interacções mais alargado e, assim, exercer influência sobre os processos que

ocorrem nesse sistema” (*cit. in* Murphy, 1988: 140). Se Parsons via os profissionais como leais às estruturas de poder existentes (Brante, 1988: 124), não espanta que a sua definição assuma um carácter demasiado global e pouco refinado sendo, por isso, nas palavras de Murphy (1988: 141), pouco útil para a compreensão dos fenómenos sociais.

Esta concepção, nascida no contexto de uma sociedade que se pretende meritocrática, caracteriza-se por associar a profissão à detenção de uma formação universitária, princípio em que assentam as teorias credencialistas, legitimando, desse modo, aquilo que tem vindo a ser uma disputa crescente pelo reconhecimento académico de diferentes áreas e grupos profissionais, enquanto meio de reforço do respectivo *status*.

De entre os sociólogos clássicos, é Weber quem introduz uma nova perspectiva e, por arrastamento, um outro olhar sobre a questão do poder profissional. Para ele, o poder profissional é um meio através do qual os grupos e os indivíduos defendem os seus próprios interesses contra os interesses de terceiros. Daqui resulta que, ao contrário dos funcionalistas, mais do que um instrumento de manutenção de uma ordem social harmoniosa, o poder é um instrumento ao serviço de permanentes disputas entre o que Weber (1995b: 55) designa por *comunidades de interesses* cujos membros procuram formar um monopólio.

Definindo o poder como “toda a oportunidade de fazer triunfar, no seio de uma relação social, a sua vontade, mesmo contra resistências, pouco importando os elementos em que ela repousa» (Weber, 1995a: 95), Weber considera que, do ponto de vista sociológico, estamos perante um conceito amorfo, na medida em que, todos os homens são, em algum momento das suas vidas, confrontados com a necessidade de impor a sua vontade. Por isso, introduz os conceitos de dominação e de disciplina como forma de dotar de relevância analítica o conceito de poder, definindo a dominação como “a oportunidade de encontrar pessoas dispostas a obedecer a uma ordem com um conteúdo determinado” e disciplina como “a oportunidade de encontrar, junto de um conjunto de indivíduos, uma obediência pronta, automática e esquemática, em virtude de uma disposição adquirida” (Weber, 1995a: 95).

Distanciando-se das justificações morais e das motivações vocacionais, Weber surge como o fundador de uma perspectiva que considera as profissões como grupos específicos de trabalhadores, pertencentes à classe média, que partilham crenças comuns e que levam a cabo acções colectivas visando o fechamento do seu mercado de trabalho e o estabelecimento de um monopólio profissional tendo em vista manter ou reforçar o seu estatuto social (Dubar e Tripier, 2003). Mas Weber vai mais longe ao abrir a caixa negra em que facilmente se tornariam os grupos profissionais. Para ele, o fechamento social não é apenas uma forma de salvaguardar as oportunidades sociais e económicas de um dado grupo em relação ao exterior, ele também pode ocorrer no interior do próprio grupo dando lugar à existência de “diferentes estados de fechamento interno, mais ou menos definitivos, no interior de uma comunidade” os quais designa por “estados de apropriação das oportunidades sociais e económicas que são monopólio de uma comunidade” (Weber, 1995b: 57). Se a introdução do princípio do fechamento social é importante para fundamentar a existência de mecanismos de competição inter-profissional, o fechamento interno serve para legitimar o princípio da competição intra-profissional, conceitos centrais na abordagem levada a cabo por Abbott (1992), como veremos mais adiante.

Apesar de partir de uma abordagem eminentemente económica, na qual as relações de mercado assumem um papel central por contraposição à abordagem marxista que se centra nas relações de produção (Saks, 1995), Weber chama a atenção para o facto de que os grupos profissionais não são apenas entidades económicas, mas também grupos de status. Procurando distanciar-se do materialismo histórico, o económico assume, para Weber (1995b: 54), uma dimensão social e cultural na medida em que, “a actividade económica não é, unicamente, determinada por factores económicos, mesmo nos seus aspectos económicos”.

Mas a proposta analítica de Weber, centrada na disputa pelos diferentes grupos de interesse das oportunidades sociais e económicas, não fica apenas pela introdução dos conceitos de dominação e de disciplina. Com efeito, para o autor, toda a dominação procura alicerçar-se na crença da sua legitimidade social, sendo que as formas de dominação se distinguem em função das reivindicações de legitimidade que lhes são

próprias. Na proposta de Weber (1995a: 289), as formas de dominação legítima podem ser de três tipos, ainda que estes não sejam mutuamente exclusivos:

- a) a dominação legal que, imbuída de um carácter racional, assenta na crença da legalidade dos regulamentos e no direito em fornecer directivas, por parte daqueles que são chamados a exercer a dominação;
- b) a dominação tradicional que assenta na crença nas tradições e na legitimidade daqueles que são chamados a exercer a autoridade;
- c) a dominação carismática que assenta na submissão ao carácter sagrado, às virtudes heróicas ou ao valor exemplar duma pessoa ou de ordens por ela emitidas.

Ao introduzir estes três ideais-tipo de formas de dominação legítima, Weber procura dar conta da historicidade dos processos sociais, identificando aquilo que podemos designar por meios através dos quais a dominação se exerce e se legitima. Aliás, é nesta concepção weberiana de dominação que Foucault vai alicerçar a sua proposta teórica baseada no conceito de *governança do eu*, a partir do qual a coação é substituída pela normalização (Evetts, 2003).

A originalidade do contributo de Foucault para o entendimento das fontes do poder profissional está na explicitação dos mecanismos simbólicos, através dos quais os grupos profissionais se institucionalizam, recorrendo a mecanismos de disciplinização capazes de garantir a obediência. O discurso do profissionalismo é, neste contexto, um desses mecanismos disciplinadores capaz de inculcar identidades, condutas e práticas de trabalho ‘apropriadas’, transformando-se numa poderosa força de controlo social ‘à distância’ (Evetts, 2003).

Ao identificar os recursos discursivos como uma fonte de poder, por funcionar simultaneamente como um instrumento de controlo político e de exercício de dominação, Foucault abre uma nova frente de investigação que não só questiona abertamente o carácter altruísta das profissões, mas também desoculta alguns dos mecanismos através dos quais os grupos profissionais promovem a dominação ‘consentida’.

Apesar de todos estes contributos, é com Johnson, Freidson e Larson que o poder assume um lugar central na interpretação do fenómeno profissional (Gonçalves, 2007), inaugurando um novo paradigma no campo disciplinar da Sociologia das Profissões (Rodrigues, 1997). Esta abordagem do poder, como é designada por Macdonald (1999), caracteriza-se por uma multiplicidade de ênfases, consoante os autores, compreendendo uma corrente neo-marxista e uma corrente neo-weberiana.

A corrente neo-marxista é protagonizada por Johnson (1972) que coloca no centro da sua análise as relações entre produtores e consumidores de serviços profissionais, bem como o modo como esses produtores conseguem ou não controlar essas relações, daí retirando benefícios materiais. Para Macdonald (1999), é a analogia entre esta perspectiva e o modelo marxista de análise das relações sociais de produção, nas quais os “produtores” assumem um papel central, que permite classificar a proposta de Johnson de neo-marxista. A esta analogia, julgamos poder acrescentar o materialismo histórico enquanto método de análise já que, como refere Johnson (1972: 38) a propósito da definição do objecto deste ramo da Sociologia, “ao aceitarem a definição de profissão proposta pelos próprios profissionais, os sociólogos tendem a aceitar que uma peculiar forma institucionalizada de controlo seja a condição essencial dessas ocupações mais do que serem um peculiar produto, muito recente, das condições históricas específicas da cultura anglo-americana do século XIX”, leia-se do capitalismo industrial<sup>1</sup>.

O que Johnson nos propõe é, por isso, uma tentativa de compreender as ocupações profissionais em termos das suas relações de poder na sociedade, com base na análise das suas fontes de poder e de autoridade e dos modos como as usam. É neste contexto que o autor identifica três tipos históricos de controlo profissional, tendo por base o modo de resolução da tensão entre produtores e consumidores de serviços profissionais (Johnson, 1972): o controlo colegial, o patrocínio e a mediação.

O controlo colegial, que está associado à emergência de associações profissionais autónomas, corresponde ao modelo das profissões liberais em que o produtor define as

---

<sup>1</sup> Como veremos mais adiante, o papel da ideologia profissional com a sua lógica meritocrática é central no funcionamento da sociedade capitalista, ao alimentar a expectativa de mobilidade social colectiva, como defende Larson (1979).

necessidades do consumidor e a forma como essas necessidades são satisfeitas. Johnson considera que esta forma de controlo pode ser dividida em dois sub-tipos: o profissionalismo, cuja forma mais desenvolvida é o produto das condições sociais do século XIX inglês, e as *guildas*, que emergiram como um dos fenómenos associados ao processo de urbanização na Alta Idade Média europeia.

Na análise que faz do profissionalismo, o autor chama a atenção para o facto de este surgir quando a tensão inerente às relações entre produtores e consumidores é controlada através de meios propiciados por uma moldura institucional, baseada na autoridade ocupacional. Contudo, tal forma de controlo apenas encontra as condições para o seu desenvolvimento quando existe uma procura efectiva, de competências ocupacionais, por parte de um grupo relativamente alargado e heterogéneo de pessoas com interesses diferenciados o que, para Johnson, as torna desorganizadas, dependentes e, por isso, passíveis de exploração por parte dos prestadores de serviços profissionais.

O patrocínio surge como a segunda forma de controlo identificada pelo autor, a qual, ao contrário da colegialidade, corresponde a um modelo de relações em que o consumidor define as suas próprias necessidades e a forma como são satisfeitas. No patrocínio, podemos encontrar três sub-tipos de formas de controlo: o patrocínio corporativo<sup>2</sup>, em que a procura dos serviços profissionais é assegurada pelas grandes corporações/empresas com capacidade para definirem a natureza e o conteúdo dos serviços profissionais; o patrocínio oligárquico, em que a aristocracia senhorial surgia como único consumidor de certos bens e serviços colocando sob sua protecção e dependência os seus fornecedores, como era o caso dos artistas que viviam sob o protectorado do Rei e da grande nobreza; e o controlo comunal, em que uma dada comunidade ou organização comunitária<sup>3</sup> impõe aos produtores uma definição de necessidades e de práticas com vista à sua satisfação.

---

<sup>2</sup> Mantivemos o anglicismo ‘corporativo’ para designar o patrocínio por parte das grandes empresas cujo poder económico lhes permite submeter os prestadores de serviços profissionais em prol da defesa dos seus interesses económicos.

<sup>3</sup> Johnson (1972: 46) coloca sob esta categoria as modernas organizações de consumidores com capacidade para impor aos produtores padrões de qualidade e, eventualmente, modos de organização do processo de produção de bens ou serviços.

Ao desenvolver as condições de emergência e funcionamento do patrocínio corporativo/empresarial, Johnson recorre ao exemplo histórico dos contabilistas. Na análise que desenvolve, alerta para a importância da procura dos serviços profissionais emergir a partir de um reduzido número de grandes corporações/empresas, em que o profissional partilha os valores e o prestígio do patrão, pelo que, tende a ser avaliado não tanto pela sua competência técnica, mas, sobretudo, pela sua capacidade em aderir aos valores e aos interesses dos detentores do negócio o que, nas palavras de Johnson (1972), significa serem socialmente aceitáveis<sup>4</sup>. Esta concepção resulta do facto de o patrocínio estar associado a grupos ocupacionais fragmentados, hierarquizados e localmente orientados, que se identificam mais com a corporação/empresa do que com a comunidade ocupacional a que pertencem, dado que a avaliação do seu papel e do seu desempenho está, sobretudo, nas mãos do patrão/empresa. Outra implicação que lhe está associada é a desvalorização do conhecimento teórico enquanto componente dos saberes profissionais, dado que é sobrevalorizado o conhecimento aplicável à satisfação das necessidades correntes do patrão/empresa, o que faz com que “conhecimentos e experiências específicas se tornem mais importantes para a definição das fontes da ‘verdadeira’ expertise” (Johnson, 1972: 73).

A mediação surge como a última forma de controlo proposta por Johnson. Neste caso existe uma terceira entidade que medeia a relação entre produtores e consumidores uma vez que, a definição das necessidades e a forma de as satisfazer, é o resultado de uma negociação entre ambos. Para o autor, esta forma de controlo pode ser sub-dividida em dois tipos: o capitalismo, na medida em que o empreendedor capitalista intervém na relação entre produtores e consumidores, tendo em vista a racionalização da produção e a regulação dos mercados; e a mediação pelo Estado, na qual o Estado intervém na relação entre produtores e consumidores, com o objectivo de definir as necessidades e/ou a forma como são fornecidos os serviços. As prestações sociais<sup>5</sup> são, a este título, um exemplo paradigmático.

---

<sup>4</sup> A aceitabilidade social enquanto critério de selecção dos praticantes por parte das grandes empresas conduziu, na interpretação de Johnson, a que o seu recrutamento passasse a ser feito com base em testes de personalidade, com vista a assegurar que os candidatos detinham os atributos psicossociais desejados em detrimento da competência técnica.

<sup>5</sup> O Welfare State, apesar das diferentes formas que tem vindo a assumir em cada contexto nacional (Esping-Andersen, 1996), é, porventura, o modelo mais desenvolvido de mediação, no sentido que Johnson lhe atribui.

Embora afirme que são possíveis diversas formas de controlo pela mediação, Johnson centra-se, fundamentalmente, na análise do controlo exercido pelo Estado. Este tipo de mediação surge quando o Estado procura retirar ao produtor e/ou ao consumidor a autoridade para determinarem os temas e os conteúdos dos serviços profissionais. A mediação pelo Estado caracteriza-se por visar o alargamento dos serviços prestados aos consumidores, os quais são definidos na sua qualidade de cidadãos, independentemente da sua origem social ou da sua capacidade para pagar os serviços prestados, facto que implica uma maior diversidade das características dos consumidores, do que acontece com o controlo pelo profissionalismo ou pelo patrocínio. Por outro lado, este tipo de mediação tem como efeito a criação de diversos interesses e orientações no interior das comunidades ocupacionais, em resultado da emergência de diferentes especialidades e de formas organizacionais hierárquicas, o que tende a ameaçar a manutenção e a inibir o aparecimento de comunidades baseadas no profissionalismo e na solidariedade entre pares.

Com esta proposta de tipos históricos de controlo profissional, Johnson rompe definitivamente com as correntes funcionalistas. Por um lado, adopta uma abordagem tipológica que coloca, no seu contexto sócio-histórico, o modelo profissional anglo-americano que até aí tinha servido de padrão dominante no estudo das profissões; por outro lado, concebe o papel dos grupos profissionais no quadro do funcionamento do sistema social global ou, como refere Rodrigues (1997: 49), no quadro da sua contribuição para as funções globais do capital, isto é, para a “reprodução das relações sociais que asseguram a manutenção do modo de produção capitalista”.

A corrente neo-weberiana, por sua vez, tem em Freidson (1986, 1994) o seu autor mais emblemático. Freidson, na esteira de Parsons, coloca o conhecimento científico no epicentro do poder profissional. Contudo, enquanto Parsons via no uso desse conhecimento pelos grupos profissionais uma orientação altruísta, Freidson (1994: 124) vê nesse altruísmo “mais um elemento ideológico do que uma característica empírica individual e colectiva do comportamento profissional”. Com efeito, para o autor, não existe evidência empírica que suporte a reivindicação de uma dedicação distintiva dos membros de uma dada profissão, sendo antes um dos valores em que assenta a ideologia profissional, através da qual as ocupações procuram conquistar e manter o seu poder.

Freidson (1994: 36) propõe-nos, por isso, uma leitura em que “a autoridade do conhecimento é central para o profissionalismo, expressando-se e transmitindo-se através de uma variedade de agentes e de instituições”, surgindo como uma fonte de poder para a satisfação dos interesses dos diferentes grupos profissionais. Nesta perspectiva, para o autor, o conceito de profissão “refere-se mais à forma como os poderes existentes na sociedade ou nas organizações produtivas tendem a classificar os empregos, do que à natureza desses mesmos empregos e à experiência de trabalho daqueles que os ocupam” (Freidson, 1994: 113).

Contemporânea de Freidson, Larson (1979) procura mobilizar os contributos das correntes neo-marxista e neo-weberiana para propor uma espécie de síntese (Rodrigues, 1997: 54) quando estuda as profissões “como grupos de interesses ligados ao sistema de classes da sociedade capitalista e analisa a profissionalização como um projecto de mobilidade colectiva no qual as ocupações tentam conseguir não apenas posições económicas, mas também estatuto social e prestígio”.

Se Larson adopta o conceito weberiano de fechamento social, para sustentar o controlo do mercado profissional por via da monopolização de uma dada competência, ela também integra a perspectiva marxista, ao defender a existência de uma luta pelos lugares de classe, no quadro dos projectos de mobilidade colectiva dos diferentes grupos profissionais. Para Larson (1979), os mercados profissionais inauguraram uma nova forma de estruturação da desigualdade, na medida em que os recursos cognitivos das profissões têm diferentes possibilidades de marketização e, por isso, diferentes valores de mercado. Assim, o controlo do mercado profissional e a mobilidade social surgem, para a autora, como duas realidades inseparáveis que representam para a classe média uma nova possibilidade de obter um *status* através do trabalho.

No contexto da sua proposta, Larson (1979: 48) refere-se explicitamente ao conceito de poder profissional ao defini-lo como “o privilégio exclusivo (das profissões) de definir o conteúdo e as condições legítimas do seu conhecimento”. Contudo, na perspectiva defendida por Larson, esse conhecimento deve obedecer a alguns pré-requisitos: a existência de algum grau de standardização e de legitimação cognitiva. A standardização cognitiva, assegurada pela racionalidade científica, possibilita o

controlo do mercado de serviços profissionais, por via da ‘construção profissional da realidade’, na medida em que “a ciência surge não só como um elemento central na gestão e controlo sobre o ambiente físico e social mas também como a legitimação última das escolhas práticas e das acções do dia-a-dia” (Larson, 1979: 141). A legitimação cognitiva, sustentada no sistema educativo, assegura a superioridade cognitiva, a qual assenta no acesso meritocrático à formação e à avaliação dos candidatos, com base em critérios universais. A orientação para a mobilidade social colectiva que, na proposta de Larson, está subjacente às profissões, acentua a sua relação com outros sistemas de estratificação social e, em particular, com o papel que o sistema educativo desempenha em diferentes estruturas de desigualdade social. Neste contexto, a formação universitária fornece a justificação, por excelência, para a reivindicação de um mercado profissional (Larson, 1979: 48): “monopolizar a formação é importante, mas monopolizá-la ao nível universitário fornece uma legitimação do monopólio em termos de superioridade cognitiva”.

A importância da legitimação cognitiva pela via académica, que na proposta de Selander (1990) é designada por cientificização das profissões<sup>6</sup>, está também associada à existência de um respeito crescente pela ciência e pelo conhecimento, mesmo entre as pessoas que nunca entraram numa universidade, o qual, para Larson, 1979: 242), se encontra incorporado na hierarquia social<sup>7</sup>: “não é só o respeito pelo homem detentor de um conhecimento superior, é também o respeito por aqueles que ‘sabem mais’, porque a sua posição relativa de poder prova que eles sabem mais”. Esta desocultação do valor social do conhecimento científico e da função de legitimação ideológica das posições sociais ocupadas pelos diferentes grupos profissionais é um dos contributos mais significativos da proposta teórica larsoniana. Esta proposta, ao chamar a atenção para o facto de que a novidade introduzida pelo desenvolvimento dos mercados profissionais foi a reivindicação do “exclusivo da distribuição das posições sociais em novas bases: a competência”, introduz um novo critério de estratificação que se articula com “a emergência de um sistema educativo orientado para a moderna divisão do trabalho” (Larson, 1979: 70).

---

<sup>6</sup> Note-se que, para Selander (1990: 142), existem diferenças entre o processo de cientificização e o processo de profissionalização, na medida em que, enquanto este último pode incluir a cientificização, o primeiro não inclui a profissionalização.

<sup>7</sup> A incorporação do conhecimento científico na hierarquia social também resulta do facto de, como refere Boaventura Sousa Santos (1987), a ciência pós-moderna tender a sensocomunizar-se.

A importância do sistema educativo e, em particular, da universidade surge ainda reforçada nesta proposta teórica. Para Larson (1979: 227), a universidade constitui-se numa instância de socialização profissional a qual tem por objectivo “a internalização de mecanismos especiais de controlo social: apropriar-se de *standards* definidos pelas elites profissionais e torná-los parte da subjectividade individual de cada um”. Esta socialização permite o desenvolvimento de uma identidade profissional baseada numa *expertise* partilhada, a qual está na base do sentimento de superioridade cognitiva em relação ao homem comum ou a outros profissionais.

Apesar da centralidade do conhecimento científico e das credenciais académicas no pensamento de Larson, julgamos poder afirmar que a sua maior ou menor importância está directamente relacionada com a capacidade que os diferentes grupos profissionais evidenciam no sentido de mobilizar essas fontes de poder, em prol da legitimação ideológica das suas posições sociais. Aliás, como nos chama a atenção Collins (1990: 18) a propósito das bases académicas das profissões, o elemento fundamental que faz do conhecimento uma fonte de poder não é o conhecimento em si, mas o modo como este está socialmente organizado. Para o autor, não só não existe evidência empírica de que uma formação académica mais prolongada implique uma maior efectividade profissional, como também a escassez de competências influencia o seu valor de mercado. Por último, defende que o mercado das credenciais académicas se rege por regras próprias, as quais obedecem mais à competição entre instituições académicas do que às exigências dos empregos.

Na mesma linha de argumentação, também Brante (1990: 83) defende que a formação universitária e as credenciais académicas não devem ser sobrevalorizadas, na medida em que “o ponto crucial é, sobretudo, no que diz respeito ao conhecimento, por um lado, a sua procura no mercado e o seu carácter esotérico e inacessível ao homem comum e, por outro lado, a ligação do conhecimento e das competências a um status e a uma remuneração elevados”. A este valor social relativo do conhecimento, Brante acrescenta o facto de muitos profissionais desenvolverem parte das suas competências depois de abandonarem a educação formal quer através de programas de estágio organizados pelas empresas quer por via da própria prática profissional, a qual permite o

desenvolvimento de competências tácitas não standardizáveis e não formalizáveis no contexto da formação académica.

### **1.4.2. O Projecto Profissional Colectivo**

A problemática do projecto profissional colectivo, no âmbito do estudo dos grupos profissionais, adquiriu centralidade a partir das propostas de Larson, problemática a que a autora dedicou parte substancial da sua reflexão teórica. Tendo por objectivo central “obter status através do trabalho”, o projecto colectivo adquire a sua centralidade na medida em que, “apenas através num esforço organizacional conjunto, os papéis profissionais podem ser criados – ou redefinidos – o que permite que uma determinada posição social se torne atraente para os seus ocupantes” (Larson, 1979: 67). Procurando integrar o estudo dos grupos profissionais no quadro mais vasto dos processos de mobilidade social, questão central com o advento da industrialização e a conseqüente reconfiguração dos mecanismos de reprodução social, a autora considera que as fontes de prestígio que, no contexto dos grupos profissionais, suportam o seu projecto colectivo de mobilidade social, se podem agrupar em três dimensões de análise (Larson, 1979: 67): o tipo de relação que estabelecem com o mercado profissional, a sua origem moderna ou tradicional e o carácter autónomo ou heterónimo dos meios que estão na base da definição ou formação dos grupos profissionais.

Para Larson, na fase inicial de emergência das profissões, os meios que sustentam o projecto de mobilidade profissional são relativamente independentes dos mecanismos de mercado, facto que se altera à medida que estes se vão afirmando e as profissões se vão consolidando. Já no que respeita à origem moderna ou tradicional das profissões, enquanto no ‘antigo regime’ profissional os meios de legitimação assentavam em recursos aristocráticos e no patrocínio das elites, nas profissões de origem moderna, a sua legitimação faz-se com base nas competências testadas e definidas, a partir de um corpo específico de conhecimentos. Por último, o carácter autónomo ou heterónimo dos meios utilizados refere-se à centralidade do papel do grupo profissional na definição desses meios, no primeiro caso, ou à definição desses meios por parte de outros grupos sociais, no segundo caso.

Esta última dimensão de análise tem merecido uma atenção particular por parte dos investigadores, não só pelas disputas e coligações que se estabelecem entre grupos profissionais, mas também pelo papel que o Estado pode desempenhar na configuração do projecto profissional colectivo de diferentes grupos de interesse e na criação de condições potenciadoras do seu sucesso ou insucesso.

Ao mobilizar com sucesso as diferentes fontes de prestígio, os grupos profissionais adquirem um ‘crédito colectivo’ (Larson, 1979: 69) que, simultaneamente, dá garantias ao público sobre a adequação do comportamento dos seus membros individualmente considerados e lhes permite reivindicar um poder monopolístico sobre uma dada área de conhecimento. O modo como os grupos profissionais mobilizam esse crédito colectivo tende, no entanto, a ser diferenciado em função dos contextos histórico-sociais, bem como da sua relação com a ideologia dominante. Com efeito, como refere Larson (1979: 48): “quanto mais a ideologia particular de uma profissão coincide com as estruturas ideológicas dominantes, mais favorável é a situação da profissão”. A importância das condições materiais e simbólicas para o sucesso ou insucesso dos processos de profissionalização pode ser ilustrada a partir dos dois exemplos que se seguem de profissões não estabelecidas: os assistentes sociais, na Austrália, e os psicólogos, em França.

Adoptando a perspectiva larsoniana, McDonald (2003: 126) realça a natureza política do projecto profissional, no sentido em que “ ele está principalmente orientado para a construção de barreiras que fomentam uma distinção e criam uma barreira entre os *insiders* e os *outsiders*”. Ao estudar os assistentes sociais na Austrália, a autora constata que, apesar da diversidade de actividades desenvolvidas por estes trabalhadores, da multiplicidade de contextos em que exercem a sua prática e da variedade de técnicas a que recorrem, existe um elevado comprometimento colectivo com o bem-estar dos indivíduos e com a justiça social. Apesar de não explorar as clivagens internas do campo<sup>8</sup> profissional, McDonald coloca em evidência o facto de que este

---

<sup>8</sup> A utilização do conceito de campo adquire relevância sociológica se o entendermos como uma realidade social de práticas, susceptíveis de uma delimitação temporal, geográfica e institucional, como nos propõe Canário (2000) a propósito do campo da Educação de Adultos.

comprometimento colectivo acomoda em si diferenças, ambiguidades e contradições que, inevitavelmente, emergem da diversidade de práticas profissionais.

Ao adoptar uma perspectiva diacrónica capaz de dar conta da evolução do processo de profissionalização, a autora desvaloriza as contradições que, a cada momento, atravessam o campo profissional na medida em que as profissões não são, necessariamente, realidades homogéneas (Evetts, 1999a; Greenwood, Suddaby e Hinings, 2002), bem pelo contrário. Elas diferenciam-se pelas suas especialidades e segmentos, pelas circunstâncias da sua prática, pelos papéis desempenhados pelos seus membros e pela proeminência cultural, política e intelectual dos seus líderes quer no interior da profissão quer no mundo que a rodeia (Freidson, 1994). Tal opção é congruente com o modelo de profissionalização adoptado pelo grupo, e que dá consistência ao seu projecto colectivo. Sendo o grupo profissional dos assistentes sociais portador de um estatuto marginal, na medida em que trabalha na dependência de outros profissionais, ele procura projectar uma imagem de sucesso, ao aspirar ao estatuto das profissões estabelecidas, por via da adopção de um conjunto de características típicas dessas mesmas profissões (McDonald, 2003): recrutamento com base na formação académica, existência de uma estrutura nacional, de um código de ética, de um jornal académico, de um seguro profissional, de um sistema de formação contínua e da realização de conferências nacionais regulares.

Apesar deste grupo profissional ter sido bem sucedido no que respeita à conquista, ainda nos anos 60, de um lugar legítimo enquanto área de formação académica, mostrou-se incapaz de consolidar a sua posição, apesar do conjunto de oportunidades com que se foi deparando ao longo da história, em virtude do aprofundamento do estado social. Segundo a autora, o insucesso em obter o reconhecimento por parte do Estado, através de um registo formal, é a consequência não só do estatuto marginal do grupo no contexto da divisão social do trabalho, mas também do carácter periférico atribuído à assistência social, no contexto do sistema australiano de redistribuição e de protecção social.

A abordagem de McDonald relativamente ao grupo dos assistentes sociais australianos é particularmente interessante, na medida em que, sujeito a uma dupla marginalidade e

incapaz de conquistar com sucesso o reconhecimento do Estado, ele parece manter-se unido em torno de um projecto profissional colectivo. A explicação para uma tal coesão será, por isso, o resultado não só da adesão a valores profissionais suficientemente genéricos que não geram fracturas internas, como são os valores do bem-estar e da justiça social da população, mas também da existência de uma cultura de subalternidade profissional geradora de referentes externos contra os quais é necessário lutar.

Num estudo sobre o processo de profissionalização dos psicólogos franceses, Le Bianic (2003) analisa o modo como o projecto profissional colectivo pode ser atravessado por diferentes lógicas, muitas das vezes conflitantes, e que tendem a constituir-se em obstáculos ao processo de profissionalização. Partindo de uma abordagem tipológica em que agrupa os profissionais em ‘comunidades cognitivas’ e ‘comunidades de status’, o autor considera que o modelo francês de profissionalismo, em geral, e o grupo dos psicólogos, em particular, são ilustrativos da tensão entre duas formas de obter prestígio social. Assim, enquanto as ‘comunidades cognitivas’ se estruturam e adquirem a sua legitimidade social a partir de um discurso científico e de uma formação académica comum; as ‘comunidades de status’ fazem-no a partir do estabelecimento de relações privilegiadas com o Estado e da criação de espaços de refúgio no interior dos sistemas burocráticos. Partindo do pressuposto de que estas duas lógicas de estruturação do projecto colectivo não só estão presentes em diferentes contextos nacionais, mas também como coexistem num mesmo país e numa mesma profissão, a questão que o autor coloca é a de saber de que forma elas interagem no processo de profissionalização.

Constatando a importância histórica das ‘comunidades de status’ na estruturação do sistema profissional francês, ao estudar a profissionalização dos psicólogos, o autor mostra que este processo é atravessado por uma tensão permanente entre as duas lógicas de afirmação do projecto colectivo, tensão essa que se transforma em conflito em dois momentos particulares (Le Bianic: 2003: 11): durante a reforma do sistema educativo, nos anos 60, e durante a preparação da lei de protecção do título de psicólogo, nos anos 80 e 90. Em ambos os momentos, assistiu-se a um confronto entre uma facção de psicólogos que obteve o seu estatuto profissional a partir de uma relação privilegiada com os departamentos públicos em que servia, legitimando a acção do Estado, e uma outra que, tendo obtido um maior reconhecimento académico por via de uma formação

mais prolongada, procurava traduzir esse investimento na monopolização do campo profissional, com vista a maximizar as suas oportunidades económicas e sociais.

Ao considerar que as alianças que se estabeleceram no campo profissional entre os diferentes grupos de interesse afectaram a capacidade da profissão em se organizar enquanto ‘comunidade cognitiva’, o autor assume a centralidade do conhecimento científico na estruturação dos grupos profissionais nas sociedades contemporâneas, ao mesmo tempo que questiona a capacidade do estado-nação para manter territórios-refúgio, essenciais a um modelo profissional baseado nas ‘comunidades de status’. Com efeito, tem-se vindo a constatar uma crescente influência de instâncias internacionais na regulação profissional, como tem sido demonstrado por Evetts (1999<sup>a</sup>, 2001) ao discutir os efeitos da globalização económica sobre os mecanismos regulatórios. Nas suas conclusões, Le Bianic (2003: 15) refere-se não só à emergência de uma nova arena para a competição profissional, a regulação internacional, mas também de uma nova era para o profissionalismo: “a emergência destes novos níveis de regulação certamente contribuirá para enfraquecer as ‘comunidades de status’ em torno das quais as ocupações emergiram em diversos países, promovendo desse modo o profissionalismo nesses mesmos países”.

A importância crescente da regulação internacional tem vindo a merecer uma atenção particular, fruto quer da integração económica e financeira associadas à globalização dos mercados quer da integração política, decorrente do processo de edificação da União Europeia. Se a globalização económica tem arrastado consigo a globalização dos serviços profissionais, de que o amplo leque dos especialistas em direito económico é um bom exemplo<sup>9</sup>, na medida em que estes constituem uma parte crescente da economia global, no caso da Europa, acresce a essa globalização económica o objectivo político da construção de um mercado interno de produtos e serviços e a adopção do princípio da livre circulação de trabalhadores, como componente desse mercado interno. Este processo, como refere Evetts (1999a), tem conduzido a uma crescente harmonização das normas que regulam os diferentes campos profissionais através da definição de bases comuns para o seu licenciamento e para o exercício profissional,

---

<sup>9</sup> Veja-se a este propósito o trabalho de Olgiati (1995) sobre as implicações da globalização económica e do aumento da competição sobre a reorganização do mercado de serviços legais, cada vez mais centrados em empresas multinacionais de escritórios de advogados, e suas implicações sobre o projecto profissional dos advogados.

assim como a uma crescente cooperação entre os diferentes corpos profissionais nacionais, por via da criação de federações internacionais e de estruturas de pressão política capazes de promover a cooperação entre as diferentes associações nacionais e de influenciar as normas de regulação profissional.

Este novo quadro, em que os grupos profissionais se inserem, reabre o clássico debate sobre os modos de regulação profissional, ao questionar a capacidade heurística de uma abordagem baseada em duas formas tipo de profissionalização, sistematizadas por McClelland (1990) no seu trabalho de comparação entre o modelo anglo-saxónico e alemão: a profissionalização “*from within*”, que consiste na capacidade do grupo em auto-definir os parâmetros da sua regulação, e a profissionalização “*from above*”, em que os parâmetros da regulação são definidos por forças externas ao grupo. Estas duas formas tipo colocam no epicentro do processo de regulação dois actores-chave: de um lado, as associações profissionais e, de outro, o Estado, modelo que tem dominado o campo da sociologia das profissões (Evetts, 1999a).

Se a profissionalização “*from within*” corresponde ao padrão das profissões estabelecidas no quadro do modelo anglo-saxónico, a profissionalização “*from above*”, resultante da centralidade do Estado, enquanto regulador e agente socioeconómico, corresponde a um padrão europeu continental o qual é, nas palavras de McClelland (1990: 99), “presumivelmente, um tipo inferior de profissionalização, na medida em que o que o Estado dá, também pode tirar”. Contudo, a crescente subordinação do trabalho profissional no contexto de uma sociedade dominada pelos valores da privatização e empresarialização tem vindo a colocar nas mãos dos patrões e das administrações das empresas o controlo do trabalho profissional (Evetts, 2004). As consequências daqui decorrentes são múltiplas, uma vez que a profissionalização deixa de ser o resultado de uma ordem negociada entre os grupos profissionais e o público, como no modelo anglo-saxónico, ou o Estado, como no modelo europeu continental, para passar a ser também um produto da relação dialéctica entre capital e trabalho, dada a proletarização a que os grupos profissionais têm vindo a estar sujeitos.

Esta leitura na óptica da tese da proletarização, defendida por Braverman (1974) nos anos setenta, tem, no entanto, sido objecto de uma ampla controvérsia científica. Com

efeito, se, por um lado, se verifica uma mudança na natureza das profissões, traduzida no assalariamento, na submissão a um sistema burocrático de controlo gestor, na perda da tradicional autonomia ou na insatisfação com o seu trabalho, por outro lado, os profissionais continuam a gozar de um conjunto de vantagens bastante superiores às que usufrui a classe operária. Para ultrapassar esta controvérsia, Derber (*cit. in* Murphy, 1990) propõe a introdução de uma distinção entre proletarização técnica e proletarização ideológica, para dar conta da nova realidade com que os profissionais são confrontados, no quadro do capitalismo avançado. Assim, enquanto a proletarização técnica se refere à perda de controlo sobre o conhecimento, as decisões técnicas e o processo de trabalho; a proletarização ideológica resulta da perda de controlo sobre os objectivos e sobre os fins sociais a que o trabalho se destina.

Elencando um conjunto vasto de atributos que distinguem os profissionais do proletariado como, por exemplo a socialização na profissão, o controlo sobre outros trabalhadores, a participação na definição dos objectivos das organizações ou a pertença a um segmento privilegiado da sociedade, como se verifica com os especialistas, Murphy (1990) procura contrariar a relevância do princípio da proletarização ideológica, ao considerar que esta não é mais do que o resultado da burocratização a qual se constitui num sistema de organizar, controlar e remunerar o trabalho dos profissionais, bastante distinto do que acontece com o proletariado. Na sua concepção, a perda de controlo sobre os fins e os usos do trabalho, elementos que definem a proletarização ideológica não se verifica uma vez que, a generalidade das profissões, nunca deteve esse controlo.

### **1.4.3. O Associativismo Profissional**

A importância das associações profissionais no quadro da Sociologia das Profissões, não tendo constituído, ao longo dos tempos, uma problemática central no estudo dos grupos profissionais (Halliday, 1987), tem vindo a ser considerada, cada vez mais, uma dimensão de análise relevante para o estudo dos processos de profissionalização e para a compreensão dos mecanismos de funcionamento interno dos diferentes grupos. Definidas por Freidson (1994: 33), como estruturas “independentes do Estado e do

capital que organizam e administram a prática de um claro e demarcado corpo de conhecimentos e competências, ou seja, de uma jurisdição que os seus membros monopolizam”, as associações profissionais apresentam-se como instâncias de regulação social e de promoção dos interesses dos seus associados.

Apesar da subalternidade das associações profissionais, enquanto dimensão de análise ao longo do processo de desenvolvimento da Sociologia das Profissões, é possível identificar o espaço que cada corrente teórica lhes foi reservando (Rodrigues, 2004). Assim, e tendo em conta as três correntes que referimos no início deste capítulo, propomo-nos sistematizar alguns dos elementos que permitem dar sentido ao papel do associativismo na estruturação dos grupos profissionais, no âmbito das correntes funcionalista, interaccionista e neo-weberiana.

Para as correntes funcionalistas, a criação de uma associação profissional não só corresponde a uma das etapas necessárias ao processo de profissionalização, como a sua existência se afigura essencial para sustentar a capacidade de auto-regulação própria das profissões, ao garantir a regulação das práticas e das condições do exercício profissional, por via dos códigos de ética e dos mecanismos disciplinares neles previstos. O seu papel enquanto instância de intermediação de interesses entre os indivíduos e o Estado, por um lado, e enquanto garante da ordem moral através da partilha de valores compatíveis com o carácter altruísta das profissões, por outro, são elementos centrais na abordagem funcionalista.

Ao centrar a sua análise nos conceitos de licença e de mandato, as correntes interaccionistas atribuem às associações profissionais um papel central na intermediação de interesses entre o Estado e os profissionais e entre estes e o público, tendo em vista a conquista e protecção das licenças e dos mandatos, por via da construção de uma retórica indutora do seu reconhecimento pela opinião pública, em geral, e pelo Estado, em particular. Nesta óptica, as associações assumem-se como *players* fundamentais na luta pela legitimação simbólica dos grupos profissionais, tendo em vista a obtenção de vantagens económicas e sociais.

As correntes neo-weberianas, apesar de heterogéneas, partilham o pressuposto comum de que os grupos profissionais, através da sua acção colectiva, visam o estabelecimento de monopólios de mercado sobre determinadas áreas de saber, tendo por objectivo a obtenção de vantagens económicas e sociais para o respectivo grupo. Neste quadro, as associações profissionais desempenham um papel crucial na estruturação ideológica do grupo e na luta pela outorga e manutenção, por parte do Estado, dos mecanismos de licenciamento, capazes de garantir quer a qualidade dos serviços prestados, por parte dos profissionais, através da institucionalização de mecanismos de regulação, quer o controlo do acesso à prestação desses mesmos serviços.

Os trabalhos que se têm debruçado sobre o associativismo profissional têm reconhecido a multiplicidade de papéis que este desempenha. Segundo Freire (2004) eles estão patentes: na regulação económica do exercício de certas actividades profissionais; nos impactos sociais que geram sobre a procura; nas influências que exercem sobre as instituições de formação; na acção sobre a construção de identidades profissionais e, em certos casos, na consagração de áreas de jurisdição atribuídas e garantidas pelo Estado. Contudo, a generalidade dos estudos empíricos tem vindo a incidir sobre aspectos parcelares do associativismo, nomeadamente, sobre o modelo de governação e o seu processo de funcionamento interno (Halliday, 1987; Freire, 2004), a sua função regulatória e legitimadora da mudança (Watkins, 1999; Greenwood, Suddaby e Hunings, 2002) e a redefinição do projecto profissional, em função das novas formas internacionais de regulação (Evetts, 1995; Evetts, 1999b), faltando, por isso, uma abordagem integrada sobre os diferentes papéis do associativismo profissional.

O modelo de governação, o processo de funcionamento interno e a forma como as associações profissionais se mobilizam politicamente foram algumas das dimensões a merecer o olhar dos sociólogos. O trabalho pioneiro de Halliday (1987) é um dos exemplos mais significativos desta abordagem que, ao estudar uma das maiores associações profissionais de advogados americanos, a *Chicago Bar Association* (CBA), se interroga sobre qual o papel macro social desempenhado pelas associações profissionais. Halliday toma como ponto de partida para o seu estudo, os resultados de algumas investigações realizadas e dos quais destaca: a procura do monopólio económico; a perpetuação da ideologia meritocrática que está na base da ocultação das

desigualdades sociais que caracterizam as sociedades de capitalismo avançado o que transforma as profissões em agentes do poder e o tratamento diferenciado em função da origem social dos clientes. É com base nestas noções, que o autor vai explorar os mecanismos do processo de decisão no interior da associação, para melhor compreender os interesses e os fins que lhe estão subjacentes.

Partindo do pressuposto de que existe um défice de congruência entre o que as associações profissionais fazem e aquilo que dizem que fazem, Halliday (1987: xv) defende que a opacidade da informação veiculada pelas associações está ao serviço de uma estratégia que visa obter influência: “muitas das mais importantes conquistas das associações profissionais não são publicitadas, mesmo entre os seus associados, precisamente pela mesma razão de que muita da diplomacia é conduzida fora do domínio público”. Para o autor, “a publicidade é inimiga de certos tipos de influência. O secretismo é a sua condição de sucesso”. É precisamente a partir deste pressuposto que Halliday realiza o seu estudo de caso intensivo tendo em vista compreender os mecanismos que estão subjacentes ao funcionamento político da CBA.

Das conclusões a que chega, algumas são particularmente relevantes. A primeira é a de que ao nível dos mecanismos de direcção, a CBA respondeu à passagem de uma organização de elite para uma organização de massas. Com esta passagem a CBA viu aumentar a sua diversidade interna, ao mesmo tempo que desenvolveu uma estratégia que lhe permitiu uma limitada rotação dos membros da direcção e o aumento do tempo dos mandatos. Simultaneamente, assegurou mecanismos de cooptação e de auto-perpetuação no recrutamento de novos líderes e obteve mais autonomia para a direcção. A segunda conclusão é a de que, para assegurar a sua autonomia, a direcção da CBA desenvolveu uma estratégia de redução do número de reivindicações feitas pelos seus membros, ao mesmo tempo que procurou controlar essas mesmas reivindicações, através da implementação de três tipos de mecanismos: a classificação da natureza das reivindicações em políticas ou técnicas, em função das circunstâncias; a externalização do objecto de conflito, devolvendo-o aos associados, e só aceitando discuti-lo quando tivesse sido gerado um consenso; e, por fim, a neutralização dos dissidentes antes que estes pudessem chegar à direcção. A última conclusão coloca em evidência o desenvolvimento de mecanismos de interdependência e de interpenetração, quer a nível

individual quer organizacional, o qual se constitui num recurso estratégico para que a direcção pudesse alcançar mais facilmente os seus objectivos, por via da mobilização de uma rede de reciprocidades quer internas quer externas.

Estas conclusões mostram-nos, de forma inequívoca, que o controlo do poder organizacional surge como uma condição para que as elites de uma dada profissão possam manter os seus privilégios e a hegemonia dos valores que defendem, o que faz com que, nas palavras de Halliday (1987: 334), “a direcção (da associação) surja mais como o dono do que como o servidor dos associados”. Para o autor torna-se, por isso, necessário desenvolver um profissionalismo cívico, capaz de colocar os interesses colectivos acima dos interesses particulares e em que o conhecimento seja utilizado para auxiliar e não para condicionar o Estado no desempenho das suas funções democráticas.

O trabalho coordenado por Freire (2004a) sobre as associações profissionais portuguesas apresenta uma natureza diferente, já que se trata de uma abordagem extensiva que, a partir de um inquérito por questionário aos responsáveis das associações, pretendia analisar a problemática da relação entre as profissões e a mudança social e as profissões e o seu associativismo. Do vasto conjunto de dados e análises efectuadas pela equipa de investigação, interessa-nos destacar, sobretudo, a abordagem que é realizada em torno da análise sociopolítica das associações (Freire, 2004b). Partindo do pressuposto de que as associações são micro sistemas de poder, o autor analisa as estruturas e as dinâmicas do seu funcionamento, bem como a natureza das associações e da sua acção.

Começando por afirmar que as associações em Portugal apresentam uma estrutura organizativa que copia o modelo do Estado moderno democrático, cabendo à assembleia geral o poder soberano, o autor conclui que as associações apresentam um elevado índice de complexidade organizacional, nomeadamente no que concerne à existência de órgãos intermédios entre o topo e a base, o que é mais o resultado de “preocupações de eficiência na cobertura do território e no desempenho dos serviços prestados, do que por preocupações *cidadãs* de participação dos associados na vida da organização” (Freire, 2004b: 233). Esta conclusão vem no mesmo sentido da leitura feita por Halliday sobre a participação dos advogados americanos. Contudo, enquanto Halliday vê na criação de

estruturas intermédias uma forma das direcções controlarem as reivindicações dos associados e de criação de uma rede interna de interdependências para melhor sustentar a sua base oligárquica, Freire vê nessa criação uma forma de responder às solicitações de associados que se comportam como consumidores passivos de serviços, a que pretendem aceder com o mínimo de incómodo e ao mais baixo custo<sup>10</sup>.

Outros aspectos analisados por Freire são as lógicas de disputa e manutenção do poder por parte das direcções. Neste particular, o autor constata que não só é muito escassa a disputa eleitoral competitiva no interior das associações, mas também os líderes têm tendência a perpetuar-se nos lugares. Perante este resultado, são aventadas três hipóteses explicativas (Freire, 2004b): a primeira coloca na escassez de voluntários e de competências, a explicação para esta perpetuação do ‘sacrifício’ por parte de alguns; a segunda vê na excelência das competências do líder a razão pela qual ele não pode ser dispensado de prosseguir o seu trabalho; a terceira, mais consentânea com os resultados a que chegou Halliday, interpreta a perpetuação no poder por parte dos dirigentes como o resultado dos interesses e aptidões que estes adquirem, independentemente dos resultados da sua acção em prol do interesse geral dos associados. Na perspectiva do autor, esta tendência oligárquica “poderá contribuir para um enfraquecimento da capacidade de mudança da organização ou da sua aptidão à inovação para responder aos desafios que o meio envolvente lhe poderá colocar” (Freire, 2004b: 238).

Embora partindo de uma abordagem metodológica diferente e tendo por objecto realidades nacionais distintas, ambos os estudos chamam a atenção para a problemática das relações de poder no interior das associações profissionais e, conseqüentemente, para a existência de mecanismos de reprodução social que, por via de uma sucessão oligárquica, procuram assegurar a continuidade de um projecto profissional colectivo, definido em função dos valores e dos interesses das elites, bem como o sistema de distribuição socialmente diferenciada das oportunidades profissionais e organizacionais.

A função regulatória e legitimadora da mudança é outra das dimensões do trabalho associativo que mereceu a atenção dos investigadores (Watkins, 1999; Greenwood, Suddaby e Hunings, 2002). A análise de Watkins (1999) parte do pressuposto de que o

---

<sup>10</sup> O custo aqui é representado pelo valor das quotas a pagar pelos associados.

mercado de trabalho tem vindo a sofrer um conjunto de transformações em que algumas das mais significativas seriam o declínio das oportunidades de obtenção de um emprego para a vida e a volatilidade do conhecimento de que os profissionais são portadores, o que os obriga a adaptarem-se a esta nova realidade. Para tal, o autor propõe-se estudar o modo como as associações profissionais inglesas se posicionam face às novas condições do mercado de trabalho e procuram chamar a si um papel activo no desenvolvimento das carreiras profissionais dos seus membros, nomeadamente através da promoção de políticas de formação contínua.

As conclusões a que o autor chega partem de uma constatação empírica da maior relevância: o baixo nível de participação dos associados nas actividades das associações o qual se situa entre 10% e 20%. Perante este baixo nível de participação, uma das hipóteses a considerar seria a de criar programas de formação de frequência obrigatória. Contudo, tal estratégia poderia conduzir a um maior afastamento dos associados, o que se tornaria problemático face à importância da quotização para a sobrevivência financeira das associações. Por isso, o autor defende que uma das soluções passa por implementar novas abordagens formativas, baseadas no aconselhamento e na mentoria, por forma a que, “em tempos de mudança constante, a associação profissional apoie consistentemente os seus membros fornecendo um elemento de estabilidade através do desenvolvimento das suas carreiras profissionais” (Watkins, 1999: 73).

O estudo de Greenwood, Suddaby e Hunings (2002), por sua vez, parte do conceito de campo organizacional, entendido enquanto espaço intermédio entre a organização e a sociedade, o qual é essencial na disseminação e reprodução das expectativas e práticas sociais, para estudar o modo como as associações de contabilidade canadianas se adaptaram às mudanças verificadas no campo da prestação de serviços de gestão, ao longo de um período de 20 anos. Aceitando o princípio de que as associações profissionais são importantes agências de regulação, os autores sugerem que “as associações podem legitimar a mudança acolhendo um processo de discussão em que a mudança é debatida e sancionada: primeiro negociando e gerindo o debate no interior da profissão e, segundo, reconfigurando o modo como as identidades profissionais são apresentadas aos que estão no exterior da profissão” (Greenwood, Suddaby e Hunings, 2002: 59).

Constatando a existência de um conflito entre os contabilistas que exercem a profissão em pequenas empresas e aqueles que a exercem nas grandes multinacionais de consultoria, os autores concluem que, apesar de serem vistas como agentes de reprodução, as associações desempenham papéis multifacetados, em função da natureza dos processos de mudança. No caso estudado, as associações assumiram uma posição crucial, face à alteração das condições de mercado na prestação de serviços de gestão, ao adoptarem um discurso que legitimou um significativo ajustamento entre o que os contabilistas fazem e o modo como são profissionalmente definidos.

Apesar do seu carácter eminentemente conservador, ambos os estudos enunciados chamam a atenção para o modo como as associações profissionais procuram redefinir o seu papel, em função das mudanças que atravessam as sociedades de capitalismo avançado, através do ajustamento progressivo das suas práticas, por forma a manter a sua capacidade de controlo sobre o campo profissional.

O trabalho que Evetts (1995, 1999b) tem vindo a realizar, coloca a tónica nos novos desafios com que as associações profissionais se têm vindo a deparar em função da crescente internacionalização dos mercados de prestação de serviços profissionais, em geral, e da criação de instâncias supra-nacionais que chamam a si uma função regulatória, de que a União Europeia é o exemplo mais paradigmático. Estes novos desafios têm conduzido as associações a procurarem encontrar respostas organizativas, de que a criação das federações profissionais é a face mais visível. Constituídas com base nas associações nacionais, estas federações, ora intra-profissionais ora inter-profissionais, têm-se vindo a constituir num modelo organizativo supletivo face às estruturas existentes, mas essencial para garantir a preservação dos interesses jurisdicionais dos respectivos campos profissionais.

Tendo começado por estudar a Federação Europeia das Associações Nacionais de Engenheiros (Evetts, 1995), a autora destaca o seu importante papel a três níveis: na criação de um título europeu de engenheiro comum, condição necessária ao reconhecimento mútuo e à livre circulação destes profissionais; na criação de uma política europeia de formação contínua dos engenheiros, vista como um passo

importante para a criação de um sistema pan-europeu de certificação e de acreditação; e no exercício de uma função de *lobbying* junto das instâncias Comunitárias, tendo em vista influenciar as suas decisões em matérias que possam afectar o exercício da engenharia. As conclusões a que chega são claras no que respeita à emergência de uma nova arena, ao nível da qual algumas formas de auto-regulação profissional ocorrem, assim como a capacidade que as associações profissionais demonstraram ao encontrar uma forma de internacionalização capaz de responder à nova realidade política e económica.

Num estudo mais recente, a autora (Evetts, 1999b) procura produzir uma reflexão mais abrangente sobre a regulação ocupacional nos mercados europeus, constatando que apesar de as federações não se terem transformado em estruturas de regulação profissional, desempenham um papel fundamental enquanto fóruns de discussão e de produção de recomendações sobre as necessidades de regulação internacional. Colocando mais interrogações do que respostas, a autora chama a atenção para o carácter complexo de uma eventual forma de regulação internacional, a qual pode conduzir a novas clivagens e hierarquias entre os diferentes grupos profissionais, ao mesmo tempo que vê na internacionalização das associações profissionais a base potencial para regular e estabilizar o mercado económico global, actualmente sujeito a uma regulação pelo mercado.

Os estudos cujos resultados aqui apresentamos mostram a tensão a que estão submetidas as associações profissionais, seja para garantir a participação interna e democrática dos seus membros seja para encontrar formas de acção e de organização que respondam aos desafios externos que lhe são colocados. Se no que respeita à primeira dimensão, parecem dominar lógicas conservadoras e oligárquicas de reprodução das elites profissionais, na segunda dimensão, as profissões parecem cada vez mais confrontadas com os efeitos da internacionalização política e económica, para os quais têm encontrado novas formas de organização intra e inter-profissional e de que as federações internacionais são o exemplo mais significativo.

#### **1.4.4. As Identidades Profissionais**

Colocados entre os detentores dos meios de produção – os capitalistas - e os detentores da força de trabalho – os operários<sup>11</sup> - com os quais partilham cada vez mais a condição de assalariados, os profissionais diferenciam-se destes pela detenção de um conhecimento esotérico económica e socialmente valorizado, por vezes considerado o factor de produção estruturante da nova economia (Lundvall, 2001). Gozando de uma condição social privilegiada que lhes é garantida pelo capital cultural e simbólico de que são detentores, o qual, nas palavras de Marques (s.d.), é colocado ao serviço do capital com o qual estão política e ideologicamente implicados, os grupos profissionais não deixam de estar confrontados com os problemas típicos da condição de assalariados nas sociedades avançadas, como seja a precariedade laboral que, sendo também uma vivência subjectiva, se traduz na impotência e no medo criando culturas de ressentimento que dão lugar à aceitação ou resignação (Estanque, 2005).

Conceito de carácter eminentemente relacional, do ponto de vista sociológico, a identidade é central para o projecto profissional, na medida em que implica a articulação de dois processos (Pinto, 1991): o processo de identificação, através do qual os actores sociais se integram em conjuntos mais vastos e com eles se fundem; e o processo de identização, através do qual os actores se autonomizam e diferenciam, estabelecendo fronteiras em relação a outros. Daqui decorre que as identidades sociais, sejam elas profissionais, territoriais, culturais ou outras, se constroem através de processos de integração e diferenciação, os quais se alimentam das trajectórias sociais incorporadas nos actores, da sua posição na estrutura social e dos projectos socialmente formuláveis a cada momento (Pinto, 1991).

É com base nestes pressupostos teóricos que o conceito tem vindo a ser mobilizado no quadro da sociologia do trabalho, em geral, e da sociologia dos grupos profissionais, em particular. As propostas analiticamente mais estimulantes neste campo são as

---

<sup>11</sup> Note-se que a proletarianização não é um fenómeno exclusivo das sociedades industriais. Como refere Estanque (2005), ele prolifera também nas sociedades terciarizadas e acentua-se à medida que a globalização económica avança arrastando consigo uma crescente desregulamentação das relações de trabalho dando origem a novas formas de opressão e de exclusão social.

apresentadas por Sainsaulieu (1996; 1997) e por Dubar (1991; 2000). O primeiro parte do princípio de que as identidades são “modelos de normas e de valores (...) e modos de ser na relação com os colegas e com os chefes” (Sainsaulieu, 1997: 200-201) resultantes de uma aprendizagem feita no interior da empresa, como resultado dos jogos de poder que atravessam as relações no trabalho (Sainsaulieu, 1996). O segundo define-as como “sistemas de justificação relativos ao universo profissional incluindo a relação com o trabalho, a trajectória profissional e as concepções da formação” (Dubar, 1994: 257) sendo por isso formas de se definir a si próprio e ser definido pelos os outros nas interacções verbais quotidianas. Dubar (1998: 73) reforça a importância analítica que confere às identidades profissionais ao atribuir-lhes, ainda, uma dimensão prospectiva, quando afirma que “constituem não só uma maneira de viver (e de dizer) o trabalho e de lhe dar um sentido, mas também formas de contar e de antecipar o ciclo de vida profissional, socialmente condicionado pela origem social, a formação inicial e a trajectória anterior”.

Ambos os autores, propõem-nos abordagens tipológicas, muito ricas do ponto de vista heurístico, que compreendem quatro tipos de identidades no trabalho ou identidades profissionais. Apesar de valorizarem dimensões diferentes e de resultarem de abordagens metodológicas distintas, os modelos propostos apresentam um elevado nível de similitude, facto que leva Dubar e Tripier (2003) a estabelecerem uma relação directa entre as dimensões que compõem ambas as tipologias. Mas, na verdade, elas são distintas. Sainsaulieu está preocupado com as identidades que se estabelecem em resultado dos jogos de poder existentes no interior da empresa, procurando com isso demonstrar a autonomia relativa da empresa para produzir normas de relação no trabalho em vez de se limitar a reproduzir as normas associadas à origem social dos indivíduos. Dubar (1992: 522), num contexto de grandes mutações na vida económica e social em que as categorias oficiais se tornaram problemáticas face às novas realidades do trabalho, procura construir novas categorizações que se constituam em configurações socialmente pertinentes e subjectivamente significativas que permitam aos indivíduos definir-se a si próprios e definir os outros, permitindo-lhes construir e negociar novas definições de si mesmo no campo profissional. Aliás, é o próprio Dubar (1998: 73) que nos chama a atenção para a especificidade da sua proposta em relação à de Sainsaulieu ao afirmar que as “formas identitárias, reconstruídas pelo investigador com base na

análise dos discursos dos assalariados, são distintas das identidades no trabalho de Renaud Sainsaulieu, porque elas articulam os processos de reconhecimento no trabalho com os processos biográficos de formação e de construção de trajectórias profissionais”.

A proposta de Sainsaulieu (1996 e 1997) de identidades no trabalho, entendidas enquanto formas de estar na organização e de intervir como actor colectivo, compreende quatro tipos: o modelo de fusão assenta numa solidariedade conformista na relação com os pares os quais constituem um espaço colectivo de refúgio e de protecção contra as divergências e por uma forte dependência relativamente à autoridade do chefe ou do líder, nomeadamente sindical, em virtude de não terem qualquer poder sobre as suas condições de trabalho; o modelo de negociação resulta da riqueza da vida colectiva, das competências e das responsabilidades das funções desempenhadas que lhes permite afirmar constantemente as suas diferenças, negociar as suas alianças e o seu reconhecimento social; o modelo das afinidades baseia-se nas convívências de afectividade selectiva entre colegas e também com chefias; o modelo de retraimento corresponde à recusa das relações sociais no trabalho e um investimento social fora das situações de trabalho mantendo estas a sua importância enquanto modo de subsistência.

Colocando a ênfase no modo como os indivíduos se relacionam simbolicamente com o trabalho, a carreira profissional e a formação, Dubar (1991 e 2000) identifica aquilo que designa por quatro formas identitárias: as identidades exteriores ao trabalho, típicas das mulheres, nas quais o espaço de identificação se encontra limitado à esfera doméstica ou a actividades não profissionais as quais são socialmente desvalorizadas; as identidades de ofício, associadas aos ofícios tradicionais, cujo espaço de identificação é a referência nostálgica a uma tradição ameaçada pela inovação tecnológica e organizacional; as identidades de empresa, típicas de quem alimenta projectos de mobilidade interna, em que o espaço de identificação é a empresa, na medida em que se investem na prossecução dos seus objectivos organizacionais, na expectativa de serem recompensados através de promoções; as identidades de rede que, associadas a indivíduos altamente qualificados, resultam de um investimento na mobilidade externa à empresa em que trabalham, pelo que o espaço de identificação é a rede profissional em que se integram.

Identificáveis a partir das narrativas individuais, as formas identitárias propostas por Dubar, adquirem uma relevância analítica particular no contexto de sociedades em mutação ou de sociedades em crise, como alguns lhe preferem chamar, pelo facto de incorporarem a possibilidade de reconstrução narrativa dos percursos profissionais dos indivíduos e, conseqüentemente das suas expectativas, em função dos processos de estruturação e desestruturação profissional, resultantes dos ritmos históricos, das formas culturais e jurídicas e das configurações político-ideológicas que enformam as dinâmicas dos sistemas de emprego<sup>12</sup>.

A proposta teórica de Sainsaulieu atribui um papel secundário às identidades sexuais no trabalho, ao associar as mulheres ao modelo de retraimento. Sainsaulieu (1996: 436) justifica a adopção deste posicionamento identitário por parte das mulheres, porque a vida lhes “oferece outras necessidades de investimento social” o que faz com que “nos seus espíritos, a situação profissional não seja mais do que um simples instrumento em relação a uma outra cena de acção”. A adopção de normas de relação interpessoal no trabalho marcadas pelo retraimento, são, para Sainsaulieu, um efeito da sua posição social extra-profissional onde as responsabilidades familiares se assumem como elemento central. Contudo, o autor não deixa de se questionar acerca da possibilidade de evolução das relações femininas no trabalho, no sentido de um maior envolvimento colectivo, caso elas se consigam desembaraçar da tutela masculina. É que, Sainsaulieu (1996: 168) verifica que, “quando as condições de trabalho devolvem um certo poder profissional aos empregados, descobrimos que as mulheres evoluem para um modelo de relações colectivas em que elas se envolvem nas discussões e acabam mesmo por mudar de atitude para com os chefes masculinos”. Constatando o crescimento do número de empresas compostas maioritariamente por mão-de-obra feminina e a possibilidade das mulheres virem a investir as suas capacidades relacionais, resultantes de experiências sociais diferentes das dos homens, o autor defende que esta é uma temática a merecer um aprofundamento da investigação, dadas as implicações potenciais sobre as relações de trabalho.

---

<sup>12</sup> Usamos aqui o conceito de sistema de emprego no sentido que lhe é dado por Rodrigues (1988: 56-57) ao defini-lo como o “conjunto organizado das estruturas, dos agentes e dos mecanismos económicos e sociais que moldam a utilização e a circulação da mão-de-obra em interacção com os processos de reprodução desta mão-de-obra”, na medida em que compreende não só dinâmicas associadas ao trabalho, mas também dinâmicas sociais, económicas, educativas, demográficas, políticas, etc.

Subscrevendo as preocupações expressas por Sainsaulieu, Dubar enceta uma crítica à capacidade heurística da sua proposta, uma vez que acantona as mulheres no modelo identitário de retraimento. Para Dubar (1991), as estratégias identitárias femininas resultam de uma aliança de interesses com as chefias que lhes permite salvaguardar o investimento prioritário na esfera familiar, sem colocar em causa as relações sociais de dominação. Questionando a pertinência da noção de retraimento para a definição das dinâmicas identitárias, a partir da constatação de que se verificou uma aceleração da inserção das mulheres nos diferentes segmentos do mercado de trabalho, Dubar (1991: 212-213) conclui que a actividade feminina “não implica uma atitude de retraimento na esfera do trabalho, ela pode, pelo contrário, estimular a invenção de estratégias de carreira complexas”, para além de que, com a hegemonia dos modelos de gestão de recursos humanos baseados na competência “cada vez se torna mais arriscada a adopção e a exteriorização de atitudes de retraimento no trabalho”. Ao discutir a crise das identidades sexuais<sup>13</sup>, na sua última obra, Dubar (2000: 93) leva mais longe a sua reflexão crítica ao afirmar que “o que se desenha é uma pluralidade de modos de vida, de concepções, de configurações, isto é, de combinações inéditas de formas identitárias”, concluindo que “ser um homem ou uma mulher está em vias de se tornar uma questão de história, de projecto, de percurso biográfico, de construção identitária ao longo da vida”.

Esta concepção relativista, baseada na capacidade dos sujeitos aprendentes em construir a sua própria narrativa, por via da acção reflexiva<sup>14</sup>, sendo congruente com a proposta teórico-metodológica de Dubar, nomeadamente no que respeita à dimensão biográfica da identidade, está longe da abordagem crítica sobre o problema da divisão sexual do trabalho que tem vindo a ser levada a cabo por autores que adoptam a perspectiva dos *gender studies* (Witz, 1995; Brandley, 1999; Pigalle, 2000; Gregory e Windebank, 2000; Arnot, David e Weiner, 2001; Crompton, 2003; Alaluf *et al*, 2004). Com efeito, para Dubar (2000: 223-224), a actual crise das identidades, no quadro de

---

<sup>13</sup> Dubar chama a atenção para a sua definição de identidades sexuais que são “formas de se definir (e de se contar) enquanto homem e mulher, na vida privada, pai, mãe, filhos, filhas, etc, na família”. Esta chamada de atenção merece-nos nota na medida em que, apesar de se inscreverem nas relações sociais de sexo, estas identidades não incorporam de forma directa as suas interconexões com o trabalho e as profissões.

<sup>14</sup> Esta acção reflexiva remete-nos para a proposta de Schon (1983) que vê no ‘trabalhador do conhecimento’ um profissional reflexivo porque dotado dos instrumentos cognitivos que lhe permitem pensar sobre o seu próprio trabalho e com isso alterá-lo.

uma sociedade cada vez mais individualizada, apesar de se constituir numa ameaça de exclusão e de isolamento das vítimas da globalização e da precarização é, também, entendida como “uma oportunidade de emancipação, uma forma de se libertar dos laços de dominação masculina, da influência das submissões à ordem familiar e da sujeição às tradições impostas”. Esta concepção optimista acerca das potencialidades libertadoras da actual crise colectiva, nomeadamente, no que respeita à subjugação social das mulheres, assenta numa dimensão ética do processo identitário, na medida em que, para Dubar (2000: 226) “reconhecer-se a si próprio é ser reconhecido como justo, o que significa ser concretamente solidário com aqueles que sofrem”.

Apesar de introduzir a dimensão ética no processo de reconhecimento de si e dos outros, a qual surge como uma espécie de afirmação da capacidade libertadora das comunidades humanas, as formas identitárias propostas por Dubar incorporam, de forma limitada, a problemática das desigualdades e da dominação social entre homens e mulheres no mundo do trabalho. Na sua proposta, os actores sociais, enquanto sujeitos reflexivos e aprendentes, têm a capacidade e a responsabilidade ética de recusar a dominação, a subjugação, a autoridade imposta arbitrariamente e a subordinação pessoal. Dubar (2001: 222) exemplifica, empiricamente, esta sua crença nas virtudes humanas, com o processo histórico de libertação progressiva das mulheres da dominação masculina que ocorreu a partir dos finais da década de sessenta, quando as mulheres se envolveram em combates que “provocaram avanços significativos em matéria de subjectividade e, potencialmente, de democracia”. Apesar do potencial heurístico da proposta de Dubar, há uma inquietação que nos assalta: será que tais avanços nos planos simbólico e político têm o seu equivalente nos planos material e socioeconómico?

A perspectiva adoptada por Witz (1995), no estudo das profissões da saúde, ajuda-nos a encontrar algumas pistas para compreender o modo como se gera e sustenta a segregação sexual no mundo do trabalho e, em particular, nas estratégias de profissionalização, através de processos sociais de dominação e subordinação. Partindo do conceito de patriarcado<sup>15</sup>, enquanto sistema global de relações sociais caracterizado

---

<sup>15</sup> Note-se que a autora reconhece o carácter ambíguo do conceito dado que este tem sido utilizado ora numa dimensão privada para referir a opressão das mulheres no interior da família, ora numa dimensão pública para designar essa mesma opressão no mundo do trabalho.

pela dominação dos homens sobre as mulheres, a autora propõe-nos uma interpretação em que procura demonstrar o modo como essas relações se inscrevem no processo histórico de desenvolvimento do capitalismo, apesar das diferentes formas assumidas no decurso da institucionalização do poder masculino, consoante os contextos históricos, culturais e espaciais.

Historicamente subjugadas à dominação masculina, profissionalmente acantonadas em segmentos do mercado de trabalho social e economicamente desvalorizados por via da divisão sexual do trabalho, as mulheres desenvolvem projectos profissionais colectivos marcados por uma identidade própria, na medida em que tais projectos emergem a partir de estruturas sociais patriarcais, organizadas para manter o poder e os privilégios masculinos, no quadro de uma sociedade capitalista, que vê nas mulheres um suporte à reprodução social força de trabalho (Bertaux, 1978) e uma reserva de mão-de-obra barata<sup>16</sup> mobilizável em função das necessidades económicas. Este raciocínio deixa de fora as consequências da crescente feminização do ensino superior, que tem vindo a permitir o acesso das mulheres a um conjunto de profissões tradicionalmente dominadas pelos homens, não explicando, por isso, o potencial transformador de tal fenómeno. A resposta não parece, contudo, pôr em causa a natureza patriarcal do modelo, na medida em que, como refere Davies (1996), hoje o problema não estará tanto na exclusão das mulheres do acesso a certas profissões tradicionalmente masculinas, mas antes nas formas que assumem a sua inclusão nessas mesmas profissões. Enraizadas nas dinâmicas sociais, essas formas de inclusão enquadram-se em estruturas organizacionais, políticas de gestão de recursos humanos, modos de interacção e de sociabilidade que obedecem a lógicas culturais e materiais *genderizadas*.

---

<sup>16</sup> A par das mulheres que entram cada vez mais nesta reserva de mão-de-obra os desempregados, os imigrantes, os jovens, os precários nas suas diferentes configurações e os trabalhadores “ilegais” (Kóvacs, 2005).

## Capítulo 2

### **O processo de construção do campo profissional da Gestão de Recursos Humanos**

Analisar o processo de construção do campo profissional da gestão de recursos humanos é uma tarefa complexa na medida em que não só a sua evolução é o resultado de dinâmicas históricas concretas no quadro da sociedade capitalista como é fortemente marcado por uma contingencialidade que lhe é intrínseca face à diversidade de contextos económicos, sociais e culturais em que se desenvolve. Dar conta dessas dinâmicas históricas de afirmação da gestão de recursos humanos enquanto disciplina científica, actividade profissional e função organizacional é o objectivo que nos propomos neste capítulo.

#### **2.1. Alguns Pressupostos Teóricos da Gestão de Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos nasce com o advento do processo de industrialização e da conseqüente emergência da *fábrica*, enquanto espaço privilegiado capaz de garantir, simultaneamente, a dependência económica dos trabalhadores, ao privá-los da posse dos meios de produção, a separação entre local de trabalho e local de habitação e a imposição de uma disciplina rígida. A Gestão de Recursos Humanos, independentemente da designação utilizada<sup>17</sup>, tem as suas origens na tentativa de

---

<sup>17</sup> Não pretendemos, neste texto, discutir as diferentes designações que, ao longo do tempo, têm vindo a ser utilizadas para definir esta função social, até porque, como refere Legge (1991), a expressão gestão de recursos humanos tende a ser utilizada de forma genérica para designar o campo profissional. O leitor pode encontrar uma reflexão sobre esta problemática em diversas obras, nomeadamente, nos textos de Fombonne (1988) intitulado “Pour une historique de la fonction personnel”, de Lundy e Cowling (1996) no livro intitulado “Strategic Human Resource Management”, no artigo de Brandão e Parente (1998) sobre as “Configurações da função pessoal” e no texto de Cabral-Cardoso (2000) intitulado “Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios”.

conseguir, pela primeira vez na história, assegurar a quantidade, a qualidade e a uniformidade do trabalho. A prossecução destes objectivos ocorre no quadro de uma *fábrica* marcada por uma dimensão organizacional que, nas palavras de Freire (1997: 103), “se caracteriza pelo anonimato e pela burocratização, pela rigidez da estrutura, sempre em busca da escala máxima como meio de obter os rendimentos (técnicos e económicos) mais elevados”.

Estava, assim, em curso a afirmação histórica de um novo sistema de produção (Almeida, 1993), o sistema fabril, que procurava suceder ao sistema de corporações e ao sistema doméstico, para o que necessitou de encontrar os seus factores de legitimação quer no plano ideológico, quer no plano técnico-científico.

No plano ideológico, tal legitimação assentou no facto de pressupor a liberdade da mão-de-obra, dado que as relações que se estabeleciam entre capitalistas e operários eram relações de mercado. Nascem, assim, duas novas classes sociais em que a primeira, detentora dos meios de produção, se caracteriza pela sua orientação para o lucro e a segunda, detentora da força de trabalho, se vê confrontada com a emergência de “um novo trabalhador” o qual por não estar preso por laços particulares ao senhor ou mestre, não devia serviço a nenhum homem (Méda, 1999).

No plano técnico-científico, a sua legitimação decorre da introdução da chamada Organização Científica do Trabalho, de que Taylor foi o grande impulsionador ao lançar as bases metodológicas para a fragmentação do trabalho e a consequente hierarquização dos papéis sociais no interior da fábrica. A articulação desta nova visão da organização dos processos produtivos com a proposta de Fayol, sobre a importância da função administrativa, cujos objectivos passam por prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, lança as bases para uma nova disciplina, a Gestão, cujo objecto pode ser definido como “o estudo científico de carácter normativo da implementação integrada dos meios técnicos, financeiros e humanos nas organizações, tendo em vista a sua utilização racional e eficaz” (De Coster, 1998: 22-23).

É neste contexto instrumental e normativo que a Gestão de Recursos Humanos se tem vindo a afirmar, ao longo das décadas, como uma disciplina assente num corpo de

conhecimentos aplicados que tem por objecto contribuir para a regulação das actividades humanas nas organizações (Bournois e Brabet, 1993; De Coster, 1998). Note-se que este corpo de conhecimentos, para uns, desenvolve-se a partir de dois pilares, “a gestão estratégica e o comportamento organizacional” (Cabral-Cardoso, 2000: 225), enquanto que, para outros, ele é o resultado dos contributos das designadas “ciências do trabalho” (De Coster, 1998: 23), com particular destaque para a Economia, a Sociologia e a Psicologia. Ambas as propostas nos parecem limitadoras da multiplicidade de contribuições teórico-metodológicas<sup>18</sup> de que a Gestão de Recursos Humanos tem procurado munir-se para responder a uma realidade consensualmente considerada cada vez mais complexa. Gilbert (2000: 10), por exemplo, sustenta que “a GRH está bem ancorada nas ciências humanas, porque vai aí buscar uma grande parte da sua inspiração” enquanto Guest e Zing (2004: 404) defendem que a conceptualização necessária à Gestão de Recursos Humanos deve ser, cada vez mais, ancorada num “abrangente conhecimento das ciências sociais”.

Este passado da Gestão de Recursos Humanos, organizacionalmente legitimador de uma ordem autocrática<sup>19</sup> e teoricamente fragilizado pela reduzida consistência da sua base teórica, não pode deixar de nos interpelar sobre as implicações das transformações em curso nas sociedades contemporâneas, tanto mais que, “a GRH corre o risco, se não se interrogar constantemente sobre si própria, de [continuar a] não ser mais do que um simples instrumento de difusão, de legitimação, de reforço e de sustentação de interesses particulares e de discursos dominantes” (Brabet, 1993a: 13).

Tendo em conta os desafios com que a Gestão de Recursos Humanos se depara hoje, e dos quais Jacques Igalens (1999) destaca a globalização, o aumento da competitividade, a mudança tecnológica e o envelhecimento da população, é fundamental compreendermos as rupturas, porventura paradigmáticas no sentido khuniano do termo, que atravessam o campo da Gestão de Recursos Humanos e das quais destacamos três domínios de análise:

---

<sup>18</sup> Veja-se a este propósito o nº 415/2000 da Revista *Personnel* no qual é feita uma análise dos contributos de diferentes disciplinas para o desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos, os quais são sintetizados por Patrick Gilbert, no artigo intitulado «*Connaissance des sciences humaines et pratique de la GRH*».

<sup>19</sup> Contrapomos a esta ordem autocrática, a qual é o resultado das relações de dominação que têm caracterizado o mundo do trabalho, uma ordem participativa na qual se confrontam interesses diversificados mas legítimos.

- o da acção político-ideológica, em que se constata uma apropriação discursiva de um conjunto de modas socialmente construídas para legitimar opções que se pretendem ideologicamente neutras;
- o das práticas quotidianas dos profissionais da Gestão de Recursos Humanos que, perante as dificuldades em gerir uma realidade cada vez mais marcada pela incerteza, procuram novos instrumentos capazes de estruturar um aparato técnico que, simultaneamente, facilite a acção e legitime a decisão;
- o da reflexão teórica realizada no campo disciplinar, a qual se vê confrontada com novos desafios decorrentes da necessidade de repensar o papel do trabalho nas sociedades actuais bem como das novas formas de alienação que este tende a assumir.

Colocar a discussão dos contornos dessa ruptura ao nível dos domínios enunciados, significa assumir que a Gestão de Recursos Humanos está, igualmente, perante uma nova necessidade: a de assumir a sua efectiva maturidade enquanto disciplina científica autónoma mas aberta ao diálogo e às sinergias interdisciplinares. Trata-se de passar de uma visão normativa que lhe está na génese, assente num aparato instrumental supostamente neutro e num discurso homogéneo baseado em raciocínios maniqueístas, para uma visão mais analítica capaz de dar conta da sua natureza contingencial. Daqui decorre que, como refere Tyson (1993: 307), qualquer “teoria geral dos ‘RH’”, se a viermos a descobrir, implicará seguramente um elevado número de modelos analíticos”, de forma a ultrapassar a reconhecida lacuna teórica [*theoretical gap*] que caracteriza o campo da Gestão de Recursos Humanos (Lundy e Cowling, 1996).

A contingencialidade da Gestão de Recursos Humanos decorre, entre outros factores, da existência de diferentes formas de modelar a função recursos humanos (Tyson, 1993) e da pluralidade de políticas e práticas, passíveis de serem adoptadas em função das configurações organizacionais (Mintzberg, 1995; Cowling e Mailer, 1998; Pichault e Nizet, 2000), das estratégias das empresas (Devanna et al, 1984; Besseyre des Horts, 1987; Rodrigues, 1991; Torrington e Hall, 1995; Lundy e Cowling, 1996), dos tipos de cultura organizacional (Besseyre des Horts, 1987), das identidades profissionais (Sainsaulieu, 1995; Dubar, 1997; Rodrigues, 1997), dos estádios de desenvolvimento competitivo (Porter, 1991; Rodrigues, 1991), do ciclo de vida das

empresas/organizações (Fombrun, 1984; Miller, 1984; Tyson, 1995), dos contextos sociais (Maurice et al, 1982; Fombonne, 1988; d'Iribarne, 1989; Inohara, 1991; Gadrey et al, 1999).

A transformação a que temos vindo a aludir corre, no entanto, o risco de se traduzir na substituição do velho paradigma taylorista (Teixeira, 1996), enquanto modelo ideal de Gestão de Recursos Humanos, baseado em mecanismos de causalidade simples à boa maneira da física newtoniana, por um novo paradigma que, incapaz de dar conta da diversidade do campo disciplinar bem como da multiplicidade de abordagens teóricas que lhe estão associadas, se refugia num novo modelo ideal assente na hiper-desregulamentação das formas de trabalho e que, à falta de melhor expressão, designamos de paradigma gestor.

Uma forma de evitar os riscos enunciados pode passar pela superação da concepção dualista que domina a literatura técnico-científica e que assenta em duas perspectivas (Storey e Sisson, 1989): a primeira, preocupada com as técnicas de gestão de pessoal e a segunda preocupada com a gestão enquanto conjunto de instrumentos de controlo material e simbólico, que é imposto aos trabalhadores, para maximizar o rendimento do seu trabalho. Para estes autores, a Gestão de Recursos Humanos precisa de uma nova agenda de investigação, baseada na necessidade de: produzir teorias de médio alcance<sup>20</sup> como forma de responder ao seu carácter contingencial; produzir mais informação empírica combinada com mais análise colocando o foco da sua abordagem na gestão do emprego enquanto conjunto interdependente de actividades e não como acto isolado; e, por último, compreender melhor o papel das chefias intermédias no contexto das organizações e da implementação das políticas de gestão de recursos humanos.

Torna-se, por isso, necessário assumir a natureza complexa da disciplina evitando a importação acrítica de abordagens facilmente apropriáveis, quer por força da sua mobilidade operativa, quer em consequência das fragilidades em que navega o campo disciplinar da Gestão de Recursos Humanos. Este posicionamento implica assumir uma vigilância epistemológica permanente, dados os riscos que essa importação comporta e dos quais destacamos (Bournois e Brabet, 1993: 28): o risco da instrumentalização

---

<sup>20</sup> Estas teorias de médio alcance devem ser entendidas no sentido mertoniano do termo.

gestionária, o risco da simplificação, o risco da universalização; o risco da negação da incerteza; o risco da a-historização; o risco da a-conflitualização; e, por último, o risco da naturalização.

Estes riscos estão tanto mais presentes quanto a Gestão de Recursos Humanos sofre de uma insuficiência de teorias articuladas, o que se deve ao facto de “uma grande parte dos conhecimentos da GRH e da gestão dos homens ser produzida, não pela investigação científica, mais ou menos válida, mas antes por processos em que nem a exigência teórica nem a exigência da prova desempenham um papel relevante” (Bournois e Brabet, 1993: 37).

Esta debilidade epistemológica da Gestão de Recursos Humanos tem-na atirado para os braços dos defensores da sua instrumentalização ao serviço da eficácia económica, permitindo a afirmação de uma multiplicidade de formas de “pragmatismo obreirista” alimentado pelo que Le Goff (1997: 11) designa por “biscateiros do comportamento humano”. Estes estão, segundo o autor, mais preocupados com a dimensão quantitativa da acção do que com a natureza dessa mesma acção, ao orientarem-se pelo pressuposto de que o que é preciso é agir, não tomando em consideração as razões pelas quais se age nem as consequências sociais dessa acção. Por outras palavras, é o predomínio da preocupação com o “como?” em prejuízo da preocupação com o “porquê?” (Cadin, Guérin e Pigeyre, 1997: 18).

Evitar os riscos da instrumentalização gestionária, que se baseia, entre outros aspectos, no “mito da empresa consensual e homogénea (...) e na fetichização dos instrumentos” (Le Goff, 1997: 18-19), significa assumir as empresas/organizações como construções sociais<sup>21</sup>, na medida em que fazem assentar a sua legitimidade nas normas, nos valores e nas forças económicas e políticas dominantes em cada época histórica (Sainsaulieu, 1990). Colocar os desafios da Gestão de Recursos Humanos nesta perspectiva significa adoptar uma postura analítica valorizadora da sua natureza reflexiva assumindo, desse modo, a dimensão social da acção que se torna portadora de sentidos para os actores em presença, dado que a empresa constitui um “espaço organizacional onde se estabelecem relações de poder necessariamente assimétricas” (Parente, 2008: 90), surgindo como

---

<sup>21</sup> A expressão é aqui usada no sentido que lhe é dado por Berger e Luckmann (1983) *A Construção Social da Realidade*, 5ª edição, Petrópolis, Vozes.

“um lugar social de relações individuais e colectivas capaz de suscitar numerosas formas de identidade” (Sainsaulieu e Segrestin, 1987: 204).

A postura analítica em que nos filiamos é baseada num paradigma reflexivo, capaz de sustentar o reconhecimento e o desenvolvimento da autonomia dos actores, contrapondo-se, por isso, ao tradicional paradigma instrumental ou normativo que, ao omitir o problema do poder, legitima a reprodução das relações de dominação no interior da empresa. A adopção desta postura analítica é tanto mais importante quanto os modos de gestão tendem a articular, implicitamente, um discurso sobre a sociedade e uma representação da empresa e das práticas de gestão. O discurso sobre a sociedade decorre do facto de adoptar como modelo as economias de sucesso, de que têm sido exemplos os modelos Americano e Japonês. A representação da empresa e das práticas de gestão resulta da adopção de casos tidos como exemplos de *boas práticas*, a partir dos quais os “gurus da gestão” têm construído a sua “indústria da consultadoria” transformando-se numa espécie de legisladores desconhecidos, sempre prontos “a definir a lei, a alterar as instituições, a introduzir novas modas de linguagem e, antes do mais, a reorganizar a vida das pessoas” (Micklethwait e Wooldridge, 1999: 17).

Uma opção epistemológica baseada num paradigma reflexivo implica a dessacralização da empresa e do empresário/gestor, endeusados por um culto individualista, próprio da ideologia do sonho americano como defende Guest (1990), que vê no sucesso material a expressão máxima do êxito, ao contrário do que advogam os fundadores da empresa capitalista para quem, tal como Max Weber o demonstrou na sua obra “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”, o sucesso económico só faz sentido na medida em que permite a libertação espiritual, logo a realização da pessoa humana.

Entrar por esta via de discussão implica a mobilização de uma nova problemática que é a dos princípios éticos que orientam as políticas e as práticas de Gestão de Recursos Humanos. Entendida como a reflexão sobre a natureza e o lugar da moral nos negócios (Rowan e Zinaich, 2003), a relevância da ética na Gestão de Recursos Humanos decorre, para Legge (1998: 20), não de uma qualquer ordem ontológica, mas do facto da acção dos seus profissionais ser “mais facilmente vista de um modo positivo se assentar

em princípios éticos”. A questão que se nos coloca, inevitavelmente, é a de saber que princípios éticos devem orientar a acção desses profissionais.

Karen Legge (1998) propõe-nos três teorias a partir das quais podemos avaliar, do ponto de vista ético, as políticas e as práticas de Gestão de Recursos Humanos: a perspectiva deontológica, a perspectiva utilitarista e a perspectiva dos *stakeholders*.

A perspectiva deontológica é devedora da moral kantiana e assenta no princípio de que uma acção é moral se estiver conforme à lei moral, a qual não se baseia nem na intuição, nem na consciência nem na utilidade, mas antes na *razão pura*. Esta perspectiva abre caminho para a definição de um conjunto coerente e universal de valores morais orientadores das políticas e das práticas de Gestão de Recursos Humanos. A existência de um tal conjunto de valores teria consequências óbvias no actual contexto de globalização dado que não deixaria de contribuir para questionar a crescente desregulamentação social e económica que vê no *dumping social* um factor de competitividade.

A perspectiva utilitarista defende, por sua vez, que a moralidade da acção deve ser avaliada com base nas suas consequências e não num conjunto de valores definidos à *priori*. Neste quadro, está em causa a maximização de resultados positivos a favor de uma maioria ou a minimização de resultados negativos para essa mesma maioria. Estes pressupostos éticos estão inevitavelmente subjacentes às estratégias de *downsizing* e de *outsourcing* que legitimam a supressão do emprego de uns, com o argumento de assim garantir a manutenção do emprego de outros. A mesma lógica parece legitimar a crescente dualização do mercado de trabalho entre mercado primário e mercado secundário (Gazier, 1991): o primeiro marcado por um conjunto de garantias ao nível da estabilidade contratual, dos salários elevados, das perspectivas de carreira, das oportunidades de formação, das condições de trabalho, etc., e o segundo marcado pela ausência desse mesmo conjunto de garantias.

A perspectiva dos *stakeholders* encontra alguns dos seus fundamentos na teoria da justiça de John Rawls<sup>22</sup> (1993), situando-se num espaço intermédio relativamente às teorias anteriores. Caracterizando-se por privilegiar o que é *bom* e não o que está *certo*, esta perspectiva pressupõe que esse *bom* deve ser “distribuído com base num processo de consulta mútua, pelo que nenhum *stakeholder* sairá completamente perdedor enquanto outros saem completamente ganhadores” (Legge, 1998: 23). Trata-se de uma abordagem que, de certo modo, se articula com a definição proposta por Morin *et al* (1994: 6) do que deve ser entendido por eficácia organizacional, a saber: “julgamento efectuado pelos múltiplos grupos de pressão sobre as actividades, os produtos, os resultados ou os efeitos da organização”.

Do mesmo modo que os pressupostos éticos da chamada teoria dos *stakeholders* (Freeman, 2003), aqui considerada em sentido restrito, se baseiam na necessidade de ter em conta uma multiplicidade de interesses que vão desde os interesses dos accionistas, dos trabalhadores, dos clientes, dos fornecedores, da comunidade envolvente, dos concorrentes e dos próprios gestores, também a proposta de Morin *et al* (1994) vai no sentido de assumir o carácter multidimensional da eficácia organizacional, pelo que deve ser tida em conta não só a eficiência económica, mas também o valor dos recursos humanos, a perenidade da organização e a sua legitimidade junto dos grupos externos.

Ao remeter os critérios de avaliação da eficácia organizacional para o campo de uma ética baseada na responsabilidade social, moral e ecológica, como os próprios autores reconhecem, criam-se novos desafios à acção dos gestores, em geral, e dos de recursos humanos, em particular, habituados a agir no quadro de uma ética utilitarista, dominada pela obsessão da eficácia económica, dado terem internalizado o papel de “conservação e regulação de uma ordem pré-estabelecida” (Pina e Cunha, 1998: 31). Trata-se, no entanto, de uma forma através da qual se pode “melhorar a qualidade de vida nas sociedades, proteger a natureza e permitir de novo a emergência de um sentido para o trabalho” (Morin *et al*, 1994: 134), o que se constitui numa oportunidade para que a Gestão de Recursos Humanos, enquanto disciplina científica, se possa repensar a si própria, no contexto de uma globalização marcada por uma crescente supremacia dos

---

<sup>22</sup> Baseada no princípio da equidade, a teoria da justiça proposta por John Rawls reivindica-se de natureza kantiana procurando, segundo o autor, fornecer uma análise sistemática da justiça que se possa constituir em alternativa ao utilitarismo tradicionalmente dominante.

interesses económicos sobre os interesses sociais e culturais (Husson, 1999; Martin e Schumann, 1998).

A necessidade de recorrer aos pressupostos da Teoria Crítica<sup>23</sup> para a problematização da Gestão de Recursos Humanos, tendo em vista a adopção de uma ética que não se limite exclusivamente aos fundamentos utilitaristas, parece ganhar terreno à medida que aumenta a massa crítica no interior do campo disciplinar e se desenvolve a reflexão teórica. Exemplo desta nova postura no quadro da produção académica portuguesa é a que nos é proposta por Cabral-Cardoso (2000: 238) ao afirmar que: “Limitar o impacto nos resultados da empresa aos aspectos financeiros, tendencialmente avaliados no curto-prazo, seria redutor para o papel transformacional do gestor de recursos humanos, em cuja agenda se inclui hoje um leque alargado de actividades e preocupações que vão da igualdade de oportunidades à gestão da diversidade, passando pelo bem-estar e qualidade de vida, pela gestão dos empenhamentos múltiplos, pela relação trabalho-família e por questões de género, privacidade e sexualidade em contexto organizacional”.

Apesar de a maturidade da disciplina não estar assegurada, sobretudo, se a pensarmos no quadro académico e profissional português, a consciência da ruptura paradigmática em curso parece abrir caminho a uma nova ordem participativa, baseada na autonomia dos actores e na partilha do poder no interior das organizações, como forma de reabilitar a legitimidade social da empresa e, concomitantemente, da própria Gestão de Recursos Humanos, dadas as dificuldades que tem manifestado em se afastar do papel de mera correia de transmissão entre a direcção e os trabalhadores.

---

<sup>23</sup> Trata-se de uma corrente do conhecimento desenvolvida pela chamada Escola de Frankfurt que procurou estabelecer uma distinção entre dois tipos de razão: uma razão esclarecedora e emancipadora baseada nos ideais iluministas da Revolução Francesa e uma razão instrumental baseada nos princípios tecnocráticos.

## **2.2. O Problema do Défice de Credibilidade e Legitimidade**

Pilar fundamental no processo de estruturação e desenvolvimento das sociedades capitalistas, as relações de trabalho têm-se constituído numa das arenas fundamentais do confronto ideológico e da luta social, ao longo dos dois últimos séculos. A histórica luta pela consagração de um conjunto de direitos básicos ao e no trabalho constituiu um dos avanços mais significativos das sociedades modernas, as quais assumiram, nos seus sistemas político-constitucionais, em geral, e na legislação do trabalho, em particular, o papel fundamental da regulação de uma relação estruturalmente desequilibrada entre capital e trabalho (Monteiro Fernandes, 2001).

Este processo não ocorreu, contudo, de forma universal e linear. Tendo sido um processo associado à proletarização nas sociedades industriais, bem como à democratização política, ele desenvolveu-se, fundamentalmente, nas chamadas sociedades ocidentais sendo que, mesmo nessas, foi sofrendo, ao longo dos tempos, avanços e retrocessos, em função dos equilíbrios político-ideológicos que se iam estabelecendo em cada Estado-Nação. Tal significa que estamos perante um terreno marcado por equilíbrios instáveis, onde os interesses conflituam e a tensão é permanente, dada a luta material e simbólica que nele se gera.

É o carácter estrutural desta tensão ou conflito que faz com que o papel do Estado, que a par com o mercado se constituem em instâncias dominantes de racionalidade e regulação social, assumam uma importância crucial. Ao assumir uma função de mediação entre capital e trabalho, o Estado leva a cabo uma permanente calibragem dos interesses, de forma a garantir, não só o respeito pela dignidade humana, mas também uma sociedade em permanente busca da justiça social através da consagração dos direitos fundamentais da pessoa humana no trabalho (Abrantes, 2001). Contudo, nas sociedades de capitalismo avançado, temos assistido a uma crescente alteração do peso relativo de ambas as instâncias de regulação social, com o poder do mercado a assumir um papel hegemónico, em detrimento da capacidade de regulação por parte do Estado (Estanque, 2005).

Traçado o quadro macro social em que se estabelecem as relações de trabalho nas sociedades contemporâneas, importa agora enunciar as condições que, a nível micro<sup>24</sup>, estruturam as relações de trabalho nas empresas, não só enquanto espaço de conflito de interesses, mas também enquanto instância de regulação social. Tendo adquirido uma legitimidade social crescente, que nas últimas décadas tem assumido a figura do encantamento (Bernoux, s.d.), a empresa capitalista caracteriza-se quer por desempenhar uma função económica quer uma função social. Ela é, simultaneamente, um espaço de criação e de distribuição social da riqueza, de confronto e de consenso, de produção e reprodução de normas sociais.

A gestão das dinâmicas sociais que atravessam a empresa foi assumindo diferentes configurações quer no tempo quer no espaço (Segrestin, 1996). Dessas configurações sobressaem duas lógicas dominantes: a que é marcada pela ideologia paternalista e a que é marcada pela ideologia gestionária. Se a primeira, hoje residual embora típica das pequenas empresas familiares, assenta na superioridade moral do patrão que faz dele uma ‘autoridade social’ que deve ser respeitada, assegurando em troca a ‘protecção’ dos seus trabalhadores; a segunda, hegemónica nas sociedades contemporâneas e levada ao seu extremo nas grandes multinacionais, tem as suas bases nos princípios da organização científica do trabalho<sup>25</sup> que impõem a superioridade da racionalidade técnico-económica na gestão das empresas.

É no quadro desta ideologia gestionária, que tem sustentado o desenvolvimento de um modelo de capitalismo de acumulação flexível, que se tem vindo a desenvolver um modo de regulação social que reflecte a crescente tensão entre a gestão colectiva e a gestão individual das relações de trabalho, a qual se traduz, entre outros aspectos, no confronto entre o primado do trabalho como um “direito” e o primado do trabalho como uma “responsabilidade”, como refere White (2001: 7). Legitimado pelos poderes públicos, ora por acção ora por omissão, o processo de construção deste novo modo de regulação social tem vindo a colocar no centro do debate as políticas de Gestão de

---

<sup>24</sup> Note-se que este nível de regulação das relações de trabalho tem vindo a ganhar uma relevância acrescida em países que tradicionalmente se limitavam a uma regulação macro ou meso, como é o caso de Portugal (Dornelas, 2000; Freire, 2001)

<sup>25</sup> Apesar da sua origem taylorista, a ideologia gestionária tem procurado, mais ou menos habilmente, apresentar-se como o seu contraponto ao reificar a importância do factor humano (Le Goff, 1997).

Recursos Humanos das empresas<sup>26</sup>, bem como o papel desempenhado pelos actores que lhes dão corpo – os profissionais de recursos humanos.

Se a racionalidade económica é o elemento estruturante da ideologia gestionária, adquirindo sentido por via do culto da performance (Ehrenberg, 1991), a importância estratégica atribuída ao capital humano surge como a promessa de concretização das aspirações das pessoas, ao colocá-las no epicentro de um mundo supostamente ilimitado de oportunidades materiais e simbólicas. Este mundo de promessas<sup>27</sup>, que encontra terreno fértil para a sua disseminação encantada no ideário da ideologia meritocrática, faz depender a sua concretização da vontade e do esforço individual, branqueando as desigualdades sociais de partida, bem como a existência de estruturas de oportunidades sociais diferenciadas.

Esta forma hegemónica de pensar as relações sociais, em geral, e as relações de trabalho, em particular, surge igualmente no contexto de uma sociedade do risco (Beck, 2001) onde a luta social ocorre, tanto ao nível da repartição da riqueza como da repartição dos riscos associados ao processo de modernização em curso. Ao obedecer a uma lógica negativa de afastamento e eliminação, por contraposição à lógica positiva de apropriação que está no centro da repartição da riqueza, o processo de repartição social do risco apresenta-se como um fenómeno novo e inevitável que é objecto de uma construção retórica<sup>28</sup> imposta pelos grupos sociais dominantes.

É neste contexto social complexo que a Gestão de Recursos Humanos se posiciona, seja enquanto disciplina académica, seja enquanto prática profissional. Porque a sua acção não é socialmente neutra, à Gestão de Recursos Humanos exige-se uma capacidade permanente de proceder a uma reflexão epistemológica e ética sobre si mesma, como tivemos oportunidade de chamar a atenção anteriormente, sob pena de se limitar a ser um instrumento de legitimação dos interesses e dos discursos dominantes (Brabet, 1993;

---

<sup>26</sup> Veja-se, a título de exemplo deste novo modo de regulação, os resultados da investigação que realizamos sobre os acordos negociais internos celebrados na Volkswagen/Autoeuropa (Almeida *et al.*, 2010).

<sup>27</sup> Veja-se, a propósito da construção deste mundo de promessas, o trabalho de Canário (2005a) sobre a discussão do papel histórico da escola e de Alves (2008) no contexto da discussão sobre a problemática da inserção profissional dos diplomados.

<sup>28</sup> Para Beck, a existência e a repartição social dos riscos é fundamentalmente mediada pela argumentação, dado o carácter invisível e intangível desses mesmos riscos para as pessoas que lhe estão expostas.

Watson, 2004; Cabral-Cardoso, 2004; Almeida, 2004). Embora minoritária, esta preocupação tem vindo a ganhar corpo entre a comunidade académica e profissional, constituindo-se numa das dimensões mais relevantes do debate sobre o processo de profissionalização da Gestão de Recursos Humanos já que, como conclui Moura (2000: 214) num estudo sobre a Gestão de Recursos Humanos em Portugal, “parece evidente que o facto de a função [recursos humanos] se ter mantido num quadro que privilegia o desenvolvimento de relações de ordem burocrática e autoritária (ou autocrática) representa um dos principais obstáculos ao seu desenvolvimento e, tudo indica, proficiência”.

A necessidade de recorrer a uma visão mais analítica ganha capacidade heurística ao termos em conta os pressupostos da Teoria Crítica para a problematização da Gestão de Recursos Humanos, sujeitando-a àquilo que Watson (2004) designa por uma “*critical social science analysis*”, tendo em vista a adopção de uma ética profissional que não se limite, exclusivamente, aos fundamentos utilitaristas da Gestão de Recursos Humanos. Partilhando da mesma postura reflexiva, mas afastando-se da crítica radical de Watson, também Domingues (2005: 12) se questiona acerca da possibilidade de uma Gestão de Recursos Humanos sem um “intervencionismo sociológico integrado numa atitude gestionária de ligação das pessoas à estratégia organizacional”.

Esta postura crítica e, por isso, não prescritiva parece ganhar terreno à medida que aumenta a massa crítica entre a comunidade académica que se debruça sobre a problemática da Gestão de Recursos Humanos e se desenvolve uma reflexão teórica sistemática quer no interior do campo disciplinar quer a partir de campos disciplinares que lhe são próximos (Guest, 2001). Ao desenvolver-se uma reflexão sobre as bases conceptuais da disciplina, não só será possível reforçar o profissionalismo que lhe está associado, mas também a sua maturidade científica, contribuindo, por isso, para reduzir, mas não eliminar<sup>29</sup>, a tensão quer entre investigadores e práticos quer entre a validade e a utilidade do conhecimento que produz (Lynham, 2000).

---

<sup>29</sup> Importa sublinhar que, como refere Astley (1984) a propósito das ciências de gestão, esta tensão é uma condição do progresso científico. Também Canário (2005a: 35), ao discutir o que é a Sociologia, realça a importância da “dialectização” da relação entre a ciência e os actores sociais concretos.

No quadro da produção académica portuguesa, esta perspectiva está presente em trabalhos de sistematização teórica de autores como Cabral-Cardoso (2000), Neves (2000), Keating (2000) ou Almeida (2004). Oriundos de campos disciplinares distintos, predominantemente Psicologia e Sociologia, estes autores, apesar de reconhecerem as ambiguidades que atravessam o campo disciplinar, caracterizam-se por apresentar uma visão optimista, mas com graus diferenciados, quanto à possibilidade de reforço da credibilidade e legitimidade da Gestão de Recursos Humanos.

A discussão em torno da maturidade da disciplina tem merecido referências, muitas vezes contraditórias, mais marcadas pelos seus níveis de consagração nacional do que por uma visão global sobre o campo disciplinar. Assim, se Gilbert (2000: 10), a partir do caso francês, defende que “a GRH tem a sua autonomia, o seu vocabulário e os seus referentes teóricos”, Keenoy (2007: 1), a partir da experiência Britânica, considera que a GRH é, actualmente, “a perspectiva académica convencional para analisar a gestão das relações de emprego”. No contexto português, Keating (2000: 113), defende que “a Gestão de Recursos Humanos, considerada globalmente, não prima por uma base de conhecimentos muito consistente”. Esta ideia é corroborada por Domingues (2005: 119), ao afirmar que a área funcional da Gestão de Recursos Humanos “é pobre pela insuficiência de uma teoria que lhe permita decidir de acordo com pressupostos científicos prévios”, o que a coloca à mercê das abordagens orientadas pelo modelo das melhores práticas (*best practices*), teorizado por Pfeffer (1994). Este modelo, que é apresentado como a receita universal para o sucesso organizacional<sup>30</sup>, tende a ignorar os efeitos decorrentes da realidade política do mundo organizacional (Legge, 1978).

Se a globalização, a par da hegemonia da ideologia gestionária, exercem uma forte pressão no sentido da adopção desses modelos de Gestão de Recursos Humanos universalistas, na linha do *one best way*, não deixa de ser verdade, como refere Domingues (2005: 120), que, no mundo dos negócios, “as vantagens competitivas e a criação de valor dependem de se ser diferente e não igual”, esbarrando sempre no chamado factor humano. É neste contexto que os recursos humanos, enquanto recurso

---

<sup>30</sup> Para uma crítica ao modelo das sete “best practices” proposto por Pfeffer, consultar Marchington e Grugulis (2000) os quais, a partir de estudos empíricos, concluem que diferentes conjuntos de práticas podem ser importantes em diferentes organizações. Na mesma linha, Lepak e Snell (2002) constataam que diferentes configurações de recursos humanos tendem a ser usadas para gerir os trabalhadores no que designam por diferentes modos de emprego.

organizacional, podem adquirir toda a sua centralidade, na medida em que surgem como o “elemento prioritário a desenvolver, pois são os únicos capazes de tornarem as empresas verdadeiramente flexíveis, no sentido em que potenciam a capacidade de adaptação ao meio mas, sobretudo, porque garantem a sua capacidade de antecipação e de reacção à mudança” (Parente, 2008: 95).

Arrastando consigo uma herança histórica pesada, a Gestão de Recursos Humanos tem-se vindo a confrontar com uma crise de confiança e de legitimidade que resulta, entre outros factores, de ter colada a si uma imagem e, muitas vezes uma prática, que, segundo Doyle, faz dos seus profissionais *agentes perfeitos da gestão de topo* (cit in Kochan, 1997) ou, nas palavras de Baritz, *servidores do poder* (cit in Brief, 2000). Watson (1977: 193) coloca a questão em termos mais abrangentes, ao analisá-la no quadro da estrutura de classes, classificando os profissionais de recursos humanos de “*agentes dos grupos sociais mais favorecidos na sociedade capitalista industrial*”.

A superação desta subalternidade instrumental atribuída à Gestão de Recursos Humanos e aos seus profissionais exige uma dupla ruptura: externa, através da demonstração da sua credibilidade e legitimidade aos olhos dos profissionais com que interage e do público em geral; e interna, através da sua reinvenção enquanto comunidade que se reconheça num projecto profissional emancipatório<sup>31</sup>.

Se o debate em torno da maturidade do campo disciplinar é atravessado por perspectivas diferenciadas, já a consciência de que este campo vive um momento de ruptura paradigmática tende a apresentar-se bastante mais consensual, permitindo, sob certas condições (Kochan, 2004), abrir caminho a uma nova ordem participativa, baseada na autonomia dos actores e na partilha do poder no interior das organizações, como forma de reabilitar a legitimidade social da empresa e, concomitantemente, da própria Gestão de Recursos Humanos e dos seus profissionais. É que, como diversos autores têm vindo a chamar a atenção (Legge, 1978; Galambaud, 1991; Gold e Bratton, 2003; Kochan, 2004; Lansbury e Baird, 2004; Watson, 2004; Guérin, Pigeyre e Gilbert, 2009), os profissionais de Gestão de Recursos Humanos atravessam uma crise de confiança e de

---

<sup>31</sup> Utilizamos aqui a expressão ‘projecto profissional’ no sentido que lhe é dado por Larsen (1979), projecto esse que deve ser orientado por uma razão emancipatória, no sentido habermasiano do termo.

legitimidade aos olhos dos diferentes actores organizacionais<sup>32</sup>, e da sociedade em geral. Esta crise tem como efeito a necessidade da redefinição do seu papel e identidade profissional, tendo em vista a discussão do seu contributo para a construção de um novo equilíbrio entre os diferentes interesses presentes nas relações de trabalho, no quadro do que Stankiewicz (1988: 29) designa por um “projecto partilhado” e mobilizador da “inteligência dos trabalhadores”.

As associações profissionais surgem, neste contexto, como um actor chave capaz de contribuir para a afirmação colectiva dos profissionais de recursos humanos, através da constituição de uma comunidade de interesses externamente visível (Guérin et al, 2009). Contudo, neste campo profissional específico, apesar da escassez de estudos científicos, o seu papel tem vindo a ser objecto de crítica face à dificuldade quer em garantir o fechamento profissional, quer em definir um modelo de certificação coerente. Esta idiosincrasia, resultante do facto de a Gestão de Recursos Humanos se ter transformado “num campo de batalha” em que diferentes actores sociais se confrontam na procura da legitimidade para definir o seu âmbito e os critérios da sua avaliação (Guérin et al, 2009: 112), está bem patente nos resultados de um estudo elaborado por Brewster et al (2000), o qual foi encomendado pela Federação Mundial das Associações de Gestão de Pessoal (WFPMA), ao constatarem que:

- apenas um quarto dos gestores de recursos humanos europeus é membro da respectiva associação profissional nacional<sup>33</sup>;
- há países onde a representação do campo profissional é assegurada por mais do que uma associação visando a defesa dos mesmos interesses, o que fragiliza a sua credibilidade;
- entre os associados existem não só profissionais, mas também organizações (sócios colectivos) o que potencia um conflito de interesses;
- os perfis de competências (*standards*) que suportam os processos de certificação tendem a ser diferentes, revelando a dificuldade em estabelecer um corpo estável de conhecimentos próprio da profissão;

---

<sup>32</sup> Kochan (2004) adopta a perspectiva de análise dos *stakeholders* pelo que a responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos passa por contribuir para estabelecer um novo equilíbrio entre os diferentes actores organizacionais quer sejam internos quer sejam externos.

<sup>33</sup> Para a construção deste indicador os autores utilizam dados do Cranet Report de 1992.

- existe uma grande diversidade de formas de avaliação e certificação profissional entre as diferentes associações<sup>34</sup>.

Apesar de estarmos perante um estudo predominantemente descritivo, cujo objectivo é o desenvolvimento de uma definição globalmente aceite das competências de um profissional de recursos humanos, a radiografia que faz, a partir de um inquérito às associações nacionais, é suficientemente relevante para identificarmos algumas das dificuldades com que as associações profissionais se deparam. Apesar das diferenças nacionais, estas associações parecem não conseguir desempenhar um papel mais activo na superação das debilidades com que o grupo profissional se defronta. Contudo, a própria existência do estudo evidencia algum grau de consciência dessas debilidades, bem como de vontade para as superar, isto apesar dos desafios nele colocados, aparentemente, não terem tido qualquer sequência.

Um estudo realizado, em Inglaterra, por Gilmore e Williams (2003) sobre a estratégia da associação inglesa que representa o campo profissional - CIPD<sup>35</sup> – mostram-se bastante críticos quanto à estratégia institucional que enforma o projecto profissional veiculado pelo CIPD quer no que respeita ao predomínio das competências de gestão nos *standards* que estão na base do sistema de certificação profissional quer quanto à disseminação de uma concepção de Gestão de Recursos Humanos que a subordina aos interesses do negócio. Este posicionamento estratégico, ao estruturar a sua “agenda formativa” a partir da retórica do alinhamento da função recursos humanos com a estratégia do negócio e da concepção universalista das práticas de Gestão de Recursos Humanos, coloca a Associação numa situação de vulnerabilidade face à discrepância entre essa retórica e as condições concretas de acção dos seus profissionais.

---

<sup>34</sup> Note-se que no caso português não existe qualquer mecanismo institucionalizado de certificação profissional.

<sup>35</sup> Trata-se da maior associação profissional da Europa no campo da Gestão de Recursos Humanos com mais de 110.000 membros.

### 2.3. Tipologias de Papéis dos Profissionais de Recursos Humanos

O campo da Gestão de Recursos Humanos é, conforme demonstrado, não só marcado pela ambiguidade, mas também atravessado por intensas clivagens teórico-ideológicas. A investigação empírica, a par da sistematização teórica que se tem vindo a intensificar desde a década de 80, tem permitido alguns avanços no sentido da construção de um campo disciplinar heurísticamente mais sólido (Guest, 1990, 1997, 2001). Uma das áreas em que tais avanços se têm verificado diz respeito à construção de tipologias capazes de darem conta do já referido carácter contingencial de uma disciplina que tem por objecto a gestão das relações sociais na empresa ou, dito de uma forma mais conforme com o discurso dominante, “mobilizar os recursos humanos através da interpretação das influências sociais e organizacionais transformando-as numa filosofia de gestão coerente, recorrendo a uma ordem simbólica” (Tyson, 1995: X).

No que concerne aos papéis dos seus profissionais, aqui entendidos enquanto o conjunto de expectativas sobre como os profissionais deverão actuar nas situações a que habitualmente estão expostos (Tysen e Fell, 1986), são múltiplas as tipologias que podemos encontrar, algumas delas sistematizadas por autores como Legge (1995), Farndale e Paauwe (2005) ou Talasmaki (2009). Estas tipologias reflectem quer as opções teórico-metodológicas dos seus autores quer o confronto com os dados empíricos recolhidos a partir, predominantemente, de estudos exploratórios. É esse levantamento que, a título ilustrativo, nos propomos realizar, procedendo à explicitação das suas características.

Uma das primeiras tipologias que procura caracterizar os papéis associados aos profissionais classifica-os segundo duas racionalidades de acção que competem entre si (Miller e Coghill, 1964 cit in Watson, 1977: 54):

- os “*welfaristas*” e os “*tecnicistas*”.

Trata-se de uma abordagem historicamente datada que reflecte, sobretudo, o confronto ideológico que atravessou a emergência da função recursos humanos, em plena revolução industrial, tal como é retratado por Fombonne (1988) no contexto francês, ao

fazer a história da função pessoal, ou por Thompson (1966) no contexto inglês, ao retratar o nascimento da classe operária inglesa<sup>36</sup>. Esta conceptualização traduz o clássico conflito entre o primado da eficiência (tecnicistas) e o primado da justiça social (*welfaristas*).

Construída a partir de uma investigação empírica realizada em Inglaterra, a tipologia proposta por Watson (1977) é o resultado de uma abordagem sociológica que tem por objectivo compreender a actividade profissional do gestor de recursos humanos, assim como a sociedade capitalista de que ele faz parte. No seu estudo, mais centrado nos modos de entrada na profissão do que nos papéis profissionais, o autor identifica três tipos de gestores:

- o profissional tradicional (*welfarista*); o ‘profissional da casa’<sup>37</sup> e o profissional de carreira.

Apesar de não explorar muito esta tipologia, Watson estabelece uma certa ordem cronológica, fazendo corresponder o primeiro tipo à tradicional função pessoal, exercida de modo paternalista, o segundo, a um tipo de gestor reconhecido pelo seu empenho e lealdade à empresa e o terceiro ao portador de credenciais académicas que o habilita com o domínio de técnicas relevantes para a Gestão de Recursos Humanos.

Partindo de uma interrogação que é a de saber de que forma o gestor de recursos humanos pode reforçar o poder do seu departamento no interior da organização, Karen Legge (1978: 69-73) identifica cinco factores de pressão que fazem com que a função pessoal, nas sociedades ocidentais, se confronte com a necessidade de reforçar a sua capacidade de participação no processo de decisão, a saber:

- a legislação que afecta a relação entre empregadores e empregados, a qual reflecte a mudança de valores na sociedade;
- o reforço da acção por parte dos sindicatos operários, traduzida no número de conflitos registados e no número de dias perdidos em greves;

---

<sup>36</sup> No caso português é possível, através da leitura da biografia de Alfredo da Silva (Faria, 2004), acompanhar algum do debate em torno destas duas racionalidades numa empresa - CUF - que simbolizou a introdução tardia da organização científica do trabalho em Portugal.

<sup>37</sup> A tradução por profissional da casa é adoptada por analogia com a tradição francesa dos ‘engenheiros da casa’ que, sem credenciais académicas, ocupavam os lugares chave nas empresas como forma de reconhecimento pela sua lealdade e pelas competências que adquiriam através da experiência.

- a organização sindical dos trabalhadores de colarinho branco, por razões políticas, a institucionalização da negociação colectiva, e económicas, as pressões inflacionistas que induzem a reivindicação de actualizações salariais;
- a implementação de estratégias de mudança organizacional, decorrente da adopção de novas tecnologias bem como da pressão para a redução dos custos com o factor trabalho;
- a alteração das expectativas dos trabalhadores em relação ao emprego, nomeadamente pelo facto de estarmos perante uma população cada vez mais qualificada do ponto de vista académico e que valoriza cada vez mais as condições de trabalho.

A partir da análise do modo como os profissionais de recursos humanos se posicionam face a estes factores de pressão, tendo em vista a resolução dos problemas com que se deparam no interior da organização, Legge (1978: 95) identifica dois tipos de profissionais ou antes “dois caminhos ou estilos diferentes de desempenho do mesmo papel que é o de *problem-solver*”:

- o inovador-conformista e o inovador-desviante.

O inovador-conformista caracteriza-se pela aquisição de competências que o habilitam a actuar com base numa relação estreita entre as actividades que desenvolve e os critérios de sucesso organizacional, aceitando os valores utilitaristas dominantes e as relações burocráticas no interior da organização. O inovador-desviante procura estabelecer uma nova relação entre a sua acção e os objectivos da organização, procurando ser aceite enquanto parceiro capaz de contribuir para a definição dos próprios objectivos organizacionais. Assim, se os inovadores-conformistas se caracterizam por desenvolver o seu trabalho a partir das normas e dos valores dominantes na organização, agindo em função dos objectivos económico-financeiros dos gestores de topo, os inovadores-desviantes questionam o sistema de normas e de valores em uso, orientando a sua acção por valores capazes de garantir a sustentabilidade económica e social da organização a longo prazo.

Partindo de uma metáfora sobre o modo como se organiza o trabalho no sector da construção civil, Tyson e Fell (1986) propõem-nos um modelo com três tipos de papéis no exercício da função pessoal, a saber:

- o executante; o gestor de contratos e o arquitecto.

O executante centra-se no suporte administrativo às actividades da empresa, com particular destaque para o cumprimento de obrigações legais e pagamento de salários, não interferindo na definição da estratégia. O gestor de contratos centra-se na gestão reactiva das relações laborais, através da negociação e implementação dos acordos negociados, bem como da gestão das relações quotidianas com os representantes colectivos dos trabalhadores. O arquitecto, integrando a gestão de topo, centra-se no contributo que pode dar para o sucesso do negócio, afirmando-se como um gestor pró-activo da mudança recorrendo a técnicas de Gestão de Recursos Humanos sofisticadas.

Esta tipologia, apesar de assentar, segundo os seus autores (Tyson e Fell, 1986: 24), em “formas puras no sentido weberiano”, é objecto de uma reflexão crítica sistemática por parte de Legge (1995) que chama a atenção para o seu carácter hierárquico ao representar os papéis dos diferentes níveis hierárquicos que compõem a função, tanto mais que, o arquitecto não representa mais do que o ideal tipo do gestor de recursos humanos.

Storey (1992a), por sua vez, tendo por base a realidade empírica das grandes empresas Inglesas, parte de um modelo teórico bi-dimensional, que articula num eixo a orientação estratégica/táctica da função e no outro eixo a intervenção/não-intervenção, para construir uma tipologia com quatro tipos de gestor de recursos humanos:

- o executor; o regulador; o consultor e o construtor da mudança.

O executor caracteriza-se por desempenhar um papel rotineiro de apoio às chefias intermédias, assegurando a gestão administrativa dos processos. O regulador funciona como um consultor técnico interno que dá resposta às diferentes áreas funcionais, sem se imiscuir na tomada de decisão final. O consultor centra-se na produção de normas e de regras de gestão das relações de trabalho, incluindo os acordos bipartidos. O

construtor da mudança é portador de uma agenda estratégica, pelo que visa uma intervenção efectiva na gestão dos negócios.

Criticada por ser demasiado datada, normativa e por se apresentar como uma reminiscência da proposta de Tyson e Fell (Legge, 1995; Caldwell, 2003), a tipologia proposta por Storey não deixa de apresentar algum valor heurístico, quando adoptada para explicar a função recursos humanos em países ou organizações em que os modelos de desenvolvimento competitivo são mais heterogéneos e a função não atingiu um elevado grau de maturidade.

Partindo da tipologia de Tyson e Fell (1986), Monks (1993) constata que ela não é suficiente para dar conta da diversidade de papéis que encontra nas empresas irlandesas. Daí que nos proponha um modelo de quatro papéis para caracterizar os profissionais de recursos humanos, os quais correspondem a graus crescentes de complexidade:

- tradicional/administrativo; tradicional/relações industriais; inovador/profissional e inovador/sofisticado.

O primeiro tipo corresponde ao desempenho de uma função de suporte, centrada nas questões administrativas e no arquivo de documentos de forma a garantir a conformidade com a legislação e demais regras. O segundo é característico das empresas com forte presença sindical, cabendo ao gestor de recursos humanos o acompanhamento das relações quotidianas com os representantes dos trabalhadores e a negociação e implementação de acordos bipartidos. O terceiro tipo emerge em empresas que atravessaram períodos de recessão ou de reestruturação que implicaram a redefinição do papel das diferentes áreas funcionais e onde foram adoptadas novas tecnologias de informação e comunicação, como instrumento de suporte à gestão de dados e de orçamentos. Neste contexto, os inovadores/profissionais tendem a adoptar uma postura mais pró-activa do que reactiva. O quarto tipo, apesar de minoritário, caracteriza-se pela integração das questões do pessoal na estratégia da empresa numa perspectiva de longo prazo, o que é assegurado através da participação do gestor de recursos humanos na gestão de topo.

Ulrich (1996), autor de uma das mais referenciadas tipologias no campo da Gestão de Recursos Humanos a par da de Tyson e Fell (1986) e da de Storey (1992a), parte da necessidade de um novo mandato para a gestão de recurso humanos. Defende que a gestão de recursos humanos passe a ser avaliada não por aquilo que faz, mas pelo seu contributo para reforçar o valor da organização para os clientes, investidores e empregados, sob pena de sucumbir aos críticos que vêem a função recursos humanos como um centro de custos e não um centro de proveitos. Neste sentido, propõe-nos um modelo multi-papel capaz de tornar os profissionais de recursos humanos efectivos parceiros do negócio, ao assumirem-se como:

- especialista administrativo; campeão dos trabalhadores; parceiro estratégico e agente da mudança.

O especialista administrativo caracteriza-se pela sua capacidade em executar as funções clássicas da Gestão de Recursos Humanos de modo eficiente, recorrendo às tecnologias de informação como suporte. O campeão dos trabalhadores é aquele que, procurando reforçar a implicação e a competência dos trabalhadores, mantém uma postura permanente de compreensão dos seus problemas, estimulando os gestores de linha a terem a mesma atitude. O parceiro estratégico participa no processo de definição da estratégia geral do negócio, tendo como fim último “alinhar” a estratégia de recursos humanos com a estratégia de negócio, recorrendo às práticas de gestão de recursos humanos necessárias para a concretização da estratégia global. O agente de mudança é o que contribui para a transformação da organização, através da definição e implementação de processos de mudança, como forma de garantir que a organização seja capaz de se adaptar a um ambiente externo cada vez mais turbulento, em virtude da globalização, da inovação tecnológica e da alteração dos mecanismos de acesso à informação (Ulrich, 1998).

Apesar de se manter fiel a um modelo baseado em quatro papéis, a tipologia proposta por Ulrich acabou por ser objecto de revisão nove anos mais tarde (Ulrich e Broockbank, 2005), perdendo a carga apoteótica de um novo devir para a Gestão de Recursos Humanos de que o recurso a *buzzwords*<sup>38</sup>, de que a expressão ‘campeão dos

---

<sup>38</sup> A propósito do papel das *buzzwords* no mundo das ciências sociais, em geral, e da gestão, em particular, veja-se os textos de Dias (1993) e de Kovács e Casaca (2006).

trabalhadores’, mais própria de vendedores de sonhos<sup>39</sup>, é exemplo. Assim, o modelo inicial é reconstruído, passando a assumir os seguintes tipos de profissionais:

- Especialista funcional; defensor dos trabalhadores; promotor do capital humano; parceiro estratégico; e líder dos recursos humanos.

O especialista funcional assegura as práticas de Gestão de Recursos Humanos clássicas que, em regra, estão rotinizadas no contexto da organização, como sejam, o recrutamento e selecção, as promoções e transferências, a remuneração, a formação, etc. O advogado dos trabalhadores preocupa-se em auscultar e resolver os seus problemas, propondo políticas mais justas em áreas como a higiene e segurança no trabalho, condições de trabalho, etc. O promotor do capital humano tem uma orientação de longo prazo e procura criar planos de desenvolvimento das competências dos trabalhadores e desenvolver mecanismos de aprendizagem. O parceiro estratégico assume-se como um desenhador e implementador de estratégias capazes de contribuir para o desenvolvimento do negócio. O líder dos recursos humanos caracteriza-se por ocupar o topo da função e procura basear a sua credibilidade na definição de uma agenda capaz de contribuir, simultaneamente, para o sucesso das pessoas e da organização.

Num estudo realizado em França, por Roger (2002), a partir da análise de anúncios de emprego, embora centrado nos perfis de funções requeridas tendo em conta a designação do profissional a recrutar e das actividades a realizar, são identificados quatro modelos de anúncio os quais correspondem a diferentes designações da função – Pessoal, Recursos Humanos, Director e Responsável – e, concomitantemente, a diferentes perfis de actividades que lhe estão associadas. No que respeita às designações do titular do cargo, elas parecem reflectir as transformações internas ao próprio campo profissional bem como a imagem externa que se pretende projectar no mercado de trabalho, na medida em que têm associadas diferentes concepções e conteúdos da função.

Recorrendo a uma análise factorial, o autor identifica três factores em torno dos quais se agrupam as actividades dos profissionais de recursos humanos:

---

<sup>39</sup> David Guest (1990) utiliza a expressão ‘vendedores de sonhos’ para se referir aos defensores da ideologia do sonho americano que marcou a adopção da Gestão de Recursos Humanos em Inglaterra nos anos 80.

- gestão do emprego e das remunerações;
- gestão administrativa e das relações sociais;
- aconselhamento interno e legislação social.

Estes três factores, que explicam 50% da variância, agrupam no factor 1 actividades como - a formação, o recrutamento, as carreiras e a remuneração; no factor 2 – a gestão administrativa, o pagamento de salários e as relações sociais; e no factor 3 – o aconselhamento às chefias e a legislação social. Apesar de estarmos perante objectivos e pressupostos diferentes, os resultados empíricos deste estudo não deixam de nos fornecer elementos relevantes para uma tipologia de papéis dos profissionais de recursos humanos cuja exploração em estudos próximos pode ser pertinente. Cabe, no entanto, chamar a atenção para o facto de que o recrutamento de gestores de topo, em regra, não passa pelo tipo de anúncios analisados por Roger, na medida em que tendem a ser objecto da intervenção dos *head-hunters* ou de recrutamento interno, pelo que a sua tipologia tem alguma dificuldade em dar conta dos factores associados a esta categoria profissional.

Tendo em conta as propostas teóricas de Storey e de Ulrich, Caldwell (2003) desenvolve uma tipologia de papéis profissionais a partir de um estudo empírico realizado junto das 500 maiores empresas inglesas. Redenominando os papéis associados às tipologias anteriores para, segundo os argumentos do autor, evitar alguma da carga negativa associada às expressões utilizadas pelos seus predecessores, propõem-nos a seguinte tipologia:

- O conselheiro ou consultor interno; o fornecedor de serviços; o regulador e o agente de mudança.

Do ponto de vista substantivo, Caldwell não nos propõe conteúdos diferentes associados aos papéis por ele enumerados. No entanto, procura ultrapassar algumas das limitações associadas às propostas de Storey e de Ulrich ao procurar identificar o peso relativo de cada um dos papéis e ao discutir os problemas associados à proposta de Storey, que pressupunha que o gestor de recursos humanos correspondia a um tipo genérico, e de Ulrich, ao deixar por resolver o problema do conflito de papéis. Os resultados empíricos, apesar de evidenciarem o predomínio do mono papel de agente de mudança,

não deixam de dar visibilidade a uma diversidade de gestores que se reconhecem em situações multi-papel, assim como aos diferentes papéis associados à posição hierárquica dos respondentes no interior do departamento de recursos humanos. Perante estas evidências, um dos contributos mais relevantes de Caldwell é a sua proposta de tipificação das situações de conflito, decorrentes do desempenho dessa multiplicidade de papéis.

Partindo do pressuposto de que os diferentes papéis podem ser desempenhados em simultâneo, Talasmaki (2009), num estudo exploratório realizado na Finlândia e na Suécia, propõe-nos um modelo conceptual que procura ser uma síntese integrada de alguns dos modelos disponíveis na literatura anglo-saxónica, em particular dos propostos por Tyson e Fell (1986) e Ulrich e Broockbank (2005). Partindo de uma matriz de dois eixos, em que um corresponde à orientação estratégica/táctica e o outro à orientação pró-activa/reactiva, a autora identifica cinco tipos de papéis:

- o engenheiro de processo; o advogado negociador; o defensor dos trabalhadores; o implementador de estratégias; e o parceiro de negócio.

A expressão ‘engenheiro de processos’ resulta de uma metáfora decorrente da sua crescente especialização na utilização das tecnologias de informação, para assegurar um conjunto de tarefas rotineiras cada vez mais informatizadas, as quais, apesar não serem estratégicas, são fundamentais para garantir o normal funcionamento das organizações. O advogado negociador tem como epicentro da sua actividade a negociação colectiva, tendo em vista a celebração e implementação de acordos laborais com os sindicatos, o que pressupõe um modelo descentralizado de regulação social, como é o caso no modelo escandinavo de relações laborais. O defensor dos trabalhadores centra-se no desenvolvimento de acções que visam a promoção da implicação dos trabalhadores na organização, procurando reduzir o sentimento de incerteza, gerindo as oportunidades de formação ou assegurando que a remuneração tem por base o desempenho. O implementador de estratégias caracteriza-se por assumir um papel reactivo, na medida em que não participa na sua definição, limitando-se a assegurar a implementação nos termos definidos pela gestão de topo. Por último, o parceiro de negócio, para além de implementar estratégias, participa activamente na sua definição fazendo, por isso, parte da gestão de topo.

Quadro 1

Tipologia de papéis dos profissionais de recursos humanos

Miller e Coghill (1964)	Watson (1977)	Legge (1978)	Tyson e Fell (1986)	Storey (1992)	Monks (1993)	Ulrich (1996)	Roger (2002)	Caldwell (2003)	Ulrich e Broockbank (2005)	Talasmaki (2009)
<i>Welfaristas</i>	Profissional tradicional ( <i>welfare</i> )	Inovador-conformista	Executante	Executor	Tradicional/administrativo	Especialista administrativo	Gestão do emprego e das remunerações	Conselheiro ou consultor interno	Especialista funcional	Engenheiro de processo
Técnicos	Profissional “da casa”	Inovador-desviante	Gestor de contratos	Regulador	Tradicional/relações industriais	Campeão dos trabalhadores	Gestão administrativa e das relações sociais	Fornecedor de serviços	Defensor dos trabalhadores	Advogado negociador
	Profissional de carreira		Arquiteto	Consultor	Inovador/profissional	Parceiro estratégico	Aconselhamento interno e legislação social	Regulador	Promotor do capital humano	Defensor dos trabalhadores
				Construtor da mudança	Inovador/sofisticado	Agente de mudança		Agente de mudança	Parceiro estratégico	Implementador da estratégia
									Líder dos RH	Parceiro do negócio

A relevância das tipologias de papéis enunciadas decorre não só do seu valor heurístico para a compreensão da função recursos humanos, mas também do seu importante contributo para a estruturação das identidades que os membros do grupo profissional constroem (Ulrich et al, 2008). Como referem Ribeiro e Cabral-Cardoso (2003: 10-11), “não existe uma única forma de ser gestor de recursos humanos devido às diferentes concepções profissionais e ideológicas e aos diferentes contextos organizacionais e papéis da função” em que estes actuam. Assim, para os autores, a identidade destes profissionais tende a ser influenciada por um conjunto diversificado de factores dos quais destacam: os factores organizacionais, materializados na empresa, com a sua cultura e políticas, e os factores individuais, como o nível de formação escolar, as competências técnicas e pessoais ou o lugar que ocupam na estrutura organizacional. Dada a heterogeneidade das áreas de formação de base que caracteriza o grupo, é ainda destacado o efeito decorrente da área científica de pertença sobre essas mesmas identidades profissionais.

Pensar a Gestão de Recursos Humanos enquanto campo profissional portador de um projecto próprio e gerador de identidades específicas implica, entre outros aspectos, compreender o que fazem os seus profissionais, bem como os saberes que mobilizam na sua acção quotidiana. As múltiplas referências que encontramos na literatura, à semelhança do que se passa em áreas científicas e profissionais similares no que respeita à sua curta historicidade e hibridismo disciplinar, tendem, parafraseando Canário (2000), a ser pouco clarificadoras ao posicionarem-se ora no domínio do filosófico, ora no domínio das práticas profissionais, ora no domínio dos temas sobre os quais os investigadores se debruçam. Neste contexto, delimitar o território de intervenção profissional e os saberes que lhe dão corpo torna-se um exercício que, embora estimulante, encerra em si algum grau de risco e de incoerência.

No campo específico da Gestão de Recursos Humanos é dominante a perspectiva que procura identificar os saberes e as competências desejáveis e não tanto as que são mobilizadas pelos actores nas situações de trabalho. Longe de ser neutra, esta opção parece integrar-se num processo normativo de construção da profissão, capaz de lhe garantir um inexorável futuro de sucesso, como prometem Losey et al (2005), numa

obra patrocinada pela SHRM<sup>40</sup>, desde que os seus profissionais sejam capazes de antecipar o futuro, o qual é cada vez mais incerto. Mas na proposta destes autores, a resposta não parece vir ‘soprada pelo vento’, mas estar antes na capacidade da Gestão de Recursos Humanos em contribuir para o sucesso do negócio, o que lhe assegurará maior visibilidade e responsabilidade. Para tal, propõem um *check list* do que designam por novas competências que passam por (Losey et al, 2005: 413): dominar a ‘ciência’ da decisão, compreender a gestão das pessoas, compreender e adaptar a cultura organizacional às condições do negócio, repensar a organização a partir das suas capacidades e não das suas estruturas, pensar global e agir local, criar mecanismos de colaboração no interior da organização, responder às expectativas sociais e às políticas públicas e aprender a desempenhar novos papéis. Na sua proposta, os autores acrescentam que a demonstração dessas competências exige um profissional que cumpra o requisito dos quatro cês: competente, curioso, corajoso e cuidadoso.

Esta perspectiva normativa e universalista tem a sua consagração mais emblemática no estudo realizado por Ulrich et al<sup>41</sup> (2008), no qual, partindo do pressuposto de que a Gestão de Recursos Humanos tem que estar cada vez mais ‘alinhada’ com os resultados do negócio, se identificam cinco domínios chave de competências que o profissional de recursos humanos deve ‘abraçar’: ter credibilidade activista; dar suporte à cultura e à mudança; gerir o talento/desenho organizacional; contribuir para o desenho da estratégia; garantir a execução operacional; e ser um aliado do negócio.

A credibilidade activista implica que o profissional de recursos humanos tenha a capacidade de, por um lado, ser respeitado, admirado e ouvido e, por outro, ser capaz de defender um ponto de vista, tomar uma posição e assumir um desafio. O suporte à cultura e à mudança exige a capacidade de compreender e respeitar a cultura existente mas, simultaneamente, de moldar e implementar uma nova cultura organizacional. A gestão do talento/desenho organizacional remete para a capacidade de identificação e desenvolvimento das competências requeridas pelo negócio. O desenho da estratégia pressupõe uma visão de como a organização pode ‘vencer’ no mercado, reconhecendo as tendências do negócio e adaptando a organização interna para que os trabalhadores actuem em função das necessidades do cliente. A execução operacional remete para a

---

<sup>40</sup> Trata-se da Associação americana de gestores de recursos humanos.

<sup>41</sup> Note-se que Dave Ulrich também é um dos co-autores da obra anteriormente referida.

capacidade de satisfazer as necessidades administrativas como seja proceder à contratação de trabalhadores, formá-los e remunerá-los recorrendo aos suportes tecnológicos ou aos apoios externos que garantam a sua eficiência. Por último, a capacidade de ser aliado do negócio implica o conhecimento do contexto social em que o negócio ocorre, da sua cadeia de valor, assim como das restantes áreas funcionais da empresa, para poder contribuir para o aumento dos resultados financeiros.

Com uma abordagem menos apoteótica e mais analítica, o estudo realizado por Brewster et al (2000) propõe-nos um perfil de competências dos profissionais de recursos humanos, estruturado em quatro dimensões: competências pessoais, competências organizacionais, competências de gestão e competências funcionais.

Quadro 2

Competências requeridas ao profissional de recursos humanos

<b>Competências Pessoais</b>	<b>Competências organizacionais</b>	<b>Competências de gestão</b>	<b>Competências funcionais</b>
Comunicação	Conhecimento da envolvente	Gestão de si próprio	Planeamento de recursos humanos
Tomada de decisão e resolução de problemas	Conhecimento da actividade/sector	Gestão das pessoas	Gestão do desempenho
Perspicácia para o negócio	Conhecimento da organização	Gestão dos recursos	Relações com trabalhadores e sindicatos
Credibilidade e profissionalismo	Avaliação do impacto	Gestão das operações - <i>outsourcing</i>	Remunerações e benefícios
Liderança	Integração do Departamento de RH na organização	Gestão da informação	Saúde, segurança e bem-estar no trabalho
Gestão das relações interpessoais		Gestão da mudança	Gestão de sistemas de informação
Adaptabilidade			Desenho e desenvolvimento Organizacional

Fonte: Adaptado de Brewster et al (2000)

Um dos dados mais significativos da proposta apresentada prende-se com a abordagem contingencial que lhe está subjacente, na medida em que os autores chamam a atenção para a necessidade de serem tidos em conta, na concretização deste modelo genérico de competências, não só as categorias e os papéis profissionais desempenhados, mas

também o contexto organizacional, o sector de actividade e a especificidade de cada país.

A necessidade de ter em conta este tipo de abordagem contingencial das competências dos profissionais de recursos humanos sai reforçada se tivermos em conta alguns estudos empíricos que analisam o papel da Gestão de Recursos Humanos em empresas multinacionais, bem como as competências que lhe estão associadas (Kesler, 1995) ou as competências dos gestores de recursos humanos – executivos de topo (Lawson e Limbrick, 1996).

O estudo de Kesler (1995) identifica três áreas de novas competências: as capacidades de performance, os conhecimentos técnicos da Gestão de Recursos Humanos e o *know-how* do negócio. Os aspectos decorrentes de estarmos perante um tipo de empresa específico, multinacional, estão patentes no facto de, neste modelo, serem identificadas competências associadas às operações globais, à micro e macro economia bem como aos processos logísticos.

Quadro 3

Novas competências dos profissionais de recursos humanos em empresas multinacionais

<b>Capacidades de performance</b>	<b>Conhecimentos técnicos da Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Know-how do negócio</b>
Influência catalítica	Design organizacional	Conhecimento do negócio
Diagnóstico e análise de problemas	Gestão do talento	Estratégia competitiva
Inovação de processos e estruturas	Envolvimento dos trabalhadores	Micro e macro economia
Assegurar standards	Educação e formação	Operações globais
Administração de serviços	Reconhecimento e recompensas	Logística/ processos de abastecimento
Resolução de problemas	Moral e bem-estar	Marketing/vendas
	Comunicação	Conhecimento do sector

Fonte: Adaptado de Kesler (1995)

O estudo levado a cabo por Lawson e Limbrick (1996), por sua vez, identifica cinco áreas de competência, a saber: gestão por objectivos, liderança funcional e organizacional, gestão das influências, conhecimento do negócio e proficiência na gestão técnica de recursos humanos. Neste modelo, por comparação com o anterior, é de notar o facto de as competências técnicas da Gestão de Recursos Humanos adquirem uma maior visibilidade.

Quadro 4

Competências dos gestores de recursos humanos - executivos de topo

<b>Gestão por objectivos</b>	<b>Liderança funcional e organizacional</b>	<b>Gestão das influências</b>	<b>Conhecimento do negócio</b>	<b>Proficiência na gestão técnica de RH</b>
Orientação para a eficiência	Desenvolvimento dos outros	Objectividade	Competências gerais de gestão	Planeamento de RH, selecção e integração
Pro-actividade	Gestão das competências dos grupos	Estabelecimento de alianças/trabalho em rede	Orientação para acrescentar valor	Formação e desenvolvimento
Preocupação com os impactos	Marketing da função	Capacidade de comunicação	Conhecimento do sector	Relações com trabalhadores e sindicatos
Capacidade de decisão	Visão	Capacidade de negociação	Preocupação com a organização	Remunerações e benefícios
	Integridade		Orientação estratégica	Saúde e segurança no trabalho
				Pesquisa de pessoal
				Desenvolvimento organizacional
				SIRH

Fonte: Adaptado de Lawson e Limbrick (1996)

No contexto português, também encontramos um estudo de natureza prospectiva (IQF, 2006) que, obedecendo a uma metodologia estandardizada para aplicação aos diversos domínios sectoriais e profissionais, estabelece os perfis de competências para a área profissional da Gestão de Recursos Humanos. Identificando dois perfis profissionais – gestor e técnico de recursos humanos - os autores referem a necessidade de ter em conta a existência de contextos diferenciados de exercício profissional. Nesta perspectiva, distinguem o que designam por empresas especializadas, onde a actividade principal é a

prestação de serviços de gestão de recursos humanos a terceiros e as que apelidam de empresas não-especializadas, onde a Gestão de Recursos Humanos corresponde a uma área funcional de suporte à actividade principal da empresa.

Sendo exaustivos na identificação das competências associadas a cada perfil, agrupadas em três categorias de saberes - saberes fazer técnicos, saberes e saberes-fazer sociais e relacionais - os autores propõem um modelo de competências mais próximo da proposta analítica de Brewster et al (2000) do que da proposta normativa de Ulrich et al (2008), anteriormente apresentadas, sendo patente uma maior preocupação com a dimensão social da Gestão de Recursos Humanos do que com a sua dimensão gestionária.

As múltiplas tipologias de papéis e de competências apresentadas reflectem a crescente reflexão que tem vindo a ocorrer em torno da problemática da Gestão de Recursos Humanos e dos seus profissionais. Contudo, como refere Legge (1995), nem sempre diferentes tipologias parecem corresponder a avanços teóricos efectivos, já que são diversas as conexões que se podem estabelecer entre elas. Impõe-se, por isso, a realização de investigação empírica mais intensa e sistemática em diversos contextos nacionais e organizacionais, a par de uma meta análise capaz consolidar modelos teórico-metodológicos mais robustos.

## **2.4. Dinâmicas de (re)composição do grupo profissional**

Apesar de não existirem muitos estudos empíricos sobre o grupo dos profissionais de Gestão de Recursos Humanos, é possível encontrar alguns trabalhos, particularmente nos países nórdicos e anglo-saxónicos, que procedem à sua caracterização, bem como à discussão das suas tendências de evolução.

De entre esses trabalhos gostaríamos de destacar, dada a sua abrangência territorial, o projecto Cranet Report<sup>42</sup> que, pretendendo afirmar-se como um observatório da Gestão de Recursos Humanos, tem vindo a aplicar um questionário normalizado, tendo em vista a discussão das convergências e divergências das práticas de Gestão de Recursos

---

<sup>42</sup> O projecto tem disponível um site de divulgação em [www.cranetreport.org](http://www.cranetreport.org)

Humanos, particularmente no contexto europeu. Reconhecendo a existência de um efeito societal<sup>43</sup>, decorrente de factores institucionais que têm uma influência significativa sobre os tipos de políticas que as organizações adoptam e sobre as práticas e posturas que elegem (Brewster et al, 2004), o projecto procura, entre outras dimensões, caracterizar o perfil dos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos, considerando cinco áreas: estatuto profissional, sexo, antiguidade na organização, antiguidade na função e área de formação académica. Os resultados publicados permitem-nos ter uma primeira imagem do perfil destes profissionais, o qual apresenta significativas divergências entre os países analisados.

Se tomarmos o estatuto profissional como um dos indicadores do profissionalismo, do reconhecimento social e da reputação dos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos (Farndale, 2005), constata-se que esse profissionalismo é mais elevado nos países do norte da Europa do que nos do sul (Brewster et al, 2004), sendo a França uma excepção já que, em 90% dos casos observados, o responsável pela função recursos humanos tem assento no órgão de direcção da empresa. Dos países com mais baixa representação destacam-se a Alemanha e a Itália, respectivamente, com 30 e 18% de casos. Num estudo similar realizado na Austrália, em meados da década de 90, concluía-se que a representação da função recursos humanos ao mais alto nível da estrutura organizacional era particularmente reduzida, não ultrapassando 17% dos casos (Dowling e Fisher, 1997) o que, na opinião dos autores, não significa que não estejam presentes nas decisões estratégicas.

Para além destes resultados evidenciarem a incapacidade dos profissionais em ocupar as posições de poder, eles parecem revelar um défice de autonomia do grupo profissional, ao ocupar lugares subalternos na estrutura hierárquico-funcional das empresas, colocando-os à mercê das concepções ideológicas de quem pensa os recursos humanos a partir de outros campos disciplinares e funcionais.

No caso português, a participação dos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos nos órgãos de direcção das empresas ronda os 30% (Cunha et al, 2004), o que reflecte

---

<sup>43</sup> A propósito destas especificidades societais da Gestão de Recursos Humanos veja-se, pela relevância da sua abordagem, os trabalhos de Lisbeth Claus (2003) sobre os países da União Europeia e de Michael Muller (1999) sobre a Alemanha.

uma sub-valorização do capital humano na estruturação do modelo de competitividade como tem vindo a ser realçado, entre outros, por Rodrigues (1991). Note-se, no entanto, que esta participação tem vindo a aumentar já que, como refere Cabral-Cardoso (2004), em apenas quatro anos (1995-1999), se verificou um acréscimo de 31%.

Outra dimensão de análise relevante para a caracterização deste grupo profissional é a que diz respeito ao nível de formação académica dos seus membros, na medida em que “a elevação generalizada das qualificações académicas e profissionais e a obtenção de diplomas de pós-graduação está associada a processos de produção de conhecimento...” (Canário, 2005b: 1) essenciais para o exercício e legitimação profissional. De facto, as instituições de ensino desempenham um papel fundamental ao contribuírem para processos de socialização em que são difundidas e reproduzidas identidades profissionais (Dubar, 1991; Canário, 2000; Tavares, 2007) e ao consagrarem novas áreas de formação, através da atribuição de novos títulos académicos (Rodrigues e Carvalho, 2004), estimulando a redefinição dos campos profissionais e legitimando material e simbolicamente os respectivos projectos profissionais colectivos.

Os resultados da análise do nível de formação tendem a apresentar-se como uma variável relativamente homogénea<sup>44</sup>, independentemente dos casos nacionais, com um claro predomínio da formação de nível superior. Este facto, permite-nos afirmar que estamos perante um grupo profissional caracterizado, predominantemente, por uma formação longa que tende a contribuir para o reforço do prestígio social dos seus membros, assim como para o seu reconhecimento institucional.

Os estudos empíricos disponíveis parecem corroborar a relevância da formação académica, na medida em que, apesar de estarmos perante um campo profissional em emergência e não regulamentado pelos poderes públicos, a exigência de formação superior, como condição de acesso à profissão, tem-se vindo a intensificar. Os resultados empíricos do estudo de Dowling e Fisher (1997) relativos ao caso australiano simbolizam bem a tendência em curso já que, em 1995, 82% dos profissionais de recursos humanos eram detentores de formação superior quando, em 1985, esse valor se

---

<sup>44</sup> Apesar da relativa homogeneidade, Portugal é dos países que apresentam uma das mais elevadas proporções (31%) de responsáveis pela função recursos humanos sem formação de nível superior (Cabral-Cardoso, 2004).

situava nos 78%. A estes dados acresce o facto dos detentores de formação pós-graduada ter passado de 9%, em 1985, para 23%, em 1995.

Também em França, as referências disponíveis, evidenciam um aumento constante da formação superior, neste caso entre os directores de recursos humanos, que passou de 40%, em 1991, para 58%, em 1996, (Cadin e Guérin, 1999). Numa publicação mais recente (Guérin et al, 2009), apesar de não serem apresentados dados quantitativos, reconhece-se que a função tende a estar cada vez mais entregue a especialistas titulares de formação superior especializada.

Os estudos realizados em Portugal (Almeida, 2000; Cabral-Cardoso, 2004; Martins, 2004; Torres, 2008 e Almeida, 2008a) mostram-nos um menor peso da formação superior, quando comparado com os resultados australianos, entre os profissionais de recursos humanos. Em 1999, a percentagem de licenciados situava-se em 68,4% (Cabral-Cardoso, 2004) enquanto que, utilizando a mesma fonte estatística, em 2004 não ultrapassava os 60% (Almeida, 2008<sup>a</sup>). Contudo, estes valores não podem ser dissociados da natureza da fonte estatística utilizada<sup>45</sup> e do estrutural défice de qualificações académicas que caracteriza a população portuguesa, quando comparada com os países da OCDE.

A razão de chamarmos a atenção para as limitações da fonte estatística decorrem do facto de, num estudo sobre a procura de profissionais de recursos humanos, realizado com base na análise de anúncios de emprego publicados no final da década de 90 (Almeida 2000), termos constatado que 76,7% dos anúncios apresentavam como requisito de acesso a posse de um diploma de ensino superior. Em estudo semelhante, realizado Torres (2008), com base em anúncios publicados entre 2006 e 2008, a exigência de formação superior, como condição de acesso ao emprego, situava-se em 80%. Também o estudo que teve por base as empresas com mais de 50 trabalhadores localizadas no Distrito de Aveiro, realizado por Martins (2004), nos mostra que 61,9% dos profissionais de recursos humanos são detentores de formação académica de nível superior.

---

<sup>45</sup> Os autores utilizam como fonte estatística os Quadros de Pessoal do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Independentemente das possíveis limitações estatísticas, estes resultados parecem-nos reflectir uma tendência para a aproximação da realidade portuguesa à de países mais desenvolvidos, a que nos referimos anteriormente, sendo igualmente um reflexo da maior consciência da necessidade da profissionalização da função recursos humanos e uma consequência da disponibilidade de profissionais com formação avançada, em virtude do processo de massificação do ensino superior que se verificou em Portugal, nas duas últimas décadas (Cabral-Cardoso, 2004).

No que respeita às áreas de formação académica, os estudos realizados nos Estados Unidos, nos anos 80, e sistematizados por Guérin e Wils (1992), evidenciam resultados diferenciados entre si e, sobretudo, colocam em evidência o carácter dinâmico das condições de acesso ao campo profissional. Se uns afirmam que as grandes companhias americanas dão preferência às licenciaturas em Gestão de Recursos Humanos, Ciências Sociais ou Psicologia e aos Mestrados em Relações de Trabalho, Relações Industriais, Ciências do Comportamento e Gestão de Recursos Humanos; outros, partindo de inquéritos aos profissionais em exercício em momentos temporais diferentes, constataam o aumento da presença de profissionais com formação em Gestão geral e em Gestão empresarial e a diminuição dos que têm formação em áreas como a Engenharia, a Psicologia e a Economia.

No contexto europeu, autores como Hiltrop et al (1995), exemplificam algumas dessas clivagens nacionais com os casos da Itália e da Holanda, por um lado, e da Alemanha, por outro. Assim, enquanto em Itália e na Holanda predomina entre os profissionais de recursos humanos uma formação de base em Finanças, o que faz com que a sua acção se oriente por uma lógica dominada pelo controle dos custos financeiros associados ao pessoal, na Alemanha predomina uma formação jurídica orientada para a resolução de problemas associados à interpretação das regras e dos regulamentos. As razões para a existência destas diferenças nacionais são múltiplas. Contudo, os autores destacam a influência da cultura nacional, dos factores institucionais, da estrutura empresarial e do papel e das competências da função recursos humanos.

Em França, por sua vez, um estudo datado de 1979, distribuía os profissionais de recursos humanos do seguinte modo (Galambaud, 1991): 25% eram juristas, 23%

engenheiros, 8% formados em ciências, 8% formados em literatura e 4% sociólogos. Esta distribuição por áreas de formação, embora corresponda a um período histórico muito datado, é o resultado de uma tradição nacional muito particular<sup>46</sup> e de um modo de acesso ao campo profissional marcado pelo predomínio do recrutamento externo, já que, segundo dados de 1980 citados pelo mesmo autor, apenas 11% dos directores tinham sido debutantes na função. Dados mais recentes, relativos à primeira década deste século, reforçam essa especificidade nacional, ao mostrarem uma distribuição dos directores de recursos humanos das empresas cotadas em bolsa, pelas seguintes áreas de formação (Bournois et al, cit in Guérin et al, 2009): 35% em gestão de negócios, 29% em engenharia e ciências, 20% em direito e 10% em ciências humanas.

Estudos comparativos, realizados no âmbito do já citado Cranet Report, permitem-nos constatar não só uma evolução em relação aos resultados anteriores, mas também diferenças nacionais acentuadas (Brewster et al, 1994). Relativamente a Portugal é de notar o peso da formação em direito e em ciências sociais e do comportamento o que contrasta, por exemplo, com o peso da formação em gestão e em humanidades, artes e línguas na Alemanha.

#### Quadro 5

Distribuição dos profissionais de RH por áreas de formação segundo o país

Áreas de formação	Países	Alemanha	Dinamarca	Espanha	França	Irlanda	Holanda	Portugal
Gestão		45	24	6	22	41	21	11
Economia		8	11	5	8	1	0	13
C. sociais e do comportamento		8	16	31	16	16	9	24
Human., artes e línguas		24	4	5	3	15	32	2
Direito		3	23	32	25	1	26	31
Engenharia		4	2	11	10	8	3	4
Ciências naturais		1	0	1	1	8	0	0
Outras		6	21	10	14	8	9	13
Total		100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Brewster et al, 1994: 278

<sup>46</sup> Esta peculiaridade francesa tem-se traduzido na existência de uma corrente muito crítica sobre as condições de sucesso das estratégias de profissionalização da gestão de recursos em França, como se pode verificar nas análises realizadas por Galambaud (1991) e por Guérin et al (2009).

Embora partindo de perspectivas diferentes, a análise da procura de profissionais de Gestão de Recursos Humanos por parte das organizações, a partir do tratamento estatístico de anúncios de imprensa, alguns dos estudos realizados em Portugal parecem confirmar o padrão nacional, anteriormente enunciado, embora com novas tendências emergentes (Almeida, 2000; Torres, 2008).

No caso do estudo por nós realizado<sup>47</sup> (Almeida, 2000), destaca-se a referência às Ciências Sociais como área de formação requerida (16,7%), seguida da Gestão (13,3%), da Gestão de Recursos Humanos (11,7%), do Direito (5%) e da Psicologia (3,3%). No estudo realizado por Torres (2008), a Gestão de Recursos Humanos surge destacada (36%), seguida das Ciências Sociais e Humanas (28%), da Psicologia 18%, da Gestão (16%), da Sociologia (8%) e do Direito (7%). A leitura destes resultados, permite-nos afirmar, de forma inequívoca, que a base de recrutamento está claramente centrada no campo das chamadas Ciências Sociais e Humanas, havendo uma tendência para a uma especificação crescente do curso requerido. Assim, a Gestão de Recursos Humanos parece surgir, de forma consistente, como a área de formação passível de assumir um papel privilegiado no acesso ao campo profissional, tanto mais que o seu reconhecimento académico, em Portugal, é extremamente recente (Almeida, 2008a).

A ideia de que possamos estar perante uma redefinição das áreas de formação que permitem o acesso prioritário ao campo profissional da Gestão de Recursos Humanos, arrastando consigo um crescente fechamento da base de recrutamento, resulta da comparação com os dados apresentados por Cabral-Cardoso (2004) - Esta comparação permite constatar que, em 1999, os responsáveis pela função recursos humanos eram predominantemente oriundos das seguintes áreas de formação: Ciências Empresariais (39,7%), Ciências Sociais (23,8%), Direito (14,3%), Economia e Contabilidade (13,5%) e Engenharia (7,2%). O estudo anteriormente citado, realizado por Martins (2004) em empresas do Distrito de Aveiro, também nos apresenta dados quanto à área de formação dos profissionais associados à função recursos humanos<sup>48</sup>: 17,5% têm formação de base

---

<sup>47</sup> O estudo, apesar das suas limitações metodológicas, procurou caracterizar a procura de profissionais de recursos humanos tendo por base a análise de conteúdo de anúncios de emprego publicados num jornal de referência português.

<sup>48</sup> A autora distingue entre profissionais inseridos em departamentos que incluem actividades de Gestão de Recursos Humanos, como tende a acontecer em departamentos administrativos e financeiros, e profissionais inseridos em departamentos que assumem a designação de Gestão de Recursos Humanos, estando aqui considerados apenas estes últimos.

em Gestão de Recursos Humanos, 20,6% em Ciências Sociais e 31,7% noutras ciências. Contudo, o facto de adoptar uma classificação das áreas de formação distinta, ao agrupar na categoria de outras ciências a Gestão, o Direito e a Engenharia, retira-lhe relevância heurística e potencial comparativo com os dados anteriores.

Esta multiplicidade de áreas de formação, que tem alimentado o processo de construção do campo profissional da Gestão de Recursos Humanos, corre o risco de contribuir para fragilizar a sua afirmação social e para fragmentar as identidades profissionais que se geram no seu interior, dando corpo ao que Guérin, Pigeyre e Gilbert (2009: 119) designam por “ilusão de uma convergência de carácter estratégico e profissional” e, Galambaud (1991: 58), na sua visão pessimista acerca das condições da sua profissionalização, vê como uma “confirmação de que não há um saber particular necessário a quem entre na função”.

Também relevante para a análise dos processos de (re)composição do grupo dos profissionais de recursos humanos é a sua estrutura sexual, na medida em que ela arrasta consigo identidades sociais e estereótipos de género. Estes aspectos são particularmente importantes quando estão em causa contextos de trabalho, na medida em que tendem a ser “facilitadores da expressão da identidade dominante nos homens e da identidade dominada nas mulheres” (Amâncio, 1994: 178).

É este quadro conceptual que faz com que adquira relevância sociológica a análise da crescente feminização do campo profissional, patente, por exemplo, nos Estados Unidos onde, em 2002, as mulheres representavam 76% dos profissionais de recursos humanos (Kochan, 2004). Esta feminização não se faz sem algumas implicações sobre as representações sociais da função recursos humanos e do respectivo grupo profissional, quer no quadro da empresa quer da sociedade em geral. Dessas implicações, Kochan destaca o aumento do risco de desvalorização salarial do grupo profissional, ao notar que, a par da crescente feminização, se assistiu, entre 1983 e 2002, a uma diminuição dos salários médios em cerca de 8%, deixando em aberto se tal fenómeno é uma consequência da existência de práticas de discriminação salarial das mulheres no

mercado de trabalho<sup>49</sup> ou o resultado de uma desvalorização social do campo profissional. Por outro lado, o autor também se interroga sobre as implicações dessa feminização na alteração das prioridades da Gestão de Recursos Humanos decorrente de uma maior sensibilidade para áreas de intervenção como a conciliação vida familiar com a vida profissional.

De facto, os dados disponíveis apontam para uma crescente feminização do grupo profissional. No caso dos Estados Unidos da América, já anteriormente referido, o peso das mulheres passou de 64% para 76%, entre 1987 e 2002; o mesmo acontecendo quando consideramos o seu peso, apenas entre os que ocupam funções de direcção, o qual passou de 53%, em 1987, para 65%, em 2002 (Kochan, 2004). Também na Austrália se constata que, com base em dados de 1995, apesar de existir paridade na composição sexual do grupo profissional, a aceleração da feminização é por demais evidente, se considerarmos que, no grupo etário dos 20 aos 29 anos existe 8,2% de homens e 25,5% de mulheres (Dowling e Fisher, 1997).

Em Portugal, a taxa de feminização do grupo dos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos atingia 38,5%, em 1999 o que, comparado com 26,8%, em 1995, representa uma inequívoca tendência de aumento do peso das mulheres, o qual deverá ser acelerado com a crescente feminização dos diplomados no ensino superior, em geral, (Alves, 2009) e da Gestão de Recursos Humanos, em particular (Almeida, 2008b). Aliás, essa aceleração já parece verificar-se, na medida em que as mulheres estão próximas da paridade no grupo etário dos 31-40 anos e constituem uma clara maioria, 61,1%, no grupo dos que têm menos de 30 anos (Cabral-Cardoso, 2004).

Apesar de pouco tratadas entre nós, as implicações sociais deste fenómeno têm sido pontualmente objecto de análise, destacando-se os trabalhos de Cabral-Cardoso (2004) e de Carvalho (2004), os quais discutem o papel dos estereótipos, masculino/feminino, na estruturação do campo profissional. Apesar de tradicionalmente conotada com o estereótipo feminino, associado à noção de cuidar decorrente da sua dimensão social, a Gestão de Recursos Humanos parece, cada vez mais, orientada para procurar a sua

---

<sup>49</sup> Veja-se a este propósito os contributos das teorias da segmentação do mercado de trabalho para a compreensão da discriminação salarial das mulheres (Gazier, 1991).

legitimação e institucionalização na capacidade em contribuir para os resultados do negócio, o que a coloca no campo dos estereótipos masculinos.

Os resultados das entrevistas realizadas por Carvalho (2004: 9) a gestores de recursos humanos revelam precisamente o efeito determinante dos contextos de trabalho<sup>50</sup>, ao concluir que “a existência de uma cultura masculina e individualista dominante traz como consequência a procura de uma nova socialização que permita a estas mulheres integrarem-se plenamente na profissão”. Para a autora, as diferenças que encontra no facto de as mulheres valorizarem menos os objectivos quantitativos, leia-se financeiros, da sua acção e mais os objectivos decorrentes da necessidade de desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, tendem a ser explicadas pela natureza diferenciada da sua formação académica, predominantemente relacionada com as ciências sociais.

Os resultados empíricos parecem, assim, corroborar o pressuposto teórico de que “enquanto os homens exprimem, na autonomia do seu comportamento em relação aos contextos, uma consciência que acentua a aparente determinação interna desse comportamento, as mulheres manifestam uma sensibilidade aos contextos que acentua a aparente determinação externa do seu comportamento” (Amâncio, 1994: 177), o que, no contexto da feminização da Gestão de Recursos Humanos, poderá querer dizer, parafraseando Carvalho (2004), que a simples existência de mais mulheres não altera os valores masculinos dominantes<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Também Saavedra (1995) num estudo realizado em Portugal sobre os estereótipos de género nos contextos profissionais conclui que os o contexto de trabalho são mais determinantes na explicação do comportamento das mulheres do que o tipo de trabalho que realizam.

<sup>51</sup> Um estudo recente realizado a nível mundial (Ulrich et al, 2008) conclui, no entanto, que homens e mulheres trazem competências diferentes para a Gestão de Recursos Humanos o que poderá significar a existência de um efeito das culturas nacionais sobre a genderização do grupo profissional.



## Capítulo 3

### Opções Teórico-Methodológicas

#### 3.1. Pergunta de partida e objectivos da pesquisa

Elaborar uma pergunta de partida orientadora de um projecto de investigação pressupõe não só um enunciado teórico que lhe dê suporte e inteligibilidade mas também um sentido de curiosidade que, no nosso caso, se alimentou de uma imaginação sociológica decorrente dum percurso académico e profissional gerador de um *habitus* que enforma o nosso modo de pensar e de agir. É neste contexto, em que a Sociologia do Trabalho constitui a matriz de pensamento a partir da qual se estrutura o nosso percurso académico e a docência na área da gestão de recursos humanos o percurso profissional, que vai emergindo o interesse em reflectir em torno de um objecto concreto, a gestão de recursos humanos, e a necessidade de compreender o papel desempenhado pelo docente na socialização de futuros profissionais.

A escassez de investigação neste campo específico a par da consciência das tensões que o atravessam levou-nos a querer compreender os mecanismos de estruturação deste campo profissional. Os contornos fluidos da sua delimitação a par da ausência de estudos empíricos, conduziu-nos a uma pergunta de partida cujo sentido é o de dar inteligibilidade à tarefa que nos propúnhamos levar a cabo, partindo de uma base teórica que, embora plural, nos posiciona no campo da Sociologia dos Grupos Profissionais.

Quais os processos sociais que estão subjacentes à construção de um grupo profissional no campo da gestão de recursos humanos em Portugal?

O enunciar da pergunta de partida em termos demasiado abertos torna-se uma opção necessária face à ausência de produção científica que, a partir de incursões prévias sobre

o objecto empírico, nos suscitasse interesses mais específicos ou nos abrissem caminhos porventura mais fecundos. Mas a amplitude do questionamento também encerra uma opção deliberada face ao pressuposto epistemológico de que os fenómenos sociais são fenómenos sociais totais cuja compreensão implica a disponibilidade do investigador para os olhar a partir da sua multi-dimensionalidade, estando desperto para captar não só as homogeneidades mas também a variedade, a diversidade e o conflito que qualquer grupo humano encerra (Geuss, 1988).

Percorrer o(s) caminho(s) que a pergunta de partida nos abre implica definir objectivos mais concretos que balizem o percurso, impedindo-nos de, perante um eventual deslumbramento decorrente da ‘proximidade do objecto social’<sup>52</sup>, nos deixarmos enredar numa busca inconsequente. Daí a necessidade de enunciarmos um conjunto de objectivos específicos capaz de contribuir de forma coerente para dotar de inteligibilidade o nosso objecto científico, a partir de uma reflexividade fecunda que permita a ‘desconstrução’ dos problemas sociais que os actores nos colocam, sem perder de vista a necessidade de uma ‘dialectização’ da relação entre o conhecimento científico e o conhecimento dos actores (Canário, 2005a).

O enunciar de um conjunto limitado de questões intermédias, teoricamente enformadas, serve, assim, para balizar o percurso e facilitar a construção do objecto científico tendo em vista a procura de respostas para a pergunta de partida:

- Quem são, do ponto de vista das trajetórias escolares e profissionais, os gestores de recursos humanos?
- Que papeis profissionais desempenham?
- Como se pensam no contexto das relações sociais na empresa?
- Que formas de representação profissional privilegiam e que identidades constroem?

---

<sup>52</sup> Existe neste caso particular uma dupla fonte de proximidade do objecto social que implica uma auto-vigilância epistemológica reforçada. Por um lado, o facto de enquanto profissionais do ensino nos podermos identificar com o grupo que estudamos, por outro, a nossa condição de docentes no âmbito de cursos de Gestão de Recursos Humanos.

### **3.2. Opções teórico-metodológicas para a construção do modelo de análise**

O debate teórico no âmbito da Sociologia das Profissões, como tivemos oportunidade de evidenciar no capítulo 1, está fortemente marcado por um questionamento epistemológico acerca da sua origem histórica e do modo como essa origem se constitui numa espécie de ‘pecado original’ dominado por concepções teóricas que, ao tomarem por referência o ideal-tipo da profissão liberal, colocam este ramo da Sociologia ao serviço da legitimação das diferentes ideologias<sup>53</sup> profissionais.

Ao basearem-se na chamada ‘teoria dos traços’ (Gonçalves, 2006a; Champy, 2009), em que o reconhecimento da passagem do estatuto de uma ‘mera’ ocupação a uma ‘verdadeira’ profissão se faz por via da verificação da existência de um conjunto pré-definido de requisitos – ser exercida a tempo inteiro, dispor de regras formais para o seu exercício, basear-se numa formação longa e especializada, dispor de uma associação profissional, assegurar a existência de protecção legal do seu monopólio e reger-se por um código deontológico próprio - as abordagens funcionalistas, apesar de todos as críticas, continuam a ser adoptadas em muitos trabalhos de investigação, sobretudo quando realizados por pessoas que integram os próprios grupos profissionais estudados (Almeida, 2008c), dada a sua simplicidade heurística e usabilidade metodológica.

Os diferentes contributos teóricos que emergiram, particularmente a partir dos anos 60, permitem-nos questionar os pressupostos desta abordagem evidenciando um conjunto de dimensões de análise relativamente às quais uma reflexão crítica sobre as teorias em uso de matriz funcionalista não pode deixar de considerar, a saber: o poder enquanto capacidade para controlar o trabalho, o projecto profissional enquanto base de um processo colectivo de fechamento social e a competição interprofissional na procura de um monopólio.

---

<sup>53</sup> Utilizamos o conceito de ideologia não só enquanto visão que um grupo particular tem do mundo mas também enquanto programa de acção capaz de contribuir para a realização dos seus interesses (Madureira Pinto, 1978 e Geuss, 1988)

A introdução da problemática do poder, entendido enquanto capacidade para controlar o seu próprio trabalho, representa um dos contributos de Eliot Freidson (1994) que vê no poder profissional uma forma de controlo alternativa ao controlo pelos consumidores, pelas administrações das empresas e pelo Estado. Na sua proposta teórica, Freidson destaca algumas das fontes do poder profissional, a saber: a 'expertise', a autonomia e o credencialismo.

Magali Safari Larsen (1977) discute, por sua vez, o papel do projecto profissional enquanto base de um processo colectivo de fechamento social. Partindo do conceito de projecto profissional enquanto processo histórico através do qual um dado grupo profissional procura estabelecer um monopólio sobre um dado segmento do mercado de trabalho, Larsen considera que esta dimensão de análise assume particular relevância na compreensão dos processos de diferenciação social, económica e cultural que ocorrem por via da apropriação de um saber legítimo por parte de uma dada comunidade profissional.

Ao centrar as suas preocupações nos mecanismos de mercado, Andrew Abbott (1992) realça a importância da competição interprofissional na procura de um monopólio. Afirmando-se como um elemento historicamente estruturador de fronteiras entre grupos que se orientam por lógicas monopolistas, a competição interprofissional surge como uma dimensão de análise que assenta no carácter contingencial da natureza do trabalho, na existência, por um lado, de diferenciações e estratificações internas aos próprios grupos profissionais e, por outro lado, na existência de mudanças externas como por exemplo mudanças tecnológicas, científicas ou organizacionais.

Como tivemos oportunidade de demonstrar no capítulo 1, o contributo que estas abordagens trouxeram para a construção de uma teoria sociológica das profissões abriu novos caminhos e novas perspectivas a partir das quais podemos olhar a realidade social. Das várias consequências que retiramos destes novos questionamentos, uma das mais significativas resulta do reconhecimento de que as profissões não são uma emanção natural mas antes o resultado de processos sócio-históricos referenciados a espaços sociais e temporais concretos, como demonstra Gonçalves (2006a:460) no seu

trabalho sobre os economistas em Portugal ao concluir que os traços da profissionalidade do grupo “têm vindo a ser (re)construídos num movimento feito de instabilidade, rupturas e continuidades, de contradições e conflitos e enformado por uma complexa trama de factos, acontecimentos e processos sociais no quadro mais global das plurais transformações estruturais da sociedade portuguesa”.

Esta complexidade, não linearidade e contingencialidade ao constituírem a riqueza diferenciadora destes novos olhares sobre as profissões encerram também as suas próprias fraquezas em virtude da dificuldade em construir, a partir de tais pressupostos, modelos de análise de elevada usabilidade metodológica, sem com isso perder capacidade heurística nem, como refere Champy (2009), se transformar num instrumento legitimador das ameaças crescentes<sup>54</sup> a que os profissionais estão sujeitos pondo em causa a autonomia na condução do seu próprio trabalho.

Neste contexto, estudar a profissionalização da gestão de recursos humanos a partir de um enfoque teórico devedor da sociologia das profissões, remete-nos para o território das profissões organizacionais, por contraponto com o território das profissões liberais das abordagens clássicas. Esta circunstância, dominante nas sociedades capitalistas desde a Segunda Guerra Mundial (Gonçalves, 2006a), implica não só a consideração dos seus modos de inserção profissional mas também das especificidades dos contextos sociais e organizacionais em que exercem a sua actividade profissional.

Assim, o modelo de análise que construímos coloca-nos no campo profissional da gestão de recursos humanos, reflectindo uma dupla contingencialidade: a que atravessa os próprios processos de profissionalização e a que estrutura o campo disciplinar e profissional da gestão de recursos humanos enquanto função organizacional. Ao considerar esta dupla contingencialidade estamos cientes dos riscos com que nos defrontamos: o do excesso de complexidade, o que pode tornar o modelo pouco operativo, e o do excesso de relativismo, o que pode torná-lo teoricamente irrelevante. A forma que encontramos de procurar minimizar esses riscos foi pensá-lo de forma contextualizada, no quadro das teorias de médio alcance, potenciando a sua capacidade

---

<sup>54</sup> Para o autor essas ameaças tomam formas culturais e institucionais, emanam tanto das organizações como da gestão ou das instâncias supra-nacionais de regulação traduzindo-se em pressões económicas crescentes, na quantificação dos resultados do seu próprio trabalho, na burocratização dos contextos de trabalho e na generalização da livre concorrência.

heurística para a compreensão das circunstâncias que atravessam a profissionalização da gestão de recursos humanos no contexto português e num momento histórico concreto, reconhecendo o que Schnapper (2000) designa por efeito da forma histórica do objecto sociológico.

Partindo da importância das conceptualizações da gestão de recursos humanos que, como demonstramos no capítulo 2, são atravessadas por lógicas contraditórias entre si e que agrupamos em dois grandes paradigmas, o instrumental e o reflexivo, o modelo assume a sua dimensão contextual ao pressupor que os modos de interpretar essas conceptualizações são influenciados: i) pelas especificidades nacionais, ii) pelos sectores de actividade e iii) pelos sistemas de regulação laboral.

i) No que respeita às especificidades nacionais, são múltiplos os factores que contribuem para a sua construção. A título de exemplo salienta-se o modelo de desenvolvimento socioeconómico, o modo de integração na economia global, o estágio de desenvolvimento competitivo (Lança et al, 2007), a estrutura social e demográfica (Bandeira, 2006; Santos, 2007), o modelo de Estado Social (Esping-Andersen, 1996), as características da cultura nacional (Hofstede, 1991) ou os níveis de educação da população (Carneiro, 1988). A relevância destes factores decorre do facto de induzirem apropriações diferenciadas das conceptualizações da gestão de recursos humanos como tem vindo a ser evidenciado em estudos comparativos (Brewster e Hegewisch, 1994; Brewster et al, 2004) e em publicações que colocam em confronto diferentes casos nacionais (Towers, 1992; Brabet, 1993a; Clark, 1996).

ii) O contexto sectorial assume igualmente relevância na medida em que os sectores de actividade económica tendem a apresentar situações diferenciadas no que respeita à estrutura empresarial, aos níveis de exposição à concorrência, aos graus de amadurecimento tecnológico ou aos mecanismos de regulação concorrencial (Rodrigues, 1991), para não falar das especificidades associadas ao sector público (Bilhim, 2004; Oliveira Rocha, 2001; Storey, 1992b) ou às organizações do 3º sector (Drucker, 1992; Parente, 2010).

iii) Ao nível do sistema de regulação laboral, que compreende não só a legislação do trabalho como também os mecanismos de concertação social (Damasceno Correia, 2003; Lima e Naumann, 2004; Casimiro Ferreira, 2004; Lima e Naumann, 2006) e de negociação colectiva com as estratégias e comportamentos dos actores que neles estão presentes (Freire, 2009; Damasceno Correia, 2008; Dornelas, 2000, 2006, 2007; Cerdeira, 2004; Stoleroff, 1988), jogam-se muitas das regras que enformam não só a gestão quotidiana dos recursos humanos bem como o funcionamento global do sistema de emprego<sup>55</sup> (Rodrigues, 1988).

Se estas dimensões contextuais são relevantes para compreender os processos de profissionalização da gestão de recursos humanos, na medida em que exercem um conjunto de influências e geram os códigos que nos planos material e simbólico permitem aos actores interpretá-las e delas se apropriarem, é a um nível mais concêntrico que se estrutura o campo profissional<sup>56</sup> da gestão de recursos humanos entendido como o conjunto interdependente de estruturas, actores e mecanismos de interacção que assumem configurações próprias em cada contexto social e temporal, configurações essas geradoras de oportunidades objectivas e esperanças subjectivas de afirmação de uma identidade e de um estatuto sócio-profissional. Os elementos-chave que estruturam esse campo profissional podem ser sintetizados nas seguintes dimensões: i) os contextos organizacionais; ii) os percursos pessoais dos actores; iii) o sistema de educação/formação; iv) as dinâmicas da procura; e v) as formas de associativismo profissional.

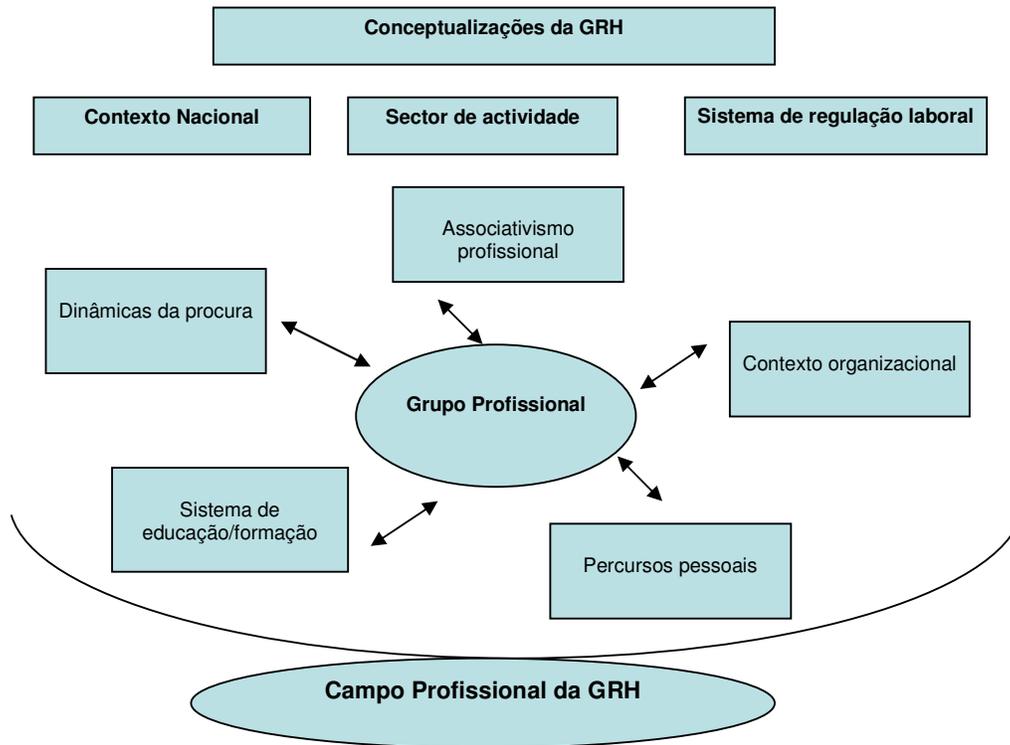
---

<sup>55</sup> Utilizamos aqui o conceito de sistema de emprego no sentido que lhe é dado por Rodrigues (1988: 56) isto é, como o “conjunto organizado das estruturas, dos agentes e dos mecanismos económicos e sociais que moldam a utilização e a circulação da mão-de-obra em interacção com os processos de reprodução desta mão-de-obra”.

<sup>56</sup> Recorremos à noção de “campo” no sentido que lhe é dado por Canário (2000) o qual nos remete não só para práticas sociais de acção mas também para práticas de reflexão e de (re)produção social.

Figura 1

Modelo de análise para a compreensão dos processos de profissionalização da gestão de recursos humanos



i) O contexto organizacional adquire centralidade no processo de construção deste campo concreto na medida em que estamos perante uma profissão eminentemente organizacional, no sentido que lhe é dado por Gonçalves (2006a), constituindo-se no espaço quotidiano de acção em que a estratégia da organização e as relações de poder que se estabelecem no seu interior moldam o papel desempenhado pelo profissional de recursos humanos.

ii) Os percursos pessoais dos actores, os quais compreendem a sua biografia pessoal e profissional, é outra das dimensões a partir das quais se estrutura o campo e moldam as identidades profissionais no interior do grupo. A pluralidade desses percursos está associada às trajetórias escolares e profissionais dos indivíduos, à sua origem e

situação social concreta bem como às expectativas que tem em relação ao futuro (Dubar, 1991 e 2000; Gonçalves et al, 2001; Alves, 2009; Marques e Alves, 2010).

iii) O sistema de educação/formação enquanto instância de socialização, de produção, de disseminação e legitimação de saberes exerce a sua função não só ao decidir sobre os diplomas que oferece nas diferentes áreas científicas<sup>57</sup> que alimentam o campo profissional mas também ao definir os perfis de formação através do desenho dos currícula, excluindo ou integrando conteúdos e competências (Cabral-Cardoso et al, 2006), e gerando expectativas em relação ao um futuro profissional que não controla<sup>58</sup> (Alves, 2009; Marques e Alves, 2010).

iv) As dinâmicas da procura remetem-nos para o papel das empresas enquanto agentes estruturadores do mercado de trabalho (Paul, 1989) nomeadamente através das suas ofertas de emprego no âmbito da gestão de recursos humanos. Através dessas ofertas de emprego, mais ou menos fáceis de satisfazer, são definidos requisitos de acesso, actividades a desempenhar, competências requeridas assim como as condições de exercício e reconhecimento profissional, criando e destruindo expectativas por parte dos candidatos e traduzindo-se numa retórica sobre o campo profissional (Grácio, 2001; Roger, 2002).

v) Por último, as formas de associativismo profissional adquirem relevância na medida em que são a expressão de um projecto colectivo através do qual o grupo se mobiliza para promover a sua visibilidade e reconhecimento social e para, através de rituais próprios, reforçar a sua identidade e coesão interna (Selander, 1990; Freire, 2004).

È a partir deste complexo quadro de estruturas, actores e interacções que se organiza o processo de profissionalização da gestão de recursos humanos dando origem a grupos profissionais concretos que em função dos mecanismos de divisão social do trabalho e dos processos identitários que desenvolvem em cada contexto social e temporal podem

---

<sup>57</sup> Importa salientar que estas instituições estão sujeitas a regras definidas pela tutela não sendo, por isso, totalmente livres nesse processo de decisão.

<sup>58</sup> Veja-se a propósito o já clássico trabalho de Lucie Tanguy (1986) acerca da improvável relação emprego-formação e, entre nós, o trabalho de Natália Alves (2008) a propósito dos processos de inserção profissional.

apresentar diferentes graus de homogeneidade/segmentação ou, no limite, de competição inter e intra-profissional.

### **3.3. Metodologia de investigação**

Colocando-nos no terreno dos estudos exploratórios, face à escassez e pouca consolidação dos estudos no campo dos profissionais de recursos humanos, a prossecução dos objectivos da pesquisa implica a mobilização de um quadro metodológico capaz de articular, simultaneamente, uma abordagem extensiva facilitadora da caracterização socioprofissional dos responsáveis pela função recursos humanos bem como uma caracterização dos contextos organizacionais em que exercem a sua actividade, com uma abordagem intensiva que nos permita compreender os discursos e as interacções protagonizadas por esses profissionais no quadro dos processos de construção das suas identidades profissionais.

A fertilidade desta triangulação metodológica permite-nos uma generalização analítica (Yin, 1990) ao traduzir-se numa melhor compreensão dos processos sociais que estão subjacentes à construção do grupo profissional que nos propomos estudar, bem como na identificação dos mecanismos através dos quais este se tem vindo a desenvolver.

Esta estratégia metodológica pressupõe a mobilização de uma multiplicidade de fontes de informação recorrendo, fundamentalmente, a três instrumentos de recolha de dados: a recolha de informação documental e estatística, o inquérito por questionário e a entrevista semi-directiva. O trabalho de terreno, traduzido na aplicação destes instrumentos de recolha de dados e na compilação de informação estatística oficial, ocorreu entre 2007 e 2009.

A recolha documental e estatística visa consolidar informação sobre o campo profissional de forma a contribuir para a delimitação do objecto empírico e do universo de análise em que nos estamos a mover. No que respeita à recolha estatística utilizamos duas fontes secundárias: estatísticas oficiais dos Quadros de Pessoal do MTSS - Ministério do Trabalho e Solidariedade Social, para a caracterização quantitativa dos

profissionais de recursos humanos, com base nas categorias definidas no âmbito da Classificação Nacional de Profissões, e estatísticas oficiais da APG - Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos, para caracterização quantitativa dos seus membros. A informação documental, por sua vez, para além da compreensão do objecto de estudo permite-nos caracterizar as retóricas que o grupo constrói sobre si mesmo.

Dentro da análise documental privilegiamos ainda a recolha sistemática de anúncios de imprensa, publicados no Expresso Emprego ao longo de dois anos (2005 e 2006), tendo em vista compreender algumas das dinâmicas da procura destes profissionais. Apesar das suas limitações enquanto fonte de informação empírica, nomeadamente por se aplicarem apenas aos recrutamentos externos e por não abrangerem a prática emergente do e-recrutamento (Roger, 2002: 9), o anúncio tem o valor de uma “forma de discurso escrito pelos representantes da empresa que propõe um emprego, ... mas que dificilmente pode ser considerado como um simples espelho da realidade”. Deste modo, ele apresenta-se como um instrumento de produção retórica a partir do qual os recrutadores procuram afirmar a imagem da empresa através da valorização dos recursos que mais a favorecem (Grácio, 2001) e, simultaneamente, influenciar as representações que os actores constroem sobre o respectivo campo profissional. Neste sentido, o anúncio transforma-se num instrumento de suporte à construção do próprio campo profissional ao contribuir para a estruturação das representações e das expectativas dos diferentes actores que intervêm no respectivo mercado profissional.

Recorrendo a uma amostra de conveniência, o inquérito por questionário foi aplicado aos profissionais que exercem a sua actividade no âmbito da função recursos humanos, preferencialmente em empresas de média e grande dimensão, visa a sua caracterização sociográfica e dos contextos em que exercem a sua actividade profissional, a identificação das actividades que desenvolvem e o modo como se pensam enquanto grupo. Esta delimitação do objecto empírico decorre de duas ordens de razões: as que se prendem com a exequibilidade do projecto no período temporal previsto e as que resultam dos processos de organização funcional do trabalho já que é nas empresas de

maior dimensão que a função recursos humanos tende a evidenciar um maior significado e a assumir maior complexidade e especialização<sup>59</sup>.

Na ausência de uma base de dados consolidada a partir da qual pudéssemos quantificar o nosso universo de análise e seleccionar a respectiva amostra, recorremos a uma multiplicidade de fontes que nos permitissem garantir a obtenção de uma amostra capaz de dar conta da diversidade que atravessa o grupo profissional. Nesse sentido, procedemos ao envio do questionário, por e-mail, a todos os sócios efectivos da APG, num total de 903 indivíduos<sup>60</sup>. Simultaneamente, porque tínhamos consciência de com este procedimento deixar de fora os profissionais não filiados naquela associação, dado que de acordo com os Quadros de Pessoal do MTSS de 2004 existem cerca de 3500 trabalhadores por conta de outrem classificados como directores e técnicos de recursos humanos, recorremos a três procedimentos complementares: o envio do questionário por e-mail para a direcção de recursos humanos das 50 maiores empresas portuguesas, nalguns casos precedido de contacto telefónico, com o pedido expresso de disseminação junto dos membros do respectivo departamento<sup>61</sup> e a distribuição do inquérito junto das 20 empresas em que realizamos entrevistas aos respectivos directores de recursos humanos<sup>62</sup>.

O recurso ao conjunto de procedimentos metodológicos enunciados bem como o cruzamento das diferentes “bases de dados” permitiu-nos obter 344 respostas validadas<sup>63</sup> ao questionário sendo que a caracterização dos respondentes nos leva a afirmar que a estratégia adoptada permitiu-nos dar conta da heterogeneidade que atravessa o grupo profissional, conforme demonstramos no capítulo 3, apesar de daqui não resultar qualquer possibilidade de generalização estatística dos resultados obtidos.

---

<sup>59</sup> A relação entre a dimensão da empresa e as características quantitativas e qualitativas da função recursos humanos, tem vindo a ser amplamente discutida no âmbito do chamado Cranet Report (Brewster et al, 2004).

<sup>60</sup> Apesar do inquérito ter sido enviado pela APG, a sua devolução era feita directamente para o e-mail do investigador, apesar de nem sempre assim ter ocorrido.

<sup>61</sup> Este procedimento, apesar de ter contribuído para o valor global de respostas, evidenciou algumas limitações já que, várias empresas, nos responderam que não era o momento oportuno para disseminar o inquérito.

<sup>62</sup> As taxas de devolução do inquérito devidamente preenchido neste caso mostraram-se bastante boas em virtude do contacto pessoal estabelecido.

<sup>63</sup> Foram recebidos mais 13 questionários, os quais foram anulados pelo facto dos respondentes não preencherem o requisito de exercer a sua actividade no âmbito da função recursos humanos.

Constituído por 60 perguntas, o questionário, que apresentamos no anexo A, visa dar conta das seguintes dimensões: caracterização sociográfica do respondente, situação perante o associativismo profissional e sindical, fontes de acesso ao conhecimento técnico-científico, percurso profissional, caracterização da empresa e do emprego actual, perspectivas face ao futuro e, por último, identificação profissional. Para o tratamento das respostas obtidas utilizamos o SPSS tendo recorrido à análise estatística descritiva uni e bivariada assim como à análise multivariada (Marôco, 2010; Carvalho, 2004; Pestana e Gageiro, 2000).

As entrevistas semi-directivas, realizadas a uma amostra de conveniência de directores de recursos humanos a exercer a sua actividade em empresas de média e grande dimensão, num total de vinte, procuram não só captar as retóricas sobre o campo profissional mas também dar conta das identidades que constroem (cf anexo B). A selecção dos entrevistados obedeceu aos seguintes critérios de diversidade: espaço territorial<sup>64</sup>, sector de actividade, área de formação de base e sexo. No anexo C apresentamos a caracterização dos entrevistados de acordo com os critérios definidos.

Para o tratamento das entrevistas recorreremos à análise de conteúdo temática categorial (Bardin, 1995) tendo definido sete dimensões de análise que por sua vez se subdividiram em categorias analíticas (cf. Anexo D). As setes dimensões de análise são as seguintes: formação e percurso profissional, exercício profissional, competências e perspectivas de futuro, diferenças sexuais no desempenho da função, prestígio do grupo profissional, acesso à profissão e opinião sobre a APG.

---

<sup>64</sup> Selecionamos duas grandes regiões do país onde se encontram os maiores níveis de concentração de profissionais de recursos humanos: a zona da grande Lisboa (distritos de Lisboa e Setúbal) e a zona do grande Porto (distritos do Porto e Aveiro).



## **Capítulo 4**

### **Caracterização Sociográfica do Grupo dos Profissionais de Recursos Humanos**

Neste capítulo procedemos à caracterização sociográfica dos profissionais de recursos humanos em Portugal, tendo por os dados estatísticos oficiais, à análise das tendências da procura, a partir da análise de conteúdo dos anúncios, assim como do que fazem e o modo como se pensam enquanto grupo profissional, tendo por base o inquérito por questionário.

#### **4.1. O que nos dizem as estatísticas oficiais**

A caracterização do campo profissional da gestão de recursos humanos não é uma tarefa simples, dada a sua latitude, a contingencialidade temporal da sua definição e as limitações associadas às bases de dados estatísticas disponíveis. Por isso, procuramos ter em conta diferentes fontes de informação, quer primárias quer secundárias, tendo em vista a realização de uma leitura cruzada que nos permita detectar eventuais discrepâncias relevantes para o conhecimento deste campo profissional.

A triangulação metodológica que exercitamos, implica a mobilização de estatísticas oficiais, dados não publicados dos Quadros de Pessoal do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, o tratamento de anúncios de emprego publicados no jornal Expresso e os resultados do questionário que aplicamos a uma amostra de profissionais de recursos humanos.

Tendo por base a análise de uma fonte estatística secundária, dados não publicados dos Quadros de Pessoal do Ministério do Trabalho e Solidariedade Social, procuramos analisar as tendências de evolução do grupo ao longo de uma década e traçar um perfil dos profissionais de recursos humanos em Portugal. Para tal, recolhemos informação

estatística para as duas categorias oficiais que, de acordo com a Classificação Nacional de Profissões (CNP), constituem o grupo profissional: directores e técnicos de recursos humanos. Do ponto de vista temporal, dadas as transformações que têm atravessado a composição do grupo, fizemos incidir o nosso olhar em três momentos distintos<sup>65</sup>: 1995, 1999 e 2004.

A análise da evolução quantitativa do grupo profissional evidencia a existência de um ritmo de crescimento extremamente acelerado, ao triplicar o seu volume numa década, em ambas as categorias que o compõem, directores e técnicos, sendo o ritmo de crescimento dos técnicos mais elevado do que o dos directores (Quadro 6). Esta evolução representa uma diminuição substancial da taxa de enquadramento já que passamos de 2,8 técnicos por cada director, em 1995, para 3,4, em 2005. Esta alteração deverá ser o resultado do efeito conjugado de dois fenómenos: a consolidação de departamentos de recursos humanos existentes e a contratação/reclassificação de técnicos em empresas onde esta área funcional não está formalizada na sua estrutura orgânica<sup>66</sup>.

Quadro 6

Evolução do número de profissionais de recursos humanos por categoria e sexo

Ano	Categoria		Director		Técnico		Total	
	Sexo		H	M	H	M	%	Valor Absoluto
1995			19,3	7	36	37,7	100	1179
1999			11,9	7,3	36	44,8	100	2017
2004			11,5	11,4	29,5	47,6	100	3528

Fonte: Quadros de Pessoal do MTSS (dados não publicados)

De facto, o crescimento e consolidação do processo de institucionalização da função recursos humanos, em Portugal, evidencia sinais fortes já que, como constatou Cabral-Cardoso (2004) num inquérito às empresas com mais de 100 trabalhadores, cerca de 71,5% das empresas dispõe desta área funcional autonomizada, o que ajuda a explicar o aumento quantitativo do grupo. Num outro plano, a participação do responsável da

<sup>65</sup> A escolha destes momentos resulta do facto de 1995 representar o início de uma descontinuidade estatística devido à alteração da CNP e de 2004 ser o ano mais recente com dados disponíveis. O ano de 1999 corresponde a um ano intermédio que nos permite uma referência em termos de análise de tendência.

<sup>66</sup> Voltaremos a este assunto mais tarde aquando da análise dos dados do inquérito que aplicamos.

função recursos humanos na direcção estratégica da empresa sendo particularmente incipiente no início da década de 90, em que apenas 30% das empresas contavam com um profissional de recursos humanos representado na direcção da empresa, contra uma média europeia de 54% (Cunha et al, 2004), parece dar sinais de aceleração já que estudos posteriores têm constatado uma influência crescente da função na definição da estratégia organizacional<sup>67</sup> (Cabral-Cardoso, 2004).

Esta evolução quantitativa reflecte um conjunto de transformações estruturais na sociedade portuguesa das quais nos parece relevante destacar, neste contexto particular: o aumento da taxa de formação avançada entre a população jovem, em resultado da “massificação” do acesso ao ensino superior; as transformações no modelo de especialização sectorial do país, com o incremento de estratégias de negócio baseadas na qualidade e na inovação a exigir práticas de gestão de recursos humanos mais sofisticadas; e as alterações decorrentes da transformação do sistema de relações laborais que, pressionado pela hegemonia dos valores sociais hedonistas e pela crescente individualização das relações de trabalho, tende a deslocar o *locus* da regulação social no trabalho para o nível da empresa.

A distribuição dos profissionais por faixa etária (Quadro 7) reforça a leitura anterior, ao evidenciar uma crescente juvenilização do grupo, com o aumento do peso, ao longo do período, dos indivíduos que integram a faixa etária dos 25 aos 34 anos que passa de 22,4% da população, em 1995, para 38,6%, em 2004. Esta juvenilização parece reflectir uma tendência para que a função recursos humanos se assuma como uma área profissional debutante, no interior da qual é possível desenvolver uma carreira<sup>68</sup> quer ocupacional quer organizacional (Evetts, 1992), o que tende a reforçar o processo de consolidação do campo profissional.

---

<sup>67</sup> A importância deste indicador para explicar o crescimento do grupo resulta do facto de, como demonstram Brewster et al (2009), existir uma correlação positiva entre valor acrescentado da função e o número de especialistas que a compõem.

<sup>68</sup> Utilizamos a expressão carreira não enquanto processo linear de mobilidade ascendente mas enquanto trajectória no interior do respectivo campo profissional (Almeida et al, 2000).

Quadro 7

Evolução do número de profissionais de recursos humanos por grupo etário

Grupo etário Ano	< 24	25-34	35-44	45-54	>55	Total	
						%	Valor Absoluto
1995	1,8	22,4	31,5	36,8	7,5	100	1179
1999	6,8	28,4	26,1	30	8,7	100	2017
2004	1,8	38,6	25,2	25	9,4	100	3528

Fonte: Quadros de Pessoal do MTSS (dados não publicados)

Os estudos que temos vindo a realizar sobre a inserção dos diplomados em Gestão de Recursos Humanos (Almeida, 2008b; Almeida et al, 2007), uma das áreas de formação que alimenta, com maior intensidade, o campo profissional, mostra-nos que entre os jovens há uma tendência para a disseminação das carreiras de tipo ocupacional em que a trajectória da evolução profissional se faz de empresas de menor dimensão para empresas de maior dimensão e, em termos territoriais, da periferia para o centro. Ao nível dos sectores de actividade constata-se que, também neste caso, há um efeito de trajectória, ao termos como sectores de distribuição de mão-de-obra<sup>69</sup> a indústria transformadora, os serviços às pessoas e as telecomunicações.

A exigência de um diploma do ensino superior como condição de acesso (Quadro 8) é mais um dos elementos marcantes da evolução recente do campo profissional. Este facto, tido na literatura como um indicador de profissionalidade<sup>70</sup>, reflecte, no caso português, dois movimentos concomitantes: a crescente tecnicização da função recursos humanos<sup>71</sup>, em virtude do recurso a uma panóplia de instrumentos de gestão cada vez mais complexos e o aumento do volume de diplomados do ensino superior, capazes de

<sup>69</sup> Utilizamos a expressão no sentido que lhe é dado por Moncel (2001) que, a propósito da inserção profissional dos jovens, divide os sectores de actividade económica em sectores de distribuição e sectores de retenção de mão-de-obra juvenil.

<sup>70</sup> Ao referir-se ao grupo profissional dos enfermeiros, Canário (2005) realça a importância da institucionalização académica e consequente elevação das qualificações dos enfermeiros para o reforço do estatuto social do enfermeiro, para a afirmação da sua autonomia profissional e, consequentemente, para o reforço da sua profissionalidade.

<sup>71</sup> Esta evolução portuguesa é reconhecida por Cunha e Marques (cit in Cabral-Cardoso, 2004) ao afirmarem que Portugal passou de uma função puramente burocrática e administrativa para uma função de gestão centrada nas pessoas.

satisfazer necessidades de um segmento do mercado de trabalho onde as novas tecnologias e o *outsourcing* marcam o ritmo do seu desenvolvimento.

#### Quadro 8

Evolução do número de profissionais de recursos humanos por nível de escolaridade

Nível escol. Ano	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Superior	Total	
				%	Valor
1995	34,9	20,7	44,4	100	1165
1999	29,1	22,4	48,5	100	1995
2004	16,4	21,0	62,5	100	3521

Fonte: Quadros de Pessoal do MTSS (dados não publicados)

Estamos, assim, perante uma interacção virtuosa, nem sempre presente nas dinâmicas que atravessam o funcionamento do mercado de trabalho, entre uma procura de qualificações avançadas a par de uma oferta educativa em expansão, particularmente em áreas de formação especificamente orientadas para este campo profissional como é o caso da gestão de recursos humanos. Note-se que os bacharelatos<sup>72</sup> e licenciaturas na área da gestão de recursos humanos começaram a ter algum significado a partir da década de 90, afectando o contingente de mão-de-obra disponível nesta área de especialização.

A análise do quadro relativo à evolução dos diplomados do ensino superior por escalões etários (Quadro 9) reforça os sinais da sua crescente juvenilização e a já referida tendência para o aumento das habilitações destes profissionais. Esse fenómeno é particularmente evidente entre os profissionais com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos os quais representam mais de 50% do universo dos diplomados. Note-se, contudo, que não é só entre os jovens que se verifica essa variação positiva do capital escolar, já que tal fenómeno é transversal a todos os grupos etários, o que pode ser explicado pela procura de formação superior entre adultos activos, fenómeno que temos vindo a constatar entre recém diplomados, nesta área de especialização (Almeida, 2008b).

<sup>72</sup> Importa referir que o grau de bacharel foi abolido em Portugal com o chamado Processo de Bolonha no final da década passada.

Quadro 9

Evolução dos directores e técnicos com ensino superior por grupo etário segundo os anos

	1995		1999		2004	
	Valor absoluto	%	Valor Absoluto	%	Valor absoluto	%
<24	13	2,5	56	5,9	53	2,4
25-34	187	36,2	414	43,4	1162	52,8
35-44	161	31,1	271	28,4	564	25,6
45-54	133	25,7	156	16,4	326	14,8
>55	23	4,4	57	6,0	97	4,4
Total	517	100	954	100	2202	100

Fonte: Quadros de Pessoal do MTSS (dados não publicados)

A distribuição dos diplomados do ensino superior por nível de antiguidade na empresa (Quadro 10), ao mesmo tempo que coloca em evidência o crescimento quantitativo do grupo profissional, também nos permite reflectir sobre o aparente predomínio das carreiras ocupacionais sobre as carreiras organizacionais. Essa aparente hegemonia das carreiras ocupacionais no interior do grupo profissional parece, contudo, coexistir com um pequeno sub-grupo, sobretudo os que apresentam um nível de antiguidade superior a 20 anos, em que o modelo de carreira organizacional se constitui como o elemento estruturante dos seus percursos profissionais.

Quadro 10

Distribuição dos diplomados do ensino superior por nível de antiguidade em 2004

Antiguidade Categoria		<4 anos	5 - 9	10 - 14	15 - 19	>20anos	Total
Director	N	305	176	84	31	40	636
	%	48%	27,7	13,2	4,9	6,3	100
Técnico	N	305	280	117	72	183	957
	%	31,9	29,3	12,2	7,5	19,1	100

Fonte: Quadros de Pessoal do MTSS

Os indicadores demográficos evidenciam ainda uma crescente feminização do grupo cuja taxa passa de 44,8%, em 1995, para 59%, em 2004, invertendo-se a distribuição que Cabral-Cardoso (2004) havia constatado nos dados de 1999. Contudo, a evolução da sua composição sexual não ocorre de forma homogénea. Com efeito, se entre os directores se atingiu a paridade no final do período, reduzindo-se a diferenciação vertical entre sexos<sup>73</sup>, em virtude do crescimento exponencial da representação feminina durante a década, entre os técnicos as mulheres superaram, de forma inequívoca, os homens ao passarem de 37,7%, em 1995, para 47,6%, em 2004.

A crescente feminização do grupo profissional, confirmando a tendência evidenciada pelos estudos disponíveis em diferentes países, para além de ser uma consequência das opções de recrutamento das empresas, reflecte, também, o aumento da participação das mulheres no ensino superior e concomitantemente no segmento do mercado de trabalho primário<sup>74</sup>. A feminização do contingente de diplomados do ensino superior que, em Portugal, é particularmente acentuada nas ciências sociais e humanas (Alves, 2008; Marques e Alves, 2010), também se verifica no campo específico da gestão de recursos humanos onde cerca de 75% dos diplomados são do sexo feminino (Almeida, 2008b). Se tivermos em conta estudos realizados sobre os processos de inserção de jovens diplomados noutros campos profissionais (Alves, 2004) ou a análise da situação da mulher no mercado de trabalho (Casaca, 2010; Cruz, 2010), é de admitir que, também neste caso, apesar de maioritária, a presença das mulheres seja atravessada por uma maior incidência da precariedade no emprego.

A análise da distribuição dos profissionais por classe de dimensão das empresas mostra-nos que existem fortes clivagens (Quadro 11). De facto, é nas empresas com mais de 1000 trabalhadores ao serviço e nas empresas de 50 a 249 trabalhadores que, em 2004, se concentrava o maior número de profissionais. Contudo, são os dois primeiros

---

<sup>73</sup> Ana Nunes de Almeida (1999) chama a atenção para o facto de na sociedade portuguesa, apesar de todos os progressos, ser bastante forte, no mercado de trabalho, quer a segmentação vertical quer horizontal entre sexos.

<sup>74</sup> Trata-se do segmento que se caracteriza por melhores níveis de qualificação, salariais e de condições de trabalho (Doeringer e Piore, 1985).

escalões de dimensão os que apresentam taxas de crescimento mais significativas, na medida em que quintuplicam os valores do início da década.

#### Quadro 11

Evolução do número de profissionais de recursos humanos por ano segundo a classe de dimensão das empresas

Dimensão		< 49	50 - 249	250 - 499	500 - 999	>1000	Total
Ano	N	130	215	125	106	603	1179
	%	11,0	18,2	10,6	9,0	51,2	100,0
1995	N	345	389	157	248	889	2028
	%	17,0	19,2	7,7	12,2	43,8	100,0
1999	N	761	1013	370	253	1131	3528
	%	21,5	28,7	10,5	7,2	32,0	100,0

Fonte: Quadros de Pessoal do MTSS (dados não publicados)

Estes dados se, por um lado, reflectem o peso das grandes empresas no emprego destes profissionais, por outro, evidenciam o potencial de crescimento associado às empresas de menor dimensão. As razões de um tal potencial resultam, em grande parte, da importância do sector de prestação de serviços às empresas que apresenta uma importância crescente, por via do dinamismo das empresas especializadas em recursos humanos (IQF, 2006) que se dedicam à prestação de serviços tecnológicos, de consultadoria, de recrutamento e selecção, de formação profissional e de cedência de mão-de-obra.

O dinamismo do sub-sector de empresas de recursos humanos merece-nos uma reflexão especial, dado que esse dinamismo pode arrastar consigo novas formas de segmentação do campo profissional, de organização da função e de (re)definição das práticas de gestão de recursos humanos. No que respeita à possível segmentação do campo profissional, ela resulta da crescente especialização e standardização desses serviços que, a par do desenvolvimento de competências de natureza comercial, induz o desenvolvimento de novas identidades profissionais. Em relação à organização da função recursos humanos no âmbito das empresas não especializadas há o risco de, com a externalização de actividades, se verificar uma reorganização da função,

reorganização essa que tanto pode ir no sentido da sua qualificação, caso sejam externalizadas as actividades rotineiras e estandardizadas, como da sua desqualificação, caso as actividades externalizadas sejam as mais sofisticadas. Por último, a (re)definição das práticas de gestão de recursos humanos poderá ocorrer, na medida em que o recurso a empresas de consultadoria tende a induzir a adopção de soluções ‘universais’ reduzindo a autonomia dos profissionais de recursos humanos e empobrecendo a sua capacidade de resposta às especificidades das necessidades humanas e organizacionais.

Quadro 12

Evolução dos profissionais de recursos humanos  
por ano segundo classe de dimensão das empresas

Dimensão Ano	< 49	50 – 249	250 – 499	500 – 999	>1000	Total %	Valor absoluto
1995	11	18,2	10,6	9	51,1	100	1179
1999	17	19,2	7,7	12,2	43,8	100	2028
2004	21,6	28,7	10,5	7,2	32,1	100	3528

Fonte: Quadros de Pessoal do MTSS (dados não publicados)

Quando analisamos a evolução dos profissionais de recursos humanos segundo a dimensão da empresa (Quadro 12), verificamos que o comportamento das empresas entre 250 e 499 e entre 500 e 999 trabalhadores ao serviço, apresenta um ritmo de crescimento da procura de profissionais de recursos humanos menos acentuado do que aquele que se encontra nas pequenas empresas e nas que têm entre 50 e 249 trabalhadores ao serviço. Estes dados reflectem um dos problemas estruturais da sociedade portuguesa que se traduz na reduzida valorização do capital humano enquanto factor de competitividade. Esta reduzida valorização do capital humano não pode ser dissociada do predomínio de estratégias empresariais orientadas pelos baixos custos de produção, resultantes do recurso a uma mão-de-obra barata e desqualificada. O défice de valorização do capital humano, por parte deste tipo de empresas, está bem patente nas características do seu investimento na formação profissional de activos que, quando existe, tende a ser orientado para a resolução de problemas práticos e imediatos ao nível do posto de trabalho, e os modelos de organização do trabalho adoptados, os quais se

caracterizam pelo reduzido potencial de promoção de aprendizagens ricas, através do trabalho (Kovács e Castillo, 1998; Caetano, 2000; Lopes, 2000; Almeida 2007).

A análise da distribuição das duas categorias oficiais que constituem o grupo profissional por escalões de dimensão das empresas (Quadro 13) mostra-nos que as pequenas empresas são mais amigas das mulheres do que as grandes empresas. Com efeito, é entre elas que há uma maior percentagem de mulheres a aceder ao cargo de director, categoria na qual estão sub-representadas, apesar dos substanciais progressos ocorridos ao longo da década em análise. Estes dados reflectem a existência de uma segmentação vertical entre sexos (Ferreira, 1993), devido à maior dificuldade das mulheres em aceder aos cargos com mais poder e estatuto social, ao mesmo tempo que a segmentação horizontal (Ferreira, 1993) por classe de dimensão da empresa, que tende a ser também sectorial, reforça essa mesma discriminação.

Quadro 13

Distribuição dos profissionais de recursos humanos por categoria segundo o escalão de dimensão da empresa

Dimensão		Sexo	< 49	50 – 249	250 – 499	500 – 999	>1000
Categoria/ano							
Director	1995	H	75,6	59,6	80,6	80,3	76,6
		M	24,4	40,4	19,4	19,7	23,4
		Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	1999	H	54,4	54,7	67,6	67,3	75
		M	45,6	45,3	32,4	32,7	25
		Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	2004	H	44,1	43,7	60	61,4	70,8
		M	55,9	56,3	40	38,6	29,2
		Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Técnico	1995	H	57,3	45,2	56,6	33,3	48,7
		M	42,7	54,8	43,4	66,7	51,3
		Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	1999	H	39,9	37,8	44,2	34,2	50,7
		M	60,1	62,2	55,8	65,8	49,3
		Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	2004	H	28,8	33,7	33,1	33,5	48,1
		M	71,2	66,3	66,9	66,5	51,9
		Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Quadros de Pessoal do MTSS (dados não publicados)

Se considerarmos apenas a categoria dos técnicos constata-se uma alteração radical da representação das mulheres que estando, em 1995, em minoria em todas as classes de dimensão, representam, em 2004, a maioria dos técnicos em todas as classes, ultrapassando os 65% de representação. A exceção a esta feminização avassaladora encontra-se nas empresas com mais de mil trabalhadores que, mais próximo da paridade, parecem oferecer maior resistência à entrada das mulheres. Simultaneamente, é entre estas grandes empresas que as mulheres se encontram mais sub-representadas no que respeita à categoria de director.

Quadro 14

Distribuição dos profissionais de recursos humanos por categoria e ano segundo o sector de actividade económica

Sector		Sexo	D - Ind. Transf.	F – Construção	G - Comércio	I – Transp. Com.	K – Serv. Empresas
Categoria/ano							
Director	1995	H	77,9	100	58,7	92,9	58,1
		M	22,1	-	41,3	7,1	41,9
		Total	100	100	100	100	100
	1999	H	59,8	63,2	57,3	56,5	72,3
		M	40,2	36,8	42,7	43,5	27,7
		Total	100	100	100	100	100
	2004	H	52,6	56,8	46,8	63,6	45,1
		M	47,4	43,2	53,2	36,4	54,9
		Total	100	100	100	100	100
Técnico	1995	H	49,3	77,8	33,3	45,6	47,6
		M	50,7	22,2	66,7	54,4	52,4
		Total	100	100	100	100	100
	1999	H	47,3	61,9	28,4	50,1	31,2
		M	52,7	38,1	71,6	49,9	68,8
		Total	100	100	100	100	100
	2004	H	34,8	37,5	19,9	53,3	30,9
		M	65,2	62,5	80,1	46,7	69,1
		Total	100	100	100	100	100

Fonte: Quadros de Pessoal do MTSS (dados não publicados)

Quando analisamos a distribuição dos profissionais de recursos humanos por sectores de actividade (Quadro 14), e tendo em conta apenas os cinco sectores que mais contribuem

para o emprego deste grupo profissional, constatamos que os sectores do comércio<sup>75</sup> e dos serviços às empresas são os mais feminizados sendo, igualmente, aqueles em que se verifica uma menor segmentação vertical entre sexos. Todavia, esta feminização não é específica deste grupo profissional. Ela é um dos traços característicos do processo de terciarização das economias ocidentais dado que, como refere Casaca (2005: 59), se verifica uma “correlação entre o desenvolvimento da economia de serviços e a feminização do mercado de trabalho”. Em contrapartida, os sectores da construção e dos transportes e comunicações são os que mais resistem ao processo de feminização do emprego, verificando-se mesmo uma tendência para a diminuição do peso das mulheres a exercer a sua actividade nestes sectores de actividade. O caso do sector da construção merece-nos um nota particular. Tendo partido, no início do período em análise, de uma base de representação feminina muito reduzida, sendo mesmo nula a existência de mulheres com o cargo de director, este sector apresenta progressos substanciais no que respeita à crescente feminização da função recursos humanos os quais se traduzem no facto de, entre os técnicos, a sua representação ter superado os 65%, em 2004.

Se tivermos em conta, quer a distribuição dos profissionais de recursos humanos por classes de dimensão das empresas quer por sectores de actividade, podemos concluir que, apesar da heterogeneidade da representação das mulheres, a sua participação no mercado de trabalho em função das categorias em análise reflecte um progresso inequívoco, mesmo em sectores que, tradicionalmente, se caracterizam por uma resistência cultural à participação das mulheres, como é o caso do sector da construção.

Daqui emerge uma questão que julgamos merecer alguma reflexão: esse progresso resulta da consolidação de uma cultura paritária em Portugal ou é antes a face visível do modo de funcionamento do mercado de trabalho?

Não tendo uma resposta linear, na medida em que provavelmente é o resultado do efeito conjugado de ambos os factores, a nossa interrogação encontra alguma luz ao analisarmos a evolução das diferenças salariais entre homens e mulheres, no interior do grupo profissional. A questão salarial reflecte uma efectiva discriminação quer na categoria de director quer na de técnico, discriminação que se mantém ao longo de

---

<sup>75</sup> O sector do comércio, em Portugal, está particularmente exposto à feminização, à juvenilização e à precarização laboral como tem vindo a ser demonstrado pelos trabalhos de Cruz (2003 e 2010).

período em análise, sobretudo se tivermos em conta os indivíduos com formação de nível superior (Quadro 15).

Quadro 15

Evolução da remuneração média mensal em euros por categoria

		Ano		1995		1999		2004	
		Nível de escolaridade		H	M	H	M	H	M
Director	1º ciclo	804	743	1380	1015	1549	2157		
	2º ciclo	1181	1120	2066	660	1943	-		
	3º ciclo	1799	1479	1740	2260	2651	1949		
	Ens. Secundário	1656	2097	2566	1726	2761	1971		
	Bacharelato	1980	2669	2208	2379	4597	2595		
	Licenciatura	2267	1585	2994	2145	3415	2642		
Técnico	1º ciclo	557	823	796	625	1005	1914		
	2º ciclo	879	627	971	530	1308	1068		
	3º ciclo	1188	954	1282	1095	1554	1337		
	Ens. Secundário	1052	976	1236	1057	1493	1316		
	Bacharelato	1646	1065	1704	1311	1979	1483		
	Licenciatura	1482	1118	1581	1232	1810	1392		

Fonte: Quadros de Pessoal do MTSS (dados não publicados)

Se considerarmos a remuneração média mensal como indicador através do qual o mercado de trabalho reconhece as competências e o estatuto sócio-profissional dos trabalhadores verificamos que, entre os licenciados, grupo que em 2004 representava mais de 60% da população, as mulheres apresentam uma remuneração média substancialmente inferior à dos homens. Esta discriminação salarial, embora se tenha reduzido ligeiramente ao longo do período, não tem nem uma evolução linear nem afecta do mesmo modo ambas as categorias em análise. Se no caso dos directores licenciados elas auferiam, em 1995, uma remuneração correspondente a 69,9% da dos homens, em 2004, constata-se uma diminuição importante na discriminação salarial com as directoras a receberem, agora, 77,4% da remuneração dos seus colegas masculinos.

No caso das Técnicas licenciadas, que partiam, em 1994, com uma diferença salarial inferior, 75,4% da remuneração dos homens, verifica-se uma evolução marcada pela ambiguidade. Se, por um lado, o *gap* salarial diminuiu em 1999 com elas a auferirem uma remuneração líquida mensal correspondente a 77,9% da dos seus colegas

masculinos, por outro, a discriminação intensifica-se em 2004 com a sua renumeração a recuar para os 76,9%.

Se tomarmos em linha de conta os dados apresentados relativamente a maior resistência das grandes empresas, mais de 1000 trabalhadores ao serviço, à entrada das mulheres, a sua distribuição sectorial e a discriminação salarial a que estão submetidas, julgamos poder concluir que a resposta à pergunta anteriormente colocada, no que respeita aos progressos verificados na integração das mulheres neste mercado de trabalho profissional, passa mais pelo 'jogo' do mercado, com as suas lógicas culturais e materiais genderizadas, do que pela consolidação de uma cultura paritária entre sexos. Esta genderização dos modos de ocupação do campo profissional da gestão de recursos humanos parece confirmar a tese de Witz (1995) segundo a qual, historicamente, os sistemas capitalistas consolidaram uma lógica social patriarcal de dominação dos homens sobre as mulheres, independentemente das configurações assumidas em cada contexto temporal.

No que respeita à caracterização sociográfica dos profissionais de recursos humanos, a última dimensão é a que se reporta à geografia da distribuição territorial do grupo (Quadro 16). Atravessado pela macrocefalia de Lisboa, distrito no qual, em 2004, trabalhavam mais de 58% dos profissionais, a distribuição do grupo caracteriza-se pela forte litoralização e concentração em zonas geográficas, marcadas pela existência de núcleos industriais mais dinâmicos. A macrocefalia de Lisboa, contrabalançada à distância pelo Porto com 14% dos profissionais, para além de traduzir um maior dinamismo da oferta formativa na respectiva área de especialização, é o reflexo de um país que concentra na sua capital as actividades económicas e os tipos de empresa mais dinâmicos e mais estruturados, onde a probabilidade de encontrarmos uma função recursos humanos institucionalizada é maior, como são os casos dos serviços financeiros, dos serviços às empresas, das grandes empresas ou das empresas multinacionais.

Fora desta hegemonia de Lisboa e da posição secundária do Porto, merece destaque um conjunto de pólos industriais que, apesar do seu reduzido peso relativo, apresenta, ao longo da década, uma dinâmica de crescimento bastante acentuado. Assim, Aveiro,

Braga, Leiria, Santarém, Setúbal e Viseu destacam-se por apresentarem ritmos de crescimento do grupo profissional bastante acelerados. A aposta que as empresas localizadas nestes distritos parecem fazer na função recursos humanos resulta em grande parte de estarmos perante pólos industriais consolidados, sendo Viseu a exceção, que têm vindo a sofrer processos de reestruturação, ao longo dos anos, como forma de resposta ao aumento da sua exposição à concorrência decorrente da adesão de Portugal à União Europeia e da abertura dos mercados internacionais às novas potências económicas asiáticas. Com base num outro modelo de especialização, o da hotelaria e turismo, é de referir igualmente o distrito de Faro não só pelo seu peso relativo, mas também pelo crescimento que evidenciou, sobretudo, na primeira metade do da década em análise.

Quadro 16

Distribuição dos profissionais de recursos humanos por distrito segundo o ano

Ano	1995		1999		2004	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Aveiro	24	2,1	63	3,1	128	3,6
Beja	3	0,3	2	0,1	6	0,2
Braga	30	2,6	57	2,8	120	3,4
Bragança	0	0,0	4	0,2	3	0,1
Castelo Branco	5	0,4	16	0,8	25	0,7
Coimbra	59	5,0	56	2,8	93	2,6
Évora	9	0,8	18	0,9	33	0,9
Faro	34	2,9	51	2,5	57	1,6
Guarda	0	0,0	2	0,1	18	0,5
Leiria	14	1,2	28	1,4	105	3,0
Lisboa	747	63,9	1191	59,0	2060	58,4
Portalegre	9	0,1	11	0,5	15	0,4
Porto	157	13,4	324	16,1	496	14,1
Santarém	15	1,3	37	1,8	79	2,2
Setúbal	46	3,9	126	6,2	195	5,5
Viana do Castelo	6	0,5	7	0,3	24	0,7
Vila Real	2	0,2	6	0,3	21	0,6
Viseu	9	0,8	18	0,9	50	1,4
Total	1169	100	2017	100	3528	100

Fonte: Quadros de Pessoal do MTSS (dados não publicados)

Note-se que, independentemente do ritmo de crescimento que o grupo apresenta, todos os distritos sem excepção se caracterizam por aumentar o número de profissionais de recursos humanos ao longo do período, o que, numa leitura optimista, poderá significar um maior reconhecimento da função recursos humanos e, concomitantemente, uma maior valorização do capital humano, no quadro das estratégias competitivas das empresas.

#### **4.2. Um olhar retrospectivo a partir da análise das ofertas de emprego**

A análise sistemática de anúncios de imprensa para o recrutamento de profissionais de recursos humanos apresenta um conjunto de limitações que não podemos deixar de começar por chamar a atenção, sendo essas limitações tanto maiores quanto o funcionamento do mercado de trabalho tende a ser atravessado por mecanismos de informalidade (Gazier, 1992). No caso dos anúncios de imprensa, eles não abrangem a procura por via do recrutamento interno (Grácio, 2001) nem dão conta da emergência de novas formas de divulgação das oportunidades de emprego como é o caso do e-recrutamento<sup>76</sup>.

A título de exemplo refira-se que, no caso português, a obtenção de emprego por via da resposta a anúncio mostra-se, particularmente, reduzido, se tivermos em conta os dados relativos ao processo de obtenção do primeiro emprego entre os diplomados do ensino superior, como demonstra Alves (2005), já que o seu peso se situa nos 16,2% de casos. Contudo, se tivermos em conta o mesmo estudo, a autora também demonstra que há diferenças na capacidade do anúncio em se constituir como instrumento de recrutamento em função das áreas de formação. Apesar de, em termos médios, esta modalidade de acesso ao emprego apresentar um peso reduzido, “a resposta a anúncios

---

<sup>76</sup> Trata-se de uma modalidade de recrutamento em forte expansão que consiste no recurso à internet como forma de atracção de candidatos (cf. Gomes et al, 2008). Em Portugal a sua importância é constatável no facto de 52% dos jovens licenciados em gestão de recursos humanos, por nós estudados, terem recorrido a esta modalidade (Almeida, 2008b).

encontra uma expressão digna de registo junto dos licenciados em Bioquímica (26,6%), Geofísica (23,3%), Estatística (38,1%) e Informática (36,2%)” (Alves, 2005: 97).

No caso específico da gestão de recursos humanos, também os estudos que realizamos evidenciam a existência de uma multiplicidade de meios a que os diplomados recorrem com vista à obtenção do primeiro emprego. Desses meios, embora não tenhamos dados relativamente às taxas de sucesso na sua utilização, o recurso à resposta a anúncio surge de forma destacada como meio a que os diplomados mais recorrem, o que acontece em 66,9% dos casos (Almeida, 2008b). Este valor revela a importância que as empresas atribuem a este meio de recrutamento, quando estão em causa profissionais de recursos humanos.

Apesar de todas as limitações enunciadas, o recurso ao anúncio como fonte de informação sobre as práticas de recrutamento das empresas e de suporte à análise das tendências da procura pode ser relevante se tivermos em conta que, como refere Roger (2002: 9), se eles não nos dão uma representação fiel dos empregos, apesar de tudo, acabam por nos dar, de uma certa maneira, informação sobre as práticas de gestão das empresas já que, enquanto forma de discurso escrito pelos representantes da empresa, o anúncio é a “expressão das intenções daquele que o redige, que pode pretender manipular as percepções, podendo ser interpretado de modos diferentes por aqueles que o lêem”. Ainda segundo Roger, enquanto prática discursiva, o anúncio pode influenciar os valores e estimular os comportamentos daqueles a quem se destina, de forma a projectar uma imagem que torne a empresa desejável junto dos potenciais candidatos. É o que na linguagem da gestão de recursos humanos tem vindo a ser designado por *employer branding*<sup>77</sup> (Martin et al, 2009).

Mas o anúncio de emprego tem, também, uma função identitária ao construir uma imagem pública de um dado grupo profissional. As expressões utilizadas para definir o profissional a recrutar, os requisitos de acesso ou a natureza das actividades a realizar podem corresponder a um perfil mais ou menos homogéneo e passível de ser reconhecido quer pelos potenciais candidatos quer pelo público em geral. Esta função

---

<sup>77</sup> Trata-se de uma expressão importada do marketing e que visa o desenvolvimento de uma imagem da empresa que a torne atractiva para os trabalhadores, particularmente no quadro da chamada gestão de talentos. É na gestão desta imagem que se enquadram iniciativas como o ranking das melhores empresas para trabalhar ([www.greatplacetowork.pt](http://www.greatplacetowork.pt)).

identitária parece-nos particularmente forte no caso dos profissionais de recursos humanos, na medida em que as nomenclaturas utilizadas para designar as diferentes categorias em que o grupo se pode dividir são particularmente estáveis e homogêneas.

A análise dos anúncios publicados no Semanário Expresso em 2005 e 2006, permite-nos constatar que as ofertas de emprego se destinam, maioritariamente ao recrutamento de técnicos de recursos humanos (31,5%) e de directores/gestores de recursos humanos (24,3%), categorias que representam mais de 55% das ofertas (Quadro 17). No que respeita às categorias de chefe de serviço (13,5%) e de consultor (14%), apesar de apresentarem valores similares, parecem reflectir tendências diferentes na medida em que, se as comparamos com resultados similares de estudos anteriores (Almeida, 2000), a figura do chefe de serviço evidencia um claro declínio na procura enquanto a de consultor emerge como um perfil em ascensão, face à crescente externalização a que a função recursos humanos está sujeita<sup>78</sup>.

Quadro 17

Distribuição das ofertas de emprego por função

Função	%
Director/Gestor de Recursos Humanos	24,3
Chefe de Serviço de Recursos Humanos	13,5
Técnico de Recursos Humanos	31,5
Consultor de Recursos Humanos	14,0
Outra	16,7
Total (N=222)	100

Fonte: Base de dados de anúncios de emprego

A análise de quem procura estes profissionais revela-se um exercício bastante rico quer pela diversidade de perspectivas a partir das quais podemos realizá-la quer pela natureza dos resultados obtidos. Assim, se tomarmos como primeira dimensão de análise o tipo de empresa no que respeita à origem do capital constatamos que, pelo menos com recurso à figura do anúncio de imprensa, são as empresas multinacionais as que surgem como recrutadoras<sup>79</sup>, em mais de 53% dos casos (Quadro 18).

<sup>78</sup> No estudo anterior (Almeida, 2000) estas duas categorias representavam respectivamente 18,3% e 8,3%.

<sup>79</sup> Este valor pode ser superior na medida em que há 23% de casos em que não é possível saber qual o tipo de empresa recrutadora.

Quadro 18

Distribuição das ofertas de emprego por tipo de empresa

Tipo de empresa	%
Multinacional	53,6
Nacional	18,5
Capitais mistos	0,9
Não indica	27,0
Total (N=222)	100

Fonte: Base de dados de anúncios de emprego

Este resultado, aparentemente surpreendente, parece não constituir novidade. Sérgio Grácio (2001), num estudo sobre o mercado de emprego dos quadros em que recorreu ao mesmo tipo de informação empírica, também constatou o forte peso das empresas multinacionais na colocação de anúncios de imprensa para recrutamento. A explicação avançada pelo autor assenta no facto de estas empresas se operarem em segmentos mais dinâmicos e estratégicos da actividade económica sendo, por isso, mais capazes de disputar os melhores profissionais, no quadro do sistema empresarial. Mas há uma outra razão para a sua hegemonia no recurso a esta fonte de recrutamento. Estando menos integradas nas redes sociais locais (Ferrão e Baptista, 1989; Beaumert et al, 1991; Ferrão, 1992; Almeida, 1994) e, simultaneamente, mais apostadas em beneficiar da mão-de-obra mais escolarizada, em virtude da adopção de estratégias empresariais diferenciadoras e de práticas de organização do trabalho e de gestão de recursos humanos mais avançadas (Almeida 1994; Cordeiro, 2008; Marques, 2010; Almeida et al, 2010), estas empresas tendem a recorrer a mecanismos formais de mercado, como forma de aceder a mão-de-obra qualificada.

Outro dado que merece referência é o facto de serem essas mesmas empresas multinacionais as que mais tendem a gerir directamente o processo de recrutamento - (62,6%) por contraposição às que recorrem a empresas de consultadoria (37,4%) - pelo menos ao nível da gestão do processo de divulgação da oferta de emprego. A existência de uma associação com significado estatístico<sup>80</sup> entre o tipo de empresa quanto ao capital e a responsabilidade pela divulgação do anúncio vem reforçar a leitura segundo a

<sup>80</sup>  $X^2=9,850$ ; Monte Carlo P(2-sided) = 0,014.

qual estas empresas ocupam um lugar hegemónico na atracção de recursos humanos qualificados, expondo-se directamente num mercado de trabalho onde se disputa um bem tendencialmente escasso. Neste contexto, elas assumem um papel de liderança, gerando um efeito de demonstração, que torna mais relevantes as tendências evidenciadas por este tipo de dados estatísticos<sup>81</sup>.

A distribuição geográfica das ofertas de emprego, apesar de não termos informação para cerca de 16% dos casos, confirma-nos os dados dos Quadros de Pessoal discutidos no ponto anterior. A Área Metropolitana de Lisboa lidera, de forma destacada, as ofertas de emprego na área da gestão de recursos humanos (55%), seguida da Área Metropolitana do Porto (13,5%) e da Beira Litoral (4,5%) (Quadro 19). Estes resultados, não se diferenciando de forma significativa da distribuição destes profissionais resultante da análise das estatísticas oficiais e de estudos anteriormente realizados<sup>82</sup>, evidenciam a emergência de um fenómeno aparentemente novo cujo significado nos merece alguma reflexão.

Quadro 19

## Distribuição das ofertas de emprego por zona geográfica

Zona geográfica	Frequência	%
Area Metropolitana de Lisboa	122	55,0
Area Metropolitana do Porto	30	13,5
Beira Litoral	10	4,5
Algarve	5	2,3
Ribatejo	3	1,4
Região do Oeste	2	0,9
Alentejo	1	0,5
Minho	1	0,5
Ilhas (Açores e Madeira)	1	0,5
Estrangeiro	11	5,0
Omisso	36	16,2
Total	222	100

Fonte: Base de dados de anúncios de emprego

<sup>81</sup> Grácio (2001) defende igualmente a ideia da relevância deste tipo de fonte estatística para a identificação de tendências.

<sup>82</sup> Já havíamos detectado idêntica tendência em estudo anterior (Almeida, 2000).

Referimo-nos aos 5% de anúncios que visam o recrutamento de profissionais de recursos humanos para trabalhar no estrangeiro<sup>83</sup>. Trata-se de uma realidade nova que, pensamos nós, deverá estar associada à crescente internacionalização de empresas portuguesas e de multinacionais sedeadas em Portugal, que parecem estar a abrir caminho para a emergência de carreiras internacionais para este tipo de profissionais, contribuindo, por essa via, para reforçar o seu reconhecimento social enquanto grupo.

Quadro 20

## Distribuição das ofertas de emprego por sector de actividade

Sector de actividade	Frequência	%
Serviços de consultoria	40	18,0
Comércio	31	14,0
Indústria metalomecânica	12	5,4
Serviços bancários e seguros	11	5,0
Outros serviços	10	4,5
Telecomunicações/Tecnologias da informação	9	4,1
Indústria farmacêutica	8	3,6
Construção civil	8	3,6
Serviços de transportes e comunicações	7	3,2
Hotelaria	6	2,7
Indústria química/tintas	3	1,4
Indústria têxtil	3	1,4
Sector energético	3	1,4
Ambiente	3	1,4
Outros	12	5,5
Omisso	56	25,2
Total	222	100

Fonte: Base de dados de anúncios de emprego

Do ponto de vista da distribuição sectorial da oferta de emprego, é de realçar a elevada procura, por parte das empresas de serviços de consultoria (18%) (Quadro 20). Este dado vem confirmar o dinamismo deste subsector de actividade que, no contexto da gestão de recursos humanos, tende a desempenhar um papel cada vez mais activo. Ao nível do sector do comércio (14%) também se constata um forte dinamismo em resultado fundamentalmente de duas lógicas distintas: por um lado, a reestruturação do

<sup>83</sup> Alguns dos anúncios referem que o destino é Angola o que reflecte o dinamismo económico daquela ex-colónia portuguesa e a forte presença de empresas nacionais.

sector com a emergência das grandes cadeias de distribuição a sobreporem-se ao pequeno comércio, induzindo uma concentração de meios materiais e humanos e uma gestão mais profissionalizada e, por outro lado, a adopção de políticas de gestão de recursos humanos dominadas pela utilização de uma mão-de-obra precária e por uma elevada forte rotação externa de pessoal, como base de suporte a um modelo de flexibilidade quantitativa (Boyer, 1986; Rodrigues, 1991). A conjugação destas duas lógicas faz dos departamentos de recursos humanos actores chave para a garantia do normal funcionamento do negócio, dado terem que assegurar, em tempo útil, as pessoas necessárias a custos controlados.

A par da relevância assumida pelos sectores dos serviços de consultoria e do comércio, também é possível destacar alguns sectores que, apesar do seu peso comparativamente reduzido, evidenciam uma procura sólida se tivermos em conta as respectivas estruturas empresariais. Os casos da banca, das telecomunicações e da indústria farmacêutica são bons exemplos do elevado grau de institucionalização da função recursos humanos em sectores fortemente expostos à concorrência e onde a presença de capital estrangeiro se faz notar. Trata-se de sectores que recorrem a uma mão-de-obra bastante qualificada. A valorização do capital humano como factor de competitividade conduz a uma maior adesão às práticas de gestão de recursos humanos inovadoras e à existência de departamentos de recursos humanos mais dotados de meios humanos (Brewster et al, 2006).

Se tomarmos por referência as actividades referidas nos anúncios, como fazendo parte dos cargos a desempenhar, parece-nos mais fácil a demonstração das diferentes lógicas anteriormente descritas e que tendem a estar subjacentes à necessidade de recorrer ao recrutamento de profissionais de recursos humanos. Assim, o facto do recrutamento e selecção surgir como a actividade que recolhe o maior número de respostas (35,6%) (Quadro 21) é revelador da centralidade dos modelos de gestão de recursos humanos, baseados na flexibilidade quantitativa. A esta centralidade não é alheio facto de Portugal ser um dos países da União Europeia com maior taxa de precariedade no trabalho, conforme demonstram as estatísticas oficiais (Eurostat, 2008), e tem vindo a ser discutido por vários autores (Kovács, 2004a, 2004b e 2005; Oliveira e Carvalho, 2008 e 2010; Vaz e Santos, 2009).

Quadro 21

## Descrição das actividades a realizar

Actividades a realizar	%
Recrutamento e selecção	35,6
Gestão da formação	33,3
Concepção e implementação de políticas	24,3
Gestão administrativa	21,6
Gestão de carreiras	19,4
Avaliação de desempenho	18,9
Processamento de salários	17,1
Gestão de remunerações	11,6
Comunicação organizacional	10,4
Análise de funções	10,3

Fonte: Base de dados de anúncios de emprego

Já a importância da gestão da formação, que surge como a segunda actividade mais referida (33,3%), remete para modelos de gestão de recursos humanos baseados na flexibilidade qualitativa. Note-se, no entanto, que esta relação entre as actividades a desempenhar pelos profissionais de recursos humanos e os modelos de gestão de recursos humanos não deve ser interpretada de forma linear, dado os diferentes modos de apropriação desses modelos por parte das empresas. O caso da formação profissional é um excelente exemplo dessa apropriação diferenciada. Ela tanto pode estar associada a uma lógica instrumental, decorrente do recurso aos financiamentos públicos existentes nesta área, como pode ser influenciada por lógicas que, não sendo contraditórias, apresentam, contudo, diferentes potenciais de desenvolvimento das pessoas e do capital humano (Canário, 2000; Lopes, 2000; Kovács, 2002; Bernardes, 2008; Almeida et al, 2008).

Do ponto de vista global é notório que as actividades requeridas tendem a abranger as principais áreas técnicas e operacionais que têm constituído a identidade da função recursos humanos, com excepção das relações laborais que, em Portugal, têm sido objecto de regulação predominantemente ao nível do sector e não da empresa. Note-se, contudo, que, das actividades referidas nos anúncios, apenas em três casos existe uma associação com significado estatístico com a categoria para a qual as empresas estão a

recrutar. Assim, são as funções de chefia (directores e chefes de serviço) que chamam a si a gestão administrativa<sup>84</sup>, a gestão das remunerações<sup>85</sup> e a concepção e implementação de políticas<sup>86</sup>.

Ao nível do perfil profissional requerido é possível identificar um conjunto de características das quais gostaríamos de destacar as dimensões que se prendem com o nível de escolaridade e a respectiva área de formação, o tipo de experiência e os conhecimentos e competências. No que respeita à primeira dimensão (Quadro 22), destaca-se a exigência de formação de nível superior (82,9%) como requisito de acesso, o que reforça a ideia de que, apesar do grupo ser constituído por 62,5% de profissionais com este nível de escolaridade, estamos perante uma tendência clara de reforço do capital habilitacional entre os seus membros. Esta característica evidenciada é tão mais relevante quanto a gestão de recursos humanos é uma área profissional não regulamentada em que a ausência de quaisquer mecanismos de certificação profissional facilmente induziria, como induziu no passado, um recrutamento baseado na experiência em detrimento de um recrutamento baseado na lógica credencialista, que parece ser cada vez mais marcante no modo de estruturação do campo profissional.

Quadro 22

## Nível de escolaridade requerido

Nível de escolaridade	%
Ensino Superior	82,9
Ensino Secundário	3,6
Ensino Básico	1,8
Não especificado	11,7
Total (N=222)	100

Fonte: Base de dados de anúncios de emprego

No caso das áreas de formação privilegiadas, tendo em conta apenas as referidas em primeiro lugar<sup>87</sup> e apesar do elevado número de casos em que tal informação não é especificada (32,4%), é indiscutível a preferência pela formação em Gestão de Recursos

<sup>84</sup>  $X^2=10,811$ ;  $p=0,029$ .

<sup>85</sup>  $X^2=10,960$ ;  $p=0,024$ .

<sup>86</sup>  $X^2=36,456$ ;  $p=0,000$ .

<sup>87</sup> Note-se que em diversos anúncios são referidas mais do que uma área de formação, cujo padrão mais comum é o conjunto constituído por gestão de recursos humanos, psicologia e sociologia, sendo que neste caso optamos por considerar apenas a área referida em primeiro lugar por partirmos do pressuposto de que a ordenação não é neutra vinculando uma preferência implícita por parte do recrutador.

Humanos (30,6%) como condição de acesso ao grupo (Quadro 23). Este valor assume ainda uma maior importância quando comparado com o obtido num estudo anterior (Almeida, 2000). Nesse estudo, a formação superior em Gestão de Recursos Humanos era apenas referida em cerca de 12% dos anúncios.

Quadro 23

## Área de formação requerida

Área de formação	%
Gestão de Recursos Humanos	30,6
Direito	10,4
Gestão	9,5
Ciências Sociais	8,7
Psicologia	8,6
Não especificada	32,4
Total (N=222)	100

Fonte: Base de dados de anúncios de emprego

Se considerarmos as áreas de formação na sua globalidade é evidente a abertura do campo profissional a uma multiplicidade de formações de base que, em qualquer circunstância, parece ter a sua fronteira no que poderemos designar por ciências sociais e humanas. Este facto, ao mesmo tempo que se constitui num factor de diferenciação interna do grupo, com a eventual emergência de diferentes identidades profissionais, não deixa de ser, também, um factor de reforço da sua capacidade de intervenção na medida em que os problemas de gestão de recursos humanos são, por definição problemas interdisciplinares (Gilbert, 2000), e para cuja resolução os saberes da gestão de recursos humanos são necessários, mas não suficientes (Galambaud, 1991).

As tendências evidenciadas nos dois indicadores enunciados anteriormente, nível e área de formação, não podem deixar de ser analisadas sem ter em conta o sistema de produção de qualificações ao nível do ensino superior português. Este sistema, para além de ser atravessado por uma crescente “massificação” do acesso, tem vindo a promover uma oferta formativa, quer ao nível graduado quer pós-graduado, com a Gestão de Recursos Humanos afirmar-se como uma área de formação cada vez mais consolidada. Exemplos dessa consolidação podem ser constatados não só no crescente número de cursos de licenciatura e de mestrado em Gestão de Recursos Humanos que

são oferecidos em estabelecimentos de ensino superior universitário e politécnico<sup>88</sup>, mas também na produção científica que lhe está associada a qual já apresenta uma relevante expressão numérica (Neves e Gonçalves, 2009).

A análise da dimensão relativa ao tipo de experiência, leva-nos a que consideremos dois indicadores: a duração e a natureza dessa experiência. No que respeita à duração é de notar que, embora em 32,4% dos casos não haja qualquer referência aos anos de experiência, a classe modal é a dos 2 a 3 anos de experiência (Quadro 24). Este requisito, que é, simultaneamente, “um indicador de competência técnica e de competência social “ (Grácio, 2001: 15) tende a funcionar, também, como um mecanismo de auto-selecção para dissuadir a recepção de candidaturas pouco relevantes às quais há que dar uma resposta.

Quadro 24

## Anos de experiência requerida

Experiência requerida	%
Sem experiência	2,7
1 ano	1,4
2-3 anos	40,1
4-5 anos	10,4
Mais de cinco anos	13,1
Não especificada	32,4
Total (N=222)	100

Fonte: Base de dados de anúncios de emprego

Para além destes aspectos, a percentagem de respostas que elege como critério de recrutamento uma experiência profissional entre os dois e os três anos permite compreender a importância relativa que lhe é atribuída e é reveladora do desejo das empresas em recrutar profissionais suficientemente jovens para poderem ser “moldados” às especificidades da cultura da organização. A ambiguidade aqui subjacente é reforçada quando constatamos que, que na maioria dos casos, não é referido qualquer intervalo etário a que os candidatos deverão obedecer (63,5%) e,

<sup>88</sup> Se o ISCTE e a Universidade do Minho se apresentavam como as principais instituições públicas a oferecer Mestrados, já ao nível da licenciatura eram, para além do ISCTE e recentemente do ISCSP, os Institutos Politécnicos de Setúbal, do Porto, de Castelo Branco, de Tomar e da Guarda, a par dos tradicionais cursos do ISLA. Contudo, com a alteração do sistema de títulos no quadro de Bolonha ambos os títulos se têm vindo a disseminar por Universidades e Politécnicos.

quando tal acontece, a moda, com 21,2% de respostas, situa-se no intervalo dos 31 a 40 anos de idade.

Já no que respeita à natureza da experiência profissional requerida, os casos em que não existe qualquer especificação reduzem-se drasticamente (18%), sendo os dados, por isso, mais relevantes do ponto de vista da análise (Quadro 25). Apesar da multiplicidade de experiências potencialmente valorizadas, é a experiência em função análoga (60,4%) que se apresenta como o requisito privilegiado. A valorização deste critério nos processos de selecção permite-nos admitir a hipótese de que o fechamento profissional, que parece não ocorrer por via da área de formação, tende a emergir por via da natureza da experiência requerida. Ao ser valorizada a experiência em função análoga, reconhece-se a existência de um saber próprio do grupo profissional que emerge da ruptura da tradicional dicotomia entre o ‘lugar de aprender’ e o ‘lugar de fazer’ e que conduz à revalorização do que as Ciências da Educação têm vindo a designar por formação experiencial (Canário, 2000; Cavaco, 2009).

Quadro 25

## Natureza da experiência requerida

Experiência requerida	%
Em função análoga	60,4
No sector	17,1
Em empresa industrial	2,3
Em empresa de média/grande dimensão	1,4
Em função de chefia	0,9
Não especificada	18,0
Total (N=222)	100

Fonte: Base de dados de anúncios de emprego

Ao serem valorizadas outras experiências como é o caso do sector de actividade, da referência à empresa industrial ou à dimensão, dá-se sentido ao carácter contingencial da gestão de recursos humanos, na medida em que, em determinadas circunstâncias, as especificidades sectoriais, nomeadamente, no que respeita ao segmento do mercado de trabalho em que se integra, à existência de legislação do trabalho específica ou mais genericamente ao modelo de regulação sectorial e à existência de uma cultura própria, parecem poder articular-se com as especificidades profissionais.

A terceira dimensão associada ao perfil profissional remete-nos para o campo dos conhecimentos e das competências requeridas. Neste plano, de um modo aparentemente paradoxal que nos ajuda a compreender a abertura do grupo profissional a uma multiplicidade de áreas de formação de base, apenas surgem enunciados, o que não significa que sejam os únicos relevantes, três tipos de conhecimentos que nos remetem para o campo das ciências aplicadas: os conhecimentos de informática, de línguas estrangeiras<sup>89</sup> e de legislação do trabalho (Quadro 26). Ao inscreverem estes conhecimentos na prática discursiva que está subjacente ao anúncio, as empresas não só projectam uma imagem daquilo que são as necessidades mais imediatas para o exercício profissional, mas também enunciam as áreas de conhecimento mais deficitárias nos profissionais de recursos humanos que exercem a sua actividade profissional nas empresas recrutadoras.

Quadro 26  
Conhecimentos requeridos

Conhecimentos requeridos	%
Conhecimentos de informática	61,7
Conhecimentos de línguas estrangeiras	53,6
Conhecimentos de legislação laboral	23,0

Fonte: Base de dados de anúncios de emprego

Procurando discutir um pouco as razões pelas quais estes conhecimentos são centrais, importa antes de mais compreender o perfil das empresas recrutadoras. Assim, estando nós maioritariamente perante empresas multinacionais e de grande dimensão, a centralidade dos sistemas de informação, neste caso aplicados à gestão de recursos humanos, e das línguas estrangeiras parece justificar-se. Este tipo de empresas não só tende a apostar mais nos sistemas automáticos de controlo de gestão, de que os ERP<sup>90</sup> são o exemplo mais avançado, dada a necessidade de prestar contas de forma regular e estandardizada às respectivas sedes, mas também necessita das línguas estrangeiras para comunicar quer no seu interior, dada a presença de gestores expatriados, quer com as sedes, dado que muitos dos referenciais das políticas de gestão de recursos humanos são

<sup>89</sup> Em regra a língua estrangeira requerida está associada à origem nacional da empresa (inglês, francês, alemão e espanhol). Contudo, na maioria dos casos a língua indicada é o inglês.

<sup>90</sup> Enterprise Resource Planning.

produzidos centralmente, como teremos oportunidade de demonstrar a partir das entrevistas aos directores de recursos humanos.

No caso da legislação do trabalho, a sua centralidade decorre do facto de em Portugal, como acontece na generalidade da Europa por contraposição com os Estados Unidos, o Estado e a concertação social desempenharem um papel regulador do funcionamento do mercado de trabalho, no quadro do que se convencionou designar por modelo social europeu, o que implica o conhecimento das normas legais aplicáveis no contexto nacional português. Neste contexto e dado o já referido perfil das empresas recrutadoras, o respeito pela legislação laboral não só contribui para a manutenção da imagem pública da empresa<sup>91</sup>, mas também potencia a exploração das margens de indefinição que o quadro legal contém. A par deste argumento é necessário não esquecer que a crescente desregulação do mercado de trabalho tem vindo a ser feita através da fragmentação das normas legais, criando nichos de precarização sujeitos a regras específicas que conduzem ao que podemos designar por um processo de regulamentação da desregulação<sup>92</sup>, o qual exige, cada vez mais, o domínio de um quadro legal cuja complexidade, no âmbito da regulação do trabalho, não pára de aumentar.

No que respeita às competências requeridas, todas elas associadas às qualidades pessoais do candidato, os anúncios tendem a conter um leque mais vasto de referências. No total, foram identificadas competências diferentes, pese embora não surjam em simultâneo em todos os anúncios (Quadro 27). Esta diversidade de competências requeridas não parece, contudo, específica do grupo dos profissionais de recursos humanos uma vez que também Grácio (2001) identificou uma vasta paleta de competência para o grupo dos quadros em geral. A natureza dessas competências parece-nos, no entanto, merecer alguma reflexão. Elas reflectem quer a crescente importância da ideologia meritocrática (Ehrenberg, 1991) e do profissional enquanto

---

<sup>91</sup> Os efeitos negativos do desrespeito pela legislação laboral estão patentes em fenómenos como o recurso a mão-de-obra infantil ou a mão-de-obra escrava o que, no caso das multinacionais tem conduzido à criação de uma nova área funcional habitualmente designada por direcção dos direitos humanos.

<sup>92</sup> Exemplo paradigmático desta crescente regulamentação da desregulação é a institucionalização do trabalho temporário com o seu quadro legal próprio, o seu sistema de registo dos operadores e a sua dupla relação contratual (o contrato de trabalho e o contrato de cedência de mão-de-obra).

‘empresário de si’ (Alves, 2009) quer a natureza do papel do profissional de recursos humanos (Galambaud, 1991).

Quadro 27  
Competências requeridas

Competências requeridas	%
Capacidade de relacionamento	32,4
Capacidade de ser proactivo	28,4
Capacidade de organização	21,6
Capacidade de ser dinâmico	20,7
Capacidade de trabalhar em grupo	18,5
Motivação para o sucesso	17,1
Capacidade de comunicação	17,0
Capacidade de liderança	15,3
Sentido de responsabilidade	11,3
Visão estratégica	10,2

Fonte: Base de dados de anúncios de emprego

Ao centrar as competências requeridas nas qualidades pessoais<sup>93</sup>, os recrutadores dão sentido à ideologia meritocrática que faz do sucesso um fim e dos profissionais ‘gestores de si’ capazes de se ‘venderem’ num mercado cada vez mais competitivo. Mas neste contexto particular, se aceitarmos o pressuposto de Galambaud (1991) de que aos profissionais de recursos humanos as empresas exigem não saberes mas sim capacidade de acreditar, talvez tenhamos uma pista interessante para compreender esta sobrevalorização das competências pessoais por comparação com os conhecimentos. Ao colocar o papel dos profissionais de recursos humanos no terreno da crença, da vontade e da paciência, Galambaud propõe-nos um quadro interpretativo que, na esteira de Baritz (*cit in* Brief, 2000), atribui a estes profissionais o papel de guardiões do poder instituído e da nova ordem gestionária.

<sup>93</sup> Se tomarmos por referência a tipologia de Lawson e Limbrick (1996) é de destacar que estas competências se situam predominantemente no plano da liderança funcional e organizacional.

### 4.3. Um olhar prospectivo a partir da visão dos profissionais em exercício

Se até aqui procedemos à caracterização dos profissionais de recursos humanos a partir de informação “histórica”, o exercício que nos propomos fazer agora tem uma natureza prospectiva. Ele baseia-se na análise das tendências de evolução do grupo dos profissionais de recursos humanos, a partir da opinião expressa pelos inquiridos sobre as tendências quantitativas de evolução do grupo para os próximos cinco anos e o perfil da pessoa que escolheriam para trabalhar com eles.

Se começarmos por analisar as tendências de evolução para os próximos cinco anos, apesar de quase metade dos inquiridos manifestar a opinião de que o volume de emprego do grupo se irá manter, a outra metade divide-se entre os que pensam que irá aumentar, maioritários, e os que pensam que irá diminuir, minoritários.

Quadro 28

#### Tendências para os próximos 5 anos

Tendência da procura (5 anos)	%
Manter	48,8
Aumentar	28,2
Diminuir	22,9
Total (N=340)	100

Fonte: Inquérito por questionário

Sendo a pergunta orientada para o contexto organizacional em que trabalham, a diversidade de tendências reflecte a multiplicidade de dinâmicas que atravessam o campo profissional em função das características da empresa, do grau de externalização, de concentração e de informatização da função, do sector em que opera e da natureza da actividade<sup>94</sup>- empresa especializada/empresa não especializada em recursos humanos. Note-se que os estudos internacionais (Brewster et al, 2004) sobre as empresas de

<sup>94</sup> Adoptamos aqui a tipologia proposta no estudo do IQF (2006).

grande dimensão têm apontado no sentido de uma diminuição, embora pouco acentuada, da dimensão dos departamentos de recursos humanos<sup>95</sup>, verificando-se a mesma tendência em Portugal (IQF, 2006), mas apenas em relação às empresas designadas de não especializadas. Gostaríamos, no entanto, de chamar a atenção para o facto de ser de admitir que, no quadro empresarial português, assim como nos restantes contextos organizacionais<sup>96</sup>, exista algum potencial de crescimento do emprego nesta área profissional. Este potencial de crescimento decorre, em nosso entender, do elevado número de empresas de pequena e média dimensão que estruturam o sistema empresarial, onde habitualmente não existe a função recursos humanos autonomizada dada a pouca importância atribuída ao capital humano, no quadro das suas estratégias competitivas, e ao reduzido nível de profissionalização da função.

Com o objectivo de validar esta nossa hipótese e identificar os perfis da tendência de recrutamento de profissionais de recursos humanos, para um período de cinco anos, foi realizada uma análise de homogeneidade (Homals)<sup>97</sup>. Tendo em conta a regra do *eigenvalue* superior a um é possível resumir a informação relacional entre as variáveis em duas dimensões.

Quadro 29  
Tendências de recrutamento de profissionais de gestão de recursos humanos

	Dimensões	
	Origem do capital	Dimensão e sector de actividade
Dimensão da empresa	0,566	0,673
Sector de actividade	0,612	0,703
Origem do capital	0,397	0,121
Tendência de evolução	0,298	0,306
<i>Eigenvalue</i>	1,873	1,675
$\alpha$ de Cronbach	0,621	0,594
Fit	1,837667	

Fonte: Inquérito por questionário

<sup>95</sup> No contexto europeu, Dinamarca e França apresentam-se como excepções relativamente a essa tendência para a redução da dimensão dos departamentos de recursos humanos.

<sup>96</sup> A título de exemplo note-se que nos trabalhos que temos vindo a realizar sobre a inserção profissional dos licenciados em gestão de recursos humanos, a administração pública central e local representa mais de 12% do emprego destes diplomados (Almeida et al, 2007).

<sup>97</sup> Usou-se como critério de retenção das dimensões a regra do *eigenvalue* superior a 1. A consistência interna de cada dimensão foi medida com o  $\alpha$  de Cronbach, que é de 0,621 para a dimensão 1 e 0,594 para a dimensão 2.



que empregam entre 200 e 499 trabalhadores e cujos respondentes admitem a manutenção do número de profissionais de gestão de recursos humanos. O último grupo é composto por empresas cuja actividade económica se inscreve nos sectores das pescas e da construção e obras públicas que empregam entre 100 e 199 trabalhadores, nuns casos, e noutros entre 500 e 999 trabalhadores. Ao contrário dos anteriores, este é o único grupo onde se espera um aumento do número de pessoas afectas à função recursos humanos.

Os resultados obtidos confirmam a tendência identificada por Brewster et al (2004) no que respeita à diminuição do número de profissionais de recursos humanos entre as muito grandes empresas, resultado quer da externalização de algumas actividades quer da automação de procedimentos e da racionalização de processos, assim como confirmam, parcialmente, a nossa hipótese relativamente ao potencial de crescimento entre as pequenas e médias empresas. De facto, apesar da tendência de crescimento identificada, ela não ocorre de forma homogénea em todas as classes de dimensão sendo também selectiva, relativamente aos sectores de actividade em que é expectável.

No que respeita ao nível de habilitações requerido (Quadro 30), os dados prospectivos evidenciam um reforço da exigência de formação de nível superior já que atinge os 86%, percentagem superior aos 82,9% obtidos a partir da análise dos anúncios e aos 62,5% resultantes da análise das estatísticas oficiais. Daqui ressalta uma clara e consistente tendência para a consolidação do grupo profissional por via do reforço da sua formação de base.

Quadro 30  
Habilitações privilegiadas

	%
Inferior ao ensino secundário	1,2
Ensino Secundário	8,7
Licenciatura	86,0
Mestrado	4,1
Total (N=344)	100

Fonte: Inquérito por questionário

Mas o dado mais relevante, apesar do seu reduzido valor estatístico (4,1%), parece-nos ser a emergência de uma nova tendência ao nível da procura do grau de mestre, como condição de acesso ao grupo profissional. Esta emergência do grau de mestre como condição de acesso deve, contudo, ser interpretada tendo em conta não só o desejo de reforçar a posição do grupo na hierarquia habilitacional, mas também no quadro de uma desvalorização simbólica do título de licenciado, em virtude das reformas do sistema de graus decorrente do chamado processo de Bolonha.

Em relação às áreas de formação requeridas (Quadro 31), cresce, entre os inquiridos, a percepção de que, no futuro próximo, a formação em gestão de recursos humanos tende a tornar-se dominante para o acesso ao grupo. Correspondendo a 63,7% das respostas, esta percentagem é o dobro da encontrada na análise dos anúncios e reflecte o aumento da importância desta formação. Quando comparamos os resultados obtidos no questionário com os obtidos nos anúncios, ressaltam a perda de importância da formação em Direito, que passa da segunda posição, com 10,4%, para a quinta posição, com 4,9% de preferências. Tendo em conta a elevada disponibilidade de licenciados em Direito no mercado de trabalho português, a sua desvalorização não deverá ser estranha ao facto de outras áreas de formação terem incorporado o direito nas suas estruturas curriculares e de ter emergido uma oferta de pós-graduações em direito do trabalho para não juristas, que têm vindo a ser frequentadas por profissionais de recursos humanos. A novidade é o aparecimento, ainda que residual, da formação em marketing como área de formação privilegiada, o que reflecte a importância dos aspectos comunicacionais na estruturação da função recursos humanos.

Quadro 31

## Área de formação privilegiada

	%
Gestão de Recursos Humanos	63,7
Gestão	12,7
Psicologia	9,8
Ciências Sociais	7,8
Direito	4,9
Marketing	1,0
Total (N=204)	100

Fonte: Inquérito por questionário

Por último, das variáveis que havíamos considerado no inquérito por questionário, importa referir a natureza da experiência requerida (Quadro 32). Assim, embora para 16,3% dos respondentes seja indiferente a natureza da experiência anterior, a larga maioria parece reproduzir os resultados que obtivemos com a análise dos anúncios de oferta de emprego na medida em que, também aqui, o sector de actividade, a experiência de trabalho em empresa multinacional ou de grande dimensão se afiguram como elementos preferenciais<sup>98</sup>.

Quadro 32  
Experiência privilegiada

	%
No mesmo sector de actividade	34,3
Em empresa multinacional	27,9
Em empresa de grande dimensão	18,0
Indiferente	16,3
Sem experiência	3,5
Total (N=344)	100

Fonte: Inquérito por questionário

Em síntese, estes dados prospectivos apontam uma tendência de consolidação e fechamento do grupo profissional que, apesar de atravessada por especificidades decorrentes dos contextos em que a actividade é exercida, parece querer recuperar do aparente atraso que apresenta, quando comparado com os países de capitalismo avançado, no que respeita à consagração da formação de nível superior como condição de acesso ao campo profissional.

<sup>98</sup> A ausência de qualquer referência à experiência em função similar deve-se ao facto de a pergunta pressupor que estava em causa alguém já pertencente ao grupo profissional.

## Capítulo 5

### **O que fazem os profissionais de recursos humanos e como se pensam enquanto grupo**

Este capítulo tem por objectivo proceder à análise dos resultados do inquérito por questionário aos profissionais de recursos humanos no que respeita à identificação das actividades que desenvolvem e ao modo como se pensam a si próprios e ao grupo a que pertencem.

#### **5.1. Alguns indicadores sobre a origem social dos profissionais de recursos humanos**

Em termos etários, os inquiridos distribuem-se por um intervalo cujo limite inferior corresponde a 22 anos e o superior a 58 anos, com a idade média a situar-se nos 34 anos (desvio-padrão=9,268). Estes dados confirmam a juvenilização do grupo profissional, em resultado do seu crescimento quantitativo, que já havíamos detectado no capítulo anterior, quando analisámos os dados estatísticos oficiais. Esta juvenilização não é, contudo, sexualmente homogénea<sup>99</sup>. Ela é mais intensa entre as mulheres, cuja idade média é de 36,4 anos, do que entre os homens, que apresentam uma idade média de 41,9 anos, o que resulta do facto de este processo estar a ser acompanhado por uma forte feminização.

A feminização está bem patente no elevado peso das mulheres, que representam 63,4% dos respondentes, em comparação com 36,6% de homens. Esta percentagem evidencia um reforço da feminização, se tivermos em conta que, em 2004, as mulheres representavam 59% dos profissionais. Trata-se de um fenómeno que, em Portugal, se mostra particularmente dinâmico, se o compararmos com os resultados do inquérito aos

---

<sup>99</sup> T-student (equal variances assumed) = 5,448, p=0,000

profissionais de recursos humanos australianos (Dowling e Fisher, 1997), país onde as mulheres passaram de 20%, em 1985, para 48%, em 1995, aproximando-se da paridade sem no entanto a suplantar.

No plano da conjugalidade, estamos perante uma população maioritariamente casada ou a viver em união de facto (69,2%), com apenas um quarto dos inquiridos a declarar-se solteiro.

Ao nível das origens sociais, os inquiridos são oriundos de grupos domésticos dotados de um reduzido capital escolar (Quadro 33). Os títulos académicos de nível superior são raros entre os progenitores, como são, aliás, na população portuguesa. No caso dos profissionais de recursos humanos inquiridos apenas 12,3% dos pais e 15% das mães possuem uma habilitação escolar de nível superior. Todavia, os dados que sustentam a nossa afirmação inicial não são os que se referem à posse de diplomas do ensino superior, mas sim os que dão conta da elevada percentagem de inquiridos cujos progenitores foram protagonistas de trajectórias escolares que terminaram no 4º ano de escolaridade ou mesmo antes. Mas ainda que os percursos escolares curtos sejam uma característica destes grupos domésticos, eles têm uma maior incidência nas mães dos inquiridos, com 49,1% delas a não possuir mais do que o 1º ciclo do ensino básico enquanto os pais ficam pelos 37,1%.

Quadro 33

Distribuição dos progenitores por nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Pai %	Mãe %
Até 4º ano de escolaridade	37,1	49,1
6º ano de escolaridade	14,1	14,4
9º ano de escolaridade	21,2	14,4
12º ano de escolaridade	15,3	7,2
Bacharelato	2,9	6,6
Licenciatura	9,4	7,8
Mestrado	0,0	0,6
Total (n=340 e 334)	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

Este perfil habilitacional dos progenitores, quando comparado com os elevados níveis de escolaridade dos descendentes inquiridos, mostra que estamos perante um campo profissional que funciona como espaço privilegiado para a inserção profissional de indivíduos em processo de mobilidade social ascendente, se tomarmos por referência apenas o indicador capital escolar. Trata-se de uma conclusão que é corroborada pelos estudos que temos vindo a realizar (Almeida, 2008b) sobre os diplomados em Gestão de Recursos Humanos, entre os quais os índices de baixa escolaridade dos progenitores ainda tendem a ser mais elevados. Esta discrepância entre os dois universos de análise coloca-nos perante um dado que merece alguma reflexão, na medida em que poderemos estar perante um contexto onde o recrutamento para o grupo profissional é cada vez mais dominado por uma origem social marcada pelas baixas habilitações escolares.

#### Quadro 34

Distribuição dos inquiridos por nível habilitacional dos progenitores segundo o curso frequentado

	GRH	Gestão/ Economia	Psicologia	Sociologia	Direito	Outros	Total
<b>Pai<sup>100</sup></b>							
Até ao 9º ano	66,1	75,0	52,2	86,4	77,8	64,3	68,2
12º ano	21,4	25,0	17,4	13,6	0,0	7,1	16,7
Curso superior	12,5	0,0	30,4	0,0	22,2	28,6	15,2
Total (n=264)	100	100	100	100	100	100	100
<b>Mãe<sup>101</sup></b>							
Até ao 9º ano	70,9	62,5	59,1	95,5	77,8	78,6	73,8
12º ano	10,9	37,5	9,1	0,0	0,0	0,0	8,5
Curso superior	18,2	0,0	31,8	4,5	22,2	21,4	17,7
Total (n=260)	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

Perante esta hipótese procedemos ao cruzamento da escolaridade dos progenitores com o curso frequentado pelos inquiridos (Quadro 34). Os resultados evidenciam que é entre

<sup>100</sup>  $X^2=31,945$ ;  $p=0,000$

<sup>101</sup>  $X^2=41,505$ ;  $p=0,000$

os licenciados em Psicologia e em Direito, para além da categoria residual Outros, que se encontra a maioria dos indivíduos oriundos de famílias cujos progenitores já eram detentores de curso superior.

Ainda que os licenciados em Gestão de Recursos Humanos sejam oriundos de grupos domésticos detentores de algum capital escolar, 12,5% dos pais e 18,2% das mães possuem formação de nível superior, a nossa hipótese não deixa de ser confirmada. Se isolarmos os licenciados em Gestão de Recursos Humanos, área de formação dominante e em progressivo crescimento no interior do grupo profissional, e cruzarmos os níveis de habilitação dos progenitores com os grupos etários de pertença dos inquiridos, constata-se que os membros mais jovem do grupo são oriundos de famílias com menor capital escolar.

Quadro 35

Distribuição dos licenciados em gestão de recursos humanos por nível de habilitação dos progenitores segundo o grupo etário de pertença

	Grupo etário		Total
	até 37 anos	38 ou mais anos	
<b>Pai<sup>102</sup></b>			
Até ao 9º ano	73,2	46,7	66,1
12º ano	19,5	26,7	21,4
Curso superior	7,3	26,7	12,5
Total (n=112)	100	100	100
<b>Mãe<sup>103</sup></b>			
Até ao 9º ano	80,0	46,7	70,9
12º ano	12,5	6,7	10,9
Curso superior	7,5	46,7	18,2
Total (n=110)	100	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

Esta tendência, no que respeita à base social de recrutamento, contrasta com as características de outros grupos profissionais estabelecidos cujo prestígio social está, em

<sup>102</sup>  $X^2=9,439$ ;  $p=0,009$

<sup>103</sup>  $X^2=22,508$ ;  $p=0,000$

grande parte, associado à sua capacidade em atrair membros descendentes de agregados familiares com elevados níveis de capital escolar. Atente-se, a título de exemplo, ao caso dos arquitectos, com 50% dos pais e 60% das mães a serem detentores de um diploma do ensino superior (Cabral, 2006), ao caso dos engenheiros, grupo onde 30% dos pais e 17% das mães apresentam idêntica habilitação (Rodrigues, 1999) ou ao caso dos médicos que apresentam uma maior selectividade na base social de recrutamento dado que 62,2% dos progenitores masculinos são detentores de curso superior<sup>104</sup> (Alves, 2005). Estes dados permitem-nos corroborar a tese defendida por Larson (1979) sobre o papel dos grupos profissionais na consolidação de projectos de mobilidade social colectiva, nuns casos, e de consagração da sua posição social, noutros. Nesta perspectiva, os profissionais de recursos humanos estão investidos nesse projecto de mobilidade social colectiva que surge associado à posse de um diploma do ensino superior.

#### Quadro 36

##### Distribuição dos pais dos inquiridos por grupo profissional de pertença

Grupo profissional	Pai %	Mãe %
Quadros superiores e patrões	26,1	11,5
Especialistas de profissões intelectuais e científicas	6,2	19,8
Técnicos e profissionais de nível intermédio	19,9	6,2
Pessoal administrativo e similar	8,1	18,8
Pessoal dos serviços e vendedores	16,8	25,0
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas	1,9	1,0
Operários, artífices e trabalhadores similares	15,5	7,3
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores similares	5,0	0,0
Trabalhadores não qualificados	0,6	10,4
Total (n=322 e 192)	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

Este perfil de qualificações académicas ajuda-nos a compreender a razão pela qual 42,2% das mães dos inquiridos nunca teve um trabalho remunerado (Quadro 36). Das 192 mães que possuem uma actividade remunerada, um quarto pertence ao grupo do

<sup>104</sup> Os dados aqui apresentados relativos aos médicos reportam-se apenas à origem social dos diplomados pela Universidade de Lisboa entre 1999 e 2003.

pessoal dos serviços e mais de 10% aos trabalhadores não qualificados. Contudo, face aos baixos níveis de escolaridade, é de destacar o facto de 19,8% das mães com actividade remunerada pertencer ao grupo dos especialistas e profissões intelectuais e científicas e de 11,5% ao dos quadros superiores e patrões. No que respeita aos pais, apesar de se distribuírem pelos grupos dos operários e do pessoal dos serviços e vendedores, é nos grupos dos quadros superiores e patrões e dos técnicos e profissionais de nível intermédio que têm maior expressão.

Esta distribuição por grupos profissionais, quando comparada com profissões estabelecidas, como são os casos dos arquitectos, dos engenheiros e dos médicos, reforça a ideia de que estamos perante profissionais oriundos de classes sociais menos favorecidas em capital escolar e económico, dado que a presença de quadros superiores, de patrões e de profissões intelectuais e científicas é menor, conforme se pode constatar nos estudos realizados por Cabral (2006), Alves (2005) e Rodrigues (1999), entre outros.

## **5.2. Acesso à formação e à informação técnico-científica**

A análise das respostas ao questionário mostra-nos que é residual o peso dos profissionais de recursos humanos sem formação de nível superior, já que não ultrapassam os 12,2% dos respondentes. Estes dados vêm, uma vez mais, confirmar a crescente importância do diploma do ensino superior no acesso à função a qual induz uma maior institucionalização e valorização social do grupo profissional. Por outro lado, os resultados também dão conta de uma valorização crescente dos diplomas de estudos pós-graduados, com 14% dos respondentes a afirmar possuir o grau de mestre ou de doutor (Quadro 37).

Quadro 37

Distribuição dos inquiridos por nível de habilitação escolar

Nível de habilitação escolar	%
Inferior ao 12º ano de escolaridade	2,3
12º ano de escolaridade	9,9
Bacharelato	1,7
Licenciatura	72,1
Mestrado	12,8
Doutoramento	1,2
Total (n=344)	100

Fonte: Inquérito por questionário

Se tomarmos por referência o conjunto dos diplomados do ensino superior, 87,8% dos respondentes, e procurarmos compreender de que forma se distribuem por áreas de formação inicial, constatamos a existência de uma significativa diversidade de cursos frequentados (Quadro 38). Contudo, uma análise mais fina, permite-nos verificar que essa diversidade se reduz na medida em que mais de 75% dos inquiridos se distribui por três grandes áreas de formação: Gestão de Recursos Humanos (41,8%), Sociologia (17,9%) e Psicologia (17,2%). Num segundo grupo surgem o Direito (6,7%) e a Gestão/Economia (6,0%), áreas de formação cuja importância tende a perder peso entre os profissionais de recursos humanos, conforme demonstraremos, mais adiante, ao analisar a sua distribuição por escalões etários.

As restantes áreas de formação apresentam um carácter residual, não se constituindo em potenciais grupos de competências ou de interesses capazes de influenciar o processo de construção do campo profissional ou as práticas profissionais em uso.

Quadro 38

Distribuição dos inquiridos por curso de formação inicial frequentado

Curso	%
Gestão de Recursos Humanos	41,8
Sociologia	17,9
Psicologia	17,2
Direito	6,7
Gestão/Economia	6,0
Línguas	3,0
Filosofia/História	2,2
Relações Internacionais	1,5
Contabilidade/Finanças	0,7
Marketing	0,7
Ergonomia	0,7
Farmácia	0,7
Engenharia	0,7
Total	100

Fonte: Inquérito por questionário

A valorização da formação contínua parece ser, igualmente, uma característica estruturante do grupo profissional. Se tomarmos como indicador de referência a frequência de cursos de pós-graduação não conferentes de grau, quase metade dos respondentes (48,8%) afirma ter frequentado tal tipo de cursos (Quadro 39). A apetência pela formação pós-graduada é um dado particularmente relevante, na medida em que tende a reflectir a confluência de um conjunto de factores valorizados no meio empresarial dos quais gostaríamos de destacar: a tendência das empresas para mais facilmente financiarem as pós-graduações do que os mestrados, o carácter tendencialmente mais instrumental dos conhecimentos transmitidos neste tipo de cursos e a necessidade de uma maior especialização na área da gestão de recursos humanos, necessidade essa tanto maior quanto a formação de base corresponde a áreas que não a Gestão de Recursos Humanos.

Se os dois primeiros factores explicativos da valorização das pós-graduações resultam de uma abordagem especulativa a partir da nossa experiência profissional, o terceiro é amplamente confirmado pelos dados empíricos na medida em que se constata que a

escolha da pós-graduação a frequentar não é arbitrária já que está associada à formação superior de base<sup>105</sup>. De facto, se 56% dos respondentes afirmam ter frequentado pós-graduações na área da gestão de recursos humanos, é entre os diplomados nesta em Gestão de Recursos Humanos que se verifica uma menor procura deste tipo de pós-graduação, sendo que em todos os restantes diplomados a procura de pós-graduações em gestão de recursos humanos supera o respectivo valor médio.

Quadro 39

Distribuição dos inquiridos por área de pós-graduação segundo a curso de formação inicial

Licenciatura							
Área da pós-graduação	GRH	Gestão/ Economia	Psicologia	Sociologia	Direito	Outros	Total
Gestão de Recursos Humanos	38,5	83,3	71,4	53,3	66,7	62,5	56,0
Gestão/economia	26,9	16,7	21,4	20,0	0,0	37,5	22,7
Psicologia	0,0	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0	1,3
Sociologia	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	0,0	1,3
Direito	7,7	0,0	0,0	6,7	16,7	0,0	5,3
Hig. e Seg. no Trabalho	23,1	0,0	0,0	13,3	0,0	0,0	10,7
Relações Internacionais	0,0	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0	1,3
Marketing	3,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3
Total (n=168)	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

Sendo dominante a procura de pós-graduações na área da Gestão de Recursos Humanos, constata-se que há uma outra tendência secundária, igualmente transversal, com excepção para os licenciados em Direito, no sentido da procura de pós-graduações na área da Gestão/Economia (22,7%), campo com o qual parece haver uma identificação por parte dos profissionais de recursos humanos, influenciando o modo como pensam o seu papel, no contexto organizacional. Em relativo contra-ciclo com estas duas lógicas da procura surgem, por um lado, os licenciados em Direito que tendem a procurar formação pós-graduada na sua área de formação de origem e em Relações Internacionais e, por outro lado, os licenciados em Gestão de Recursos Humanos e em

<sup>105</sup>  $\chi^2=76.006$ , Monte Carlo p (2 sided)= 0,000

Sociologia que tendem, igualmente, a investir em pós-graduações em Higiene e Segurança no trabalho<sup>106</sup>.

Não sendo a gestão de recursos humanos uma área profissional regulamentada, tal não significa que os seus profissionais não procurem certificação em áreas que lhe são próximas, o que se verifica em 38,6% dos casos. Assim, dos 132 profissionais que afirmam ser detentores de uma certificação profissional, 86,4% possui o certificado de Aptidão Profissional de Formador (CAP - Formador), 27,3% é detentor do certificado de Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho (TSHST), 3% está certificado como Revisor Oficial de Contas (ROC) e outros 3% detêm certificação em Coaching<sup>107</sup>.

Apesar de não termos incluído nesta análise a caracterização da procura de formação profissional contínua de curta duração<sup>108</sup>, procuramos identificar algumas das fontes de formação não formal a que os profissionais de recursos humanos recorrem. Assim, quisemos saber que tipos de revistas técnico-científicas lêem e que endereços electrónicos consultam regularmente, para fins profissionais isto porque, para além de informação técnico-científica, estes meios também fornecem aos profissionais de recursos humanos narrativas e recursos discursivos que contribuem quer para a estruturação da sua identidade profissional quer para a construção de modos de pensar e de agir (Watson e Bargiela-Chiappini, 1998). Os resultados das respostas a estas duas questões mostram que 75,6% dos respondentes afirma ler, regularmente, revistas técnico-científicas e 71,5% declara utilizar, com regularidade, a internet como fonte de informação.

A análise da distribuição das revistas mais consultadas evidencia a existência de uma grande diversidade quanto à sua natureza (Quadro 40). As revistas mais lidas são as duas revistas temáticas, específicas do campo profissional<sup>109</sup>, existentes em Portugal: Pessoal (72,9%) e RH Magazine (57,4%). Em contrapartida, entre as restantes

---

<sup>106</sup> Como veremos de seguida esta é uma área profissional regulamentada para a qual é necessário um certificado de aptidão profissional.

<sup>107</sup> Note-se que o coaching, em Portugal, não é uma actividade profissional regulamentada.

<sup>108</sup> A exclusão deste tipo de formação resulta de uma economia de meios face à extensão do questionário e de considerarmos como mais estruturantes as fontes de informação que privilegiamos.

<sup>109</sup> Trata-se da revista Pessoal propriedade da Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos e da RH Magazine, de criação recente, e que é propriedade de um grupo editorial privado especializado na área da gestão de recursos humanos (RH Editora).

encontramos uma grande variedade de revistas quanto à sua natureza técnico-científica e até mesmo jornalística, como são os casos da Exame e da *Executive Digest*.

Quadro 40  
Distribuição dos profissionais de GRH pelas revistas mais consultadas

Revistas	%
Pessoal	72,9
RH Magazine	57,4
Dirigir	20,2
Exame	13,2
Formar	10,1
Executive Digest	10,1
Trabalho e Segurança Social	9,3
Harvard Business Review	6,2
Organizações e Trabalho	3,9
Comportamento Organizacional e Gestão	1,5
Training & Development (ASTD)	0,8
Segurança e Saúde no Trabalho	0,8
Sociedade e Trabalho	0,8

Fonte: Inquérito por questionário

O que ressalta do quadro geral das revistas consultadas é a existência de uma forte exposição ao discurso gestor, traduzido nos valores do sucesso pessoal e dos negócios e das ditas melhores práticas de gestão, tradicionalmente veiculadas pela maior parte destas revistas<sup>110</sup>, como teremos oportunidade de demonstrar a propósito da Revista Pessoal. Num outro plano encontramos as revistas da responsabilidade de organismos da administração pública - Formar, Dirigir e Sociedade e Trabalho - ou especializadas na actualidade legislativa relevante para a área - Segurança e Saúde no Trabalho - que procuram dar conta da acção reguladora e política do Estado. Por último, temos a presença residual de revistas de natureza científica, nacionais e estrangeiras, sendo que nenhuma delas é especializada em Gestão de Recursos Humanos. Este carácter residual das revistas científicas enquanto fontes de informação e, em particular, das revistas científicas de Gestão de Recursos Humanos parece reforçar a ideia segundo a qual a acção dos profissionais de recursos humanos é pouca enformada pelos saberes

<sup>110</sup> Trata-se de uma característica também evidenciada por Watson e Bargiela-Chappini (1998) na análise que fazem de revistas da área da gestão de recursos humanos.

teóricos (Galambaud, 1991), dada a sua tendencial desconfiança relativamente ao que se apresenta como académico.

A lista de endereços electrónicos mais consultados parece não diferir muito da tendência anterior (Quadro 41). Com efeito, as páginas electrónicas das entidades públicas que tutelam a área do trabalho a par da página da Associação Profissional da área são as mais consultadas. A natureza destas páginas remete-nos para a sua função instrumental, uma vez que quer se trate do endereço do Ministério do Trabalho e Solidariedade Social, do Diário da República ou das páginas das associações patronais sectoriais, o tipo de informação aí veiculado tem uma natureza predominantemente orientada para a divulgação de procedimentos normativos decorrentes da legislação e das convenções colectivas que regulam as relações de trabalho. Num outro plano, surgem as páginas associadas à divulgação de figuras e factos da gestão de recursos humanos as quais tendem a desempenhar uma função predominantemente identitária.

Quadro 41

Distribuição dos profissionais de GRH segundo os endereços electrónicos mais consultados

Endereços electrónicos	%
<a href="http://www.mtss.gov.pt">www.mtss.gov.pt</a>	44,1
<a href="http://www.apg.pt">www.apg.pt</a>	30,6
<a href="http://www.google.com">www.google.com</a>	18,0
<a href="http://www.dre.pt">www.dre.pt</a>	12,6
<a href="http://www.rh.com">www.rh.com</a>	8,1
Páginas de associações patronais sectoriais	6,3
<a href="http://www.pressrh.com">www.pressrh.com</a>	5,4

Fonte: Inquérito por questionário

Os resultados apresentados em matéria de fontes de acesso à informação, apesar de assumirem uma natureza diferente, não parecem diferir muito dos dados obtidos por Watson (1977) quando analisou os profissionais de recursos humanos, em Inglaterra. Também neste país, era a revista da Associação Profissional (CIPD) que dominava as leituras destes profissionais, seguida de livros de gestão geral, categoria não referenciada pelos nosso inquiridos, e da legislação. A importância da revista da

respectiva associação profissional (ANDCP<sup>111</sup>) também é destacada por Guérin e Pigeyre (2007), ao referirem-se ao caso francês.

Face à reconhecida centralidade da Revista Pessoal editada pela associação profissional (APG), procuramos ilustrar algumas das narrativas e dos recursos discursivos por ela veiculados a partir da análise de conteúdo das respectivas capas ao longo de um ano e meio de edições (Quadro 42). Trata-se de uma abordagem parcial, mas ilustrativa de um padrão discursivo e de um referencial de práticas e de critérios de sucesso empresarial e profissional.

Quadro 42

## Análise de conteúdo das capas da Revista Pessoal

Ano	Figura de capa	Destaques de capa
2009-Jan	Político – Teixeira dos Santos (Ministro das Finanças)	Entrevista com Carvalho da Silva, João Proença e Francisco Van Zeller Especial RH (Psicologia Positiva)
2009-Fev	Político – Barack Obama (s/ entrevista)	Recrutamento & Seleção Como gerir a crise? Ao almoço com...
2009-Março	Jornalista – José Alberto Carvalho	Gestão do tempo de Trabalho Entrevista com... Ao almoço com...
2009-Abril	Político – M <sup>a</sup> Lurdes Rodrigues (Ministra da Educação)	Formação Questões jurídico-laborais Entrevistas com... Ao almoço com...
2009-Maio	Gestor e Político – Leonor Belezza	Universidades Entrevistas com... Ao almoço com...
2009-Jun	Professor e Político – António Barreto	Consultoria Seguros e Fundos de Pensões Entrevistas com... Ao almoço com...
2009-Jul-Ag	Dirigente desportivo/Árbitro de futebol – Vítor Pereira	Coaching Tecnologias de Informação Ao almoço com...
2009-Set	Políticos – José Sócrates e Manuela Ferreira Leite (s/ entrevista)	Trabalho Temporário e outsourcing Ao almoço com...
2009-Out	Gestor e Político - Joaquim F. do Amaral Jornalista – João Adelino Faria	Formação de Executivos Carreiras Ao almoço com...

<sup>111</sup> ANDCP – Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel.

2009-Nov	Empresário e Dirigente Patronal – Pedro Ferraz da Costa	Liderança Inês Pedrosa (escritora) Ao almoço com...
2009-Dez	Especial RH 2009	Entrevista com Roberto Carneiro 42º Encontro Nacional APG
2010-Jan	Gestor e Político –António Pires de Lima DRH Starbucks	RH 2010 Ao almoço com...
2010-Fev	Político – Teresa Caeiro Professor – Carlos Amaral Dias	Coaching e outplacement Ao almoço com...
2010-Março	Empresário e Político – Paulo T. Pinto DRH – Unicer	Trabalho Temporário Ao almoço com...
2010-Abril	Gestor e Político - Fernando Nobre Tomada de posse de novo Presid. da APG	Formação Ao almoço com...
2010-Maio	Religioso – D. José Policarpo Premiados Grate Place to Work	Consultoria RH Ao almoço com...
2010-Jun	Empresário – Roberta Medina Empresário – António Quina	Recrutamento & Selecção Ao almoço com...

Fonte: Revista Pessoal

A primeira característica é o recurso sistemático a um grafismo moderno e colorido em que a fotografia de uma figura pública se assume como o elemento substantivo. Essa figura pública, entrevistada para a revista, encarna uma situação de poder e de sucesso, sendo, predominante, governantes ou ex-governantes, preferencialmente com o estatuto de empresários ou de administradores de empresas. Residualmente, surgem jornalistas, professores, religiosos e dirigentes desportivos.

Num plano secundário, surgem alguns destaques em que uma temática ligada à gestão de recursos humanos tende a ser realçada, numa lógica reveladora das suas potencialidades ou do modo como alguém está a levar a cabo um projecto de sucesso. Neste caso estamos perante o que Pfeffer (1994) apelida de boas práticas em acção.

## Quadro 43

## Protagonistas da rubrica “Ao almoço com...”

Ano	Função	Organização de origem
2009-Jan	-----	-----
2009-Fev	Gestor (CEO) DRH	Egor Zon Multimédia
2009-Março	Director Geral DRH	Adecco Merk Sharp & Dohme
2009-Abril	DRH DRH e Financeiro	Refer Select Vedior
2009-Maio	Project Manager Formador e Coach	IPP Portugal --
2009-Jun	Presidente DRH	Multipessoal EDP
2009-Jul-Ag	Director Geral Dir. Organização e Qualidade	My Jobs LeasePlan
2009-Set	Director Executivo Director Geral	Galileu Deco
2009-Out	Director de Operações Administrador delegado	CRH – Call Centers Contact – Call Centers
2009-Nov	Director Geral DRH	DBM Schering.Plough
2009-Dez	-----	-----
2010-Jan	Presidente Presidente	APG ANERH
2010-Fev	DRH Presidente	Banco Espírito Santo Cegoc Portugal
2010-Março	Presidente n/ executivo e Partner Presidente	Boyden World Corporation Assoc. Terra dos Sonhos
2010-Abril	DRH Director-Geral	Leya Talenter
2010-Maio	DRH Business Unit Manager	Banco Santander Totta Mercuri Urval Portugal
2010-Jun	Dir. Comercial DRH	Sisqual Deco
2010-Jul/Ag	HR Coordinator Recruitment Manager	GFI GO Work
2010-Set	DRH Manager	Grupo Accor Portugal Jason Associates

Fonte: Revista Pessoal

A par destes destaques temáticos surge, desde Fevereiro de 2009, a chamada de capa para “Ao almoço com...” rubrica que se propõe colocar em situação de entrevista conjunta duas personalidades. Face à recorrência desta rubrica, procuramos perceber não tanto as temáticas abordadas, mas antes a origem desses convidados, à semelhança do que fizemos com as personalidades presentes na capa.

O que a análise evidencia é a presença sistemática de gestores de topo, seja na condição de administradores, de CEO ou de directores gerais os quais aparecem a ‘contracenar’, predominantemente, com directores de recursos humanos (Quadro 43). Trata-se de uma escolha que tende a reflectir uma forma de pensar a gestão de recursos humanos que a concebe mais como estando ao serviço dos objectivos do negócio do que como um espaço profissional autónomo capaz de se afirmar por si próprio. A par deste traço estruturante, encontramos outro elemento cujo sentido político nos remete para o papel que as empresas especializadas em consultoria de recursos humanos desempenham, ou pretendem desempenhar, na estruturação do campo profissional. De facto, se os directores de recursos humanos, em regra, são oriundos de empresas ligadas a grandes grupos económicos nacionais ou internacionais, os gestores de topo são, sistematicamente, oriundos de empresas de consultoria de gestão ou prestadoras de serviços em regime de *outsourcing*, como acontece com os *call centers*.

É este padrão discursivo e identitário, reforçado pelos demais conteúdos da Revista que aqui não são objecto de demonstração empírica, que nos leva a concluir pela existência de uma forte exposição dos profissionais de recursos humanos à perspectiva gestionária que faz do sucesso individual e do negócio o padrão de avaliação da função e do grupo profissional. O predomínio desta retórica discursiva alicerçada numa ética instrumental resulta, em grande parte, do facto das conceptualizações da gestão de recursos humanos estarem dominadas por uma visão que tende a colocá-la ao serviço dos interesses dominantes, representados, neste caso, pela gestão de topo (Watson, 1977; Galambaud, 1991; Brabet, 1993a).

### **5.3. Percurso dos profissionais de recursos humanos**

A análise dos percursos dos profissionais de recursos humanos inquiridos permite-nos compreender melhor os processos de socialização profissional que têm caracterizado o grupo, bem como as razões que justificam as opções dos membros do grupo.

Uma primeira dimensão de análise desses percursos está relacionada com a experiência profissional no campo da gestão de recursos humanos. Os dados recolhidos permitem-nos constatar que estes profissionais são detentores de uma considerável experiência profissional, pois trabalham, em média, há 17 anos (desvio-padrão = 10,321), dos quais 11,8 anos (desvio-padrão = 8,508) foram passados na área da gestão de recursos humanos. Por outro lado, a mobilidade externa parece ser uma característica destes profissionais, com 73,7% a declarar já ter trabalhado em mais do que uma empresa, o que lhes confere uma experiência diversificada no que respeita aos contextos organizacionais por que passaram. A mobilidade externa que caracteriza estes profissionais está patente no número médio de empresas em que já exerceram a sua actividade (4 empresas) e no facto de metade dos inquiridos já ter trabalhado em mais de duas empresas.

Apesar da diversidade de experiências, um dado que nos merece particular destaque é o facto de, para 47,1% dos inquiridos, a gestão de recursos humanos ser a área em que tiveram o primeiro emprego remunerado a tempo inteiro. Este valor, apesar de não representar a maioria dos membros do grupo, é particularmente relevante se o compararmos com outras investigações realizadas sobre este grupo profissional. Os dados apresentados por Galambaud (1991), relativos ao caso francês, onde a percentagem de profissionais que debutaram na função não ultrapassa os 21%. Na Austrália, a investigação realizada por Dowling e Fisher (1997), revela que a percentagem de debutantes na função não ultrapassa os 22%, registando-se, em ambos os países, tendência para o decréscimo desse valor. O caso australiano apresenta, no entanto, um dado relevante no que respeita a uma nova tendência em emergência: entre os grupos etários mais jovens, verifica-se um aumento do peso dos profissionais que debutam na função recursos humanos.

Um olhar mais analítico permite-nos constatar que a entrada directa neste grupo profissional não é arbitrária. Ela está associada ao sexo<sup>112</sup>, à idade<sup>113</sup> e ao curso frequentado<sup>114</sup> o que evidencia algumas das tendências que atravessam este campo.

---

<sup>112</sup>  $X^2=4,221$ ;  $p=0,040$ .

<sup>113</sup>  $X^2=22,602$ ;  $p=0,000$ .

<sup>114</sup>  $X^2=15,482$ ;  $p=0,008$ .

Quadro 44

Distribuição dos inquiridos por sexo, idade e curso de licenciatura segundo o tipo de ingresso na GRH

Variáveis	1º emprego remunerado em GRH	
	Sim	Não
<b>Sexo</b>		
Masculino	38,1	61,9
Feminino	49,5	50,5
<b>Idade</b>		
Até 37 anos	57,5	42,5
≥ 38 anos	31,9	68,1
<b>Curso</b>		
GRH	53,6	46,4
Gestão/ Economia	25,0	75,0
Psicologia	60,9	39,1
Sociologia	37,5	62,5
Direito	28,6	71,4
Outros	46,3	53,7
Total (N=344)	47,1	52,9

Fonte: Inquérito por questionário

Do ponto de vista do perfil de entrada, constata-se que são, sobretudo, as mulheres, os mais jovens e os licenciados em Psicologia e em Gestão de Recursos Humanos os que em maior percentagem debutam na função (Quadro 44). Assim, se atendermos a que estamos perante um grupo profissional cada vez mais feminizado, mais jovem e em que aumenta a procura de licenciados em gestão de recursos humanos, é de admitir que os próximos tempos venham a ser marcados por um aumento da percentagem de indivíduos a ter a sua primeira experiência de trabalho neste campo profissional reforçando, desse modo, a identidade profissional do grupo, em virtude do seu crescente fechamento.

A análise do percurso dos profissionais que não debutaram na função recursos humanos (Quadro 45) mostra-nos que, apesar de serem originários de uma diversidade de áreas funcionais, o seu percurso é marcado por um traço distintivo dado que, dos 52,9% que não iniciaram a sua actividade profissional na área da gestão de recursos humanos, a

maioria começou por trabalhar nas áreas comercial (33%) e administrativa<sup>115</sup> (19,8%). Estes percursos assumem uma particular relevância pois, para além de razões de natureza simbólica<sup>116</sup>, eles tendem a reflectir a existência de competências transversais a estas áreas funcionais que se afigurem como facilitadoras do acesso ao campo da gestão de recursos humanos.

#### Quadro 45

Distribuição dos inquiridos por área de actividade em que iniciaram a actividade profissional

Áreas de actividade	%
Comercial	33,0
Administrativa	19,8
Financeira e Contabilidade	6,6
Planeamento e organização	5,5
Produção	4,4
Informática/Estatística	4,4
Formação	4,4
Turismo	4,4
Qualidade	2,2
Gestão Geral	1,1
Outra	14,3
Total (N=182)	100

Fonte: Inquérito por questionário

Ao centrarmos a nossa análise no emprego actual, verificamos que os inquiridos trabalham, em média, há 9,7 anos (desvio-padrão=8,713) na mesma empresa, ainda que 25% dos respondentes aí permaneça há menos de 3 anos. Estes dados, para além de reflectirem a crescente flexibilidade quantitativa que caracteriza o funcionamento do mercado de trabalho português, são ainda a expressão da juvenilização do grupo cujo crescimento tem sido feito, fundamentalmente, a partir do recrutamento de jovens licenciados.

<sup>115</sup> No estudo realizado por Dowling e Fisher (1997) os profissionais oriundos da área administrativa eram dominantes representando 24%.

<sup>116</sup> Estas razões de natureza simbólica estão bem expressas no trabalho de Held e Maillat (1984) ao definirem as cadeias de mobilidade típicas em função do modo de entrada na empresa e no mercado de trabalho.

O dado mais significativo do modelo de profissionalização em construção e, simultaneamente, do crescente fechamento profissional a que aludimos anteriormente, é o facto de, no emprego actual, 74,9% dos inquiridos afirmar que sempre trabalhou na área da gestão de recursos humanos. A relevância deste indicador, se o compararmos com os 47,1%, que, na pergunta anterior, dizem ter debutado na gestão de recursos humanos, é tanto maior quanto evidencia uma transformação substancial no que respeita à afirmação da maturidade desta área funcional, enquanto espaço profissional dotado de autonomia e capaz de oferecer aos seus membros uma carreira específica.

As razões pelas quais os inquiridos enveredaram por uma carreira profissional na área da gestão de recursos humanos são múltiplas (Quadro 46). No entanto, as que recolhem um maior número de respostas podem ser agrupadas em torno de duas dimensões: a vocação<sup>117</sup> e as oportunidades. A vocação está patente nos que apresentam como razões para terem uma carreira profissional nos recursos humanos o facto de ser a sua área de formação (32,2%) e o desejo de trabalhar neste campo profissional (25,8%). A segunda dimensão prende-se com as oportunidades de emprego que foram surgindo e que assumiram a forma de um convite (18,7%), nuns casos, e noutros uma espécie de solução de recurso: foi o emprego que apareceu (10,5%).

A multiplicidade de razões evocadas para enveredar por esta área profissional apresenta, no entanto, um conjunto de traços socialmente distintivos na medida em que variam em função do sexo<sup>118</sup>, da idade<sup>119</sup> e da área de formação de base<sup>120</sup>.

No que respeita ao sexo se, por um lado, mulheres e homens evocam de forma idêntica a área de formação e o desejo de trabalhar em gestão de recursos humanos, já quando está em causa o acesso por convite, o que tem subjacente um reconhecimento social de um indivíduo concreto, são os homens quem acede a esta área funcional por esta via enquanto que o acesso “involuntário”, “porque foi o emprego que apareceu”, tende a ser protagonizado pelas mulheres. Estes resultados não surpreendem, na medida em que

---

<sup>117</sup> Utilizamos aqui a expressão vocação no sentido weberiano do termo e que é utilizado por Cabral e Borges (2010) para explicar o acesso à profissão de Arquitecto e por Stoleroff (2006) a propósito da análise do grupo dos Instrutores de Karaté.

<sup>118</sup>  $X^2=17,556$ ;Monte Carlo p(2-sided)=0,011.

<sup>119</sup>  $X^2=60,704$ ;Monte Carlo p(2-sided)=0,000.

<sup>120</sup>  $X^2=124,833$ ;Monte Carlo p(2-sided)=0,000.

reflectem a discriminação a que as mulheres estão sujeitas no mercado de trabalho e que, como refere Kochan (2004), também no campo profissional da gestão de recursos humanos tende a ser reproduzida induzindo uma desvalorização social do próprio campo profissional. A sedimentação social desta discriminação sexual é, particularmente, notória quando as mulheres, embora de forma residual, tendem a evocar mais do que os homens, o facto de esta ser uma carreira bem remunerada, o que é tão mais sintomático quanto, como demonstrado anteriormente, existe uma discriminação salarial efectiva entre os membros de ambos os grupos sexuais.

Quadro 46

Distribuição dos inquiridos segundo as razões para terem enveredado por uma carreira na área da GRH segundo o sexo

Razões	Sexo		Total em coluna
	Masculino	Feminino	
Área de formação	31,7	32,4	32,2
Emprego que apareceu	6,3	13,0	10,5
Foi convidado	25,4	14,8	18,7
Sempre desejou GRH	23,8	26,9	25,7
Carreira bem remunerada	3,2	6,5	5,3
Progredir na carreira	4,8	0,9	2,3
Familiares na área	0,0	1,9	1,2
Outra	4,8	3,7	4,1
Total	100	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

No que respeita à idade (Quadro 47), o corolário lógico das transformações em curso no campo profissional faz com que seja entre os mais jovens que a área de formação (38,7%) e o desejo de trabalhar em gestão de recursos humanos (33,1%) mais se destaquem como as razões para a escolha desta carreira, por comparação com os mais velhos entre os quais o convite se apresenta como a principal razão de acesso (32,9%).

Quadro 47

Distribuição dos inquiridos segundo as razões para terem enveredado por uma carreira na área de GRH por grupo etário

Razões	Grupo etário	
	Até 37 anos	≥ 38 anos
Área de formação	38,7	24,8
Emprego que apareceu	7,7	13,7
Foi convidado	6,1	32,9
Sempre desejou GRH	33,1	17,4
Carreira bem remunerada	5,5	5,0
Progredir na carreira	4,4	0,0
Familiares na área	0,0	2,5
Outra	4,4	3,7

Fonte: Inquérito por questionário

Por último, ao considerarmos a área de formação, constata-se que é, sobretudo, entre os licenciados em Gestão de Recursos Humanos e em Psicologia que a carreira profissional nesta área funcional surge como o resultado de uma opção estruturada quer pela área de formação quer pelo desejo em trabalhar neste campo profissional (Quadro 48). Estes resultados permitem-nos construir a hipótese de que é no âmbito destas duas áreas de formação que mais é desenvolvida a socialização antecipada neste campo profissional.

Em contrapartida, as restantes áreas de formação tendem a apresentar uma maior dispersão das respostas pelas diferentes razões enunciadas, ainda que todas elas se referam à sua área de formação ou sempre ter desejado trabalhar em gestão de recursos humanos tem uma expressão relevante. Onde existe uma clara distinção, é quando se trata do acesso por convite. Ter sido convidado surge como uma característica dos profissionais destas áreas de formação e como a razão preponderante quando estão em causa áreas de formação residuais, como é o caso de farmácia ou das engenharias, classificadas na tabela como “Outras”.

## Quadro 48

Distribuição dos inquiridos segundo as razões para terem enveredado por uma carreira na área de GRH por curso de licenciatura

Razões	Curso					
	GRH	Gestão/Ec.	Psicologia	Sociologia	Direito	Outros
Área de formação	46,4	12,5	43,5	29,2	22,2	0,0
Emprego que apareceu	1,8	0,0	13,0	4,2	22,2	23,1
Foi convidado	7,1	37,5	8,7	25,0	11,1	46,2
Sempre desejou GRH	35,7	37,5	21,7	20,8	22,2	7,7
Carreira bem remunerada	3,6	0,0	8,7	12,5	11,1	0,0
Progredir na carreira	1,8	12,5	0,0	0,0	0,0	7,7
Familiares na área	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Outra	3,6	0,0	4,3	8,3	0,0	15,4

Fonte: Inquérito por questionário

As diferentes razões enunciadas para a escolha de uma carreira na área da gestão de recursos humanos, não sendo mutuamente exclusivas, permitem-nos tipificar quatro grandes lógicas que lhe estão subjacentes: a lógica credencialista, a lógica da vocação, a lógica meritocrática e a lógica do desencanto. A lógica credencialista remete-nos para a função do diploma enquanto filtro (Alves, 2008) que funciona como instrumento de selecção no processo de acesso à área profissional a qual se constitui em objecto de disputa por parte de diferentes áreas de formação, com os diplomados em Gestão de Recursos Humanos e em Psicologia a revelarem-se como os ‘capacitados’ para o exercício profissional.

A lógica da vocação, não estando dissociada do valor do diploma, coloca a ênfase da escolha na existência de uma experiência vivida ou numa intuição pessoal (Cabral e Borges, 2010) que, sendo transversal às diferentes áreas de formação, assume maior peso entre os licenciados em Gestão/Economia e em Gestão de Recursos Humanos.

A lógica meritocrática, entendida enquanto o reconhecimento pela gestão da empresa do desempenho/valor profissional de um indivíduo tomado isoladamente e traduzida no convite pessoal, parece dominante entre os licenciados em Gestão/Economia e em Sociologia. Note-se que, em Portugal, esta lógica meritocrática, tende a ser dominante na estruturação das carreiras dos quadros, como constata Cordeiro (2008) num estudo sobre a gestão dos quadros em empresas do sector automóvel.

Por último, é entre os diplomados em Direito e em Psicologia que mais se verifica uma lógica desencantada<sup>121</sup> no acesso ao campo profissional, traduzida no facto da razão da escolha ser o resultado da ausência de outras alternativas, porventura mais desejadas, ter ocorrido por este ter sido o emprego que apareceu.

#### **5.4. Onde trabalham e que actividades desenvolvem**

Compreender o grupo dos profissionais de recursos humanos implica, também, saber onde trabalham, o que fazem e como são remunerados. É neste contexto que procuramos, através do inquérito, abordar estas três dimensões. Começando pela caracterização dos contextos do exercício profissional quanto à origem do capital das empresas, constata-se que 33,1% está ligado a empresas multinacionais, 59,9% a empresas de capitais nacionais e 7% a empresas de capital misto. Esta distribuição permite-nos chamar a atenção para a aparente importância que as empresas de capitais nacionais têm no recrutamento de profissionais de recursos humanos, porventura mais valorizadoras do recrutamento interno, uma vez que, a análise das ofertas de emprego por recurso a anúncio evidenciou um forte peso das empresas multinacionais (53,6%) por comparação com as nacionais (18,5%).

No plano geográfico, os dados reforçam a ideia da concentração territorial dos profissionais de recursos humanos, já que 62,2% dos inquiridos exerce a sua actividade no que poderemos designar por cintura industrial de Lisboa, integrando os distritos de

---

<sup>121</sup> Esta lógica desencantada de acesso ao campo profissional apresenta algumas semelhanças, sobretudo por estar mais presente entre as mulheres, com os desencantados com a profissão de que fala Caetano (s.d.) a propósito dos advogados portugueses.

Lisboa, Setúbal e Santarém, e 29,7% fá-lo na cintura industrial do Porto, a que pertencem os distritos do Porto, Braga e Aveiro. Da nossa amostra, apenas 8,1% exerce a actividade profissional nas restantes regiões do país. Se esta macrocefalia já era evidente nos dados estatísticos oficiais, analisados no capítulo anterior, estes resultados confirmam essa distribuição geográfica deixando, no entanto, em aberto uma certa tendência, a carecer de confirmação. Esta tendência está patente na importância da Região Norte no recrutamento de profissionais de recursos humanos dado que, de acordo com os dados dos Quadros de Pessoal, em 2004, ela representava 21,1% do universo destes profissionais.

A distribuição dos inquiridos por dimensão da empresa em que trabalham evidencia a existência de uma relação directa entre o aumento da dimensão e o aumento da percentagem de profissionais de recursos humanos<sup>122</sup> (Quadro 49). Este resultado vem reforçar a ideia de que a procura de profissionais de recursos humanos é maior entre as grandes empresas. A maior concentração dos inquiridos em empresas de grande dimensão pode ser explicada não só porque a massa de trabalhadores é maior, mas também porque estas empresas tendem a ter uma maior exposição à concorrência e uma gestão mais profissionalizada, elementos que, associados à necessidade de formalização dos procedimentos e sofisticação das práticas de gestão de recursos humanos, conduzem a uma presença mais forte deste tipo de profissionais.

Quadro 49

Distribuição dos inquiridos por dimensão da empresa

Dimensão da empresa (nº de trabalhadores)	%
< 50	9,3
50-99	4,7
100-199	13,4
200-499	26,7
500-999	18,0
>1000	27,9
Total	100

Fonte: Inquérito por questionário

<sup>122</sup> Note-se que os dados dos Quadros de Pessoal não evidenciavam esta relação em parte porque na nossa amostra privilegiamos o que temos vindo a designar por empresas não especializadas em detrimento das empresas especializadas na prestação de serviços de consultoria em recursos humanos. No caso das pequenas e micro empresas não especializadas tende a colocar-se um problema de escala que dificilmente justifica a contratação de um profissional a tempo inteiro.

Do ponto de vista da distribuição dos inquiridos por sectores de actividade, verifica-se um forte peso da indústria transformadora (30,2%) a qual é acompanhada num segundo nível pelos transportes e comunicações (14,5%) e pelos serviços às empresas (11,6%) (Quadro 50). Esta distribuição se, por um lado, reflecte a importância destes sectores no tecido empresarial português, por outro, indicia uma crescente profissionalização da sua gestão a que a área de recursos humanos não parece ser alheia, como já era evidente nos dados estatísticos dos Quadros de Pessoal.

Quadro 50

Distribuição dos inquiridos por sector de actividade

Sector de Actividade	%
Pescas	0,6
Indústria Transformadora	30,2
Electricidade, gás e água	1,7
Construção e obras públicas	6,4
Comércio	6,4
Alojamento e restauração	1,7
Transportes e comunicações	14,5
Actividades financeiras	2,9
Serviços às empresas	11,6
Administração pública	2,9
Educação	1,2
Saúde e acção social	4,1
Outras actividades	15,7
Total (N=344)	100

Fonte: Inquérito por questionário

Merece-nos igualmente referência, o relevo dos sectores da construção e obras públicas e do comércio que, com 6,4% de profissionais cada um, se assumem como o terceiro grande grupo da actividade económica onde se concentram os profissionais de recursos humanos. Trata-se de sectores onde, de acordo com os dados dos Quadros de Pessoal, a presença destes profissionais tem vindo a apresentar uma forte dinâmica de crescimento.

Ao falarmos de profissionais inseridos em áreas funcionais específicas, importa compreender alguns dos atributos que caracterizam essa área funcional, no contexto das

organizações/empresas. Para essa caracterização seleccionamos três indicadores de referência: a designação da função, o grau de integração na gestão de topo e a dimensão, medida através do número que trabalham no departamento. Trata-se de um conjunto de indicadores amplamente tratados em estudos empíricos e que procuram dar conta do poder associado à função (Brewster et al, 2004).

Quadro 51

## Caracterização da função recursos humanos

Variáveis	%
Designação da função	
Departamento/Direcção de Recursos Humanos	83,6
Departamento/Direcção de Pessoal	4,1
Outra designação	12,3
Total (n=342)	100
Grau de integração na gestão de topo	
Faz parte da administração	13,4
Depende directamente da administração	76,2
Outra situação	10,5
Total (n=344)	100
Dimensão (n=324)	
Média de pessoas por departamento (desvio-padrão=17,9)	11,79
Número médio de homens (desvio-padrão=6,2)	4,20
Número médio de mulheres (desvio-padrão=12,9)	7,70

Fonte: Inquérito por questionário

No que respeita à designação da função (Quadro 51), constata-se uma clara adesão à expressão Gestão de Recursos Humanos a qual é utilizada em mais de 80% dos casos o que, do ponto de vista da evolução histórica, significa uma adesão generalizada a uma expressão cunhada apenas na década de 80 do século XX. Esta hegemonia do recurso à designação Gestão de Recursos Humanos não deverá ser estranha a dois grandes factores explicativos (Brandão e Parente, 1998): o estarmos perante uma área funcional sem grande tradição histórica no tecido empresarial português<sup>123</sup> e a existência de uma forte exposição ao investimento directo estrangeiro, expresso no peso que as empresas

<sup>123</sup> As autoras chamam a atenção para o facto de a formalização da função em Portugal ter ocorrido apenas a partir dos anos 60 e início da década de 70

multinacionais assumem no recrutamento destes profissionais, o que favorece a adopção da designação dominante no mundo anglo-saxónico.

Já no que respeita ao grau de integração na gestão de topo, a percentagem dos que afirmam que o responsável da função faz parte da administração pouco excede os 13%. Este valor, embora extraído de uma base estatística diferente<sup>124</sup>, fica bastante aquém dos 30% apresentados para Portugal e dos 71% para Espanha (Cunha et al, 2004), no quadro dos estudos realizados no âmbito do Cranet Report. Esta reduzida integração na gestão de topo que, no nosso estudo está associada à dimensão da empresa<sup>125</sup>, tende a ser apresentada como uma fragilidade da gestão de recursos humanos, na medida em que a coloca fora do território das grandes decisões estratégicas (Brewster et al, 2004). Contudo, tal perspectiva não se apresenta como consensual. Na Austrália, apesar de se verificar uma reduzida representação da função recursos humanos na gestão de topo (17%), Dowling e Fisher (1997) defendem, na linha dos resultados apresentados por Tyson<sup>126</sup> (1995) a partir da análise de trinta empresas inglesas, que essa não é, necessariamente, a única configuração organizacional que garante que as questões do pessoal sejam tidas em conta na definição da estratégia da organização.

Farndale (2005), por sua vez, chama a atenção para o facto de que a conquista de um lugar ao nível estratégico das empresas, nem sempre significa o envolvimento da função na definição dessa mesma estratégia. Aliás, também em Portugal, num estudo sobre o sector segurador, Brandão (2000: 187) destaca o facto de que, apesar de na maioria dos casos os responsáveis da função recursos humanos participarem na elaboração do plano estratégico, “as práticas de gestão caracterizavam-se por serem de certa forma obsoletas face à potencialidade dos instrumentos mais actualizados da função”.

Os resultados do nosso estudo mostram que a situação mais comum é aquela em que o responsável da função recursos humanos depende directamente da gestão de topo (72,6%) o que nos leva a admitir a ideia, que retomaremos adiante, de que, nestes casos,

---

<sup>124</sup> Enquanto a unidade de análise do nosso estudo são os profissionais de recursos humanos, no estudo do Cranet Report a unidade de análise é a empresa.

<sup>125</sup> É entre as empresas com menos de 200 trabalhadores e com mais de 1000 que a função recursos humanos tende a estar representada na gestão de topo ( $X^2=10,556$ ;  $p=0,032$ ).

<sup>126</sup> Tyson chama a atenção para a importância do tipo de estratégia corporativa no que respeita ao *locus* de controlo (financeiro, planeamento e estratégico) para a explicação do grau de integração da função na gestão de topo.

a consideração das questões do pessoal na definição da estratégia da empresa está mais dependente do perfil e dos valores do seu director-geral<sup>127</sup> do que do responsável dos recursos humanos. No caso das restantes formas de integração, que representam 10,5% das respostas, elas colocam em evidência uma efectiva subalternidade da função recursos humanos, na medida em que o seu posicionamento na estrutura organizacional tende a descer para um terceiro nível hierárquico, transformando-a, por exemplo, numa subunidade do departamento administrativo e financeiro<sup>128</sup>.

O último indicador de caracterização da função recursos humanos que seleccionámos, remete-nos para a sua dimensão a qual, com uma média de 11,8 trabalhadores por empresa, evidencia uma grande diversidade dado o elevado desvio-padrão que apresenta. No que respeita à sua composição sexual, em consonância com a forte feminização do grupo, constatamos que, em média, existem 4,2 homens e 7,7 mulheres. Importa chamar a atenção para o facto de este padrão médio não se apresentar como uma realidade homogénea. Marques (2010), num estudo multi-caso em sectores que designa de elevada intensidade tecnológica e empresas com uma dimensão que varia entre os 100 e os 350 trabalhadores, constata que a dimensão da função oscila entre três e cinco profissionais e que, se na maioria dos casos predomina o sexo feminino, num deles a maioria dos profissionais de recursos humanos é do sexo masculino.

Num outro plano, importa compreender o tipo de actividades que estes profissionais desenvolvem ou são responsáveis no seu quotidiano de trabalho (Quadro 52). Uma primeira análise da frequência com que são assinaladas essas actividades mostra-nos a existência de um elevado índice de polivalência e uma não muito acentuada diferenciação do conteúdo do trabalho, em função das categorias profissionais consideradas, aspectos a que não deverá ser indiferente o facto de, em grande parte das empresas, a função ser da responsabilidade de um reduzido número de profissionais.

---

<sup>127</sup> Referimo-nos ao Director-Geral na medida em que o conhecimento que temos da estrutura orgânica das empresas portuguesas de média e grande dimensão, incluindo filiais de multinacionais, é de que é esta figura unipessoal que representa a gestão de topo e não o Conselho de Administração como acontece no nicho das empresas cotadas em Bolsa.

<sup>128</sup> Em Portugal esta subordinação é visível nos estudos realizados por Martins (2004) nas empresas do Distrito de Aveiro e por Marques (2010) em empresas de elevada intensidade tecnológica.

Apesar deste padrão global, há um conjunto de actividades que são exercidas por um reduzido número de profissionais de que são exemplo: a gestão da qualidade, a gestão de infra-estruturas sociais, a gestão da política de responsabilidade social, a gestão das relações laborais, a comunicação interna ou ainda a higiene e segurança no trabalho. Contudo, a sua menor frequência não nos parece que resulte tanto, ou pelos de forma exclusiva, de uma qualquer especialização intra-grupo, mas antes da sua menor expressão no quadro das responsabilidades associadas à função recursos humanos. Essa menor expressão não é, no entanto, o resultado de uma tendência homogénea. Com efeito, se nalguns casos estamos perante actividades em declínio, no quadro da função recursos humanos, como se verifica com a gestão de infra-estruturas sociais, noutros, estamos perante actividades cuja expressão nunca foi muito significativa, como é o caso das relações laborais, dado o fraco peso, em Portugal, da negociação de empresa, e, noutros ainda, estamos perante actividades emergentes, disputadas igualmente por outras áreas funcionais, como acontece com a higiene e segurança no trabalho, a gestão da qualidade e a política de responsabilidade social.

A análise das actividades que apresentam percentagens mais elevadas permite-nos identificar um núcleo duro de actividades mais comuns, constituído por actividades operacionais e técnicas onde se destacam a gestão administrativa (61,8%), a elaboração de documentos (estudos e relatórios) (61,8%), a gestão da formação (61,8%) e o recrutamento e selecção<sup>129</sup> (61,2%). Note-se que na análise das ofertas de emprego, realizada no capítulo anterior, estas actividades também se encontravam entre as mais requeridas. Se as duas primeiras fazem parte do quotidiano da função, independentemente das estratégias adoptadas, as elevadas percentagens à gestão da formação e o recrutamento e selecção registam, reflectem duas lógicas nos modos de gestão de recursos humanos que ora se apresentam como alternativas ora como complementares. Elas expressam, por um lado, a necessidade de apostar na atracção de talentos e no desenvolvimento das competências dos trabalhadores como forma de responder às mudanças, económicas, tecnológicas e organizacionais, e, por um lado, a crescente adopção de formas flexíveis de emprego que, baseadas na precarização da

---

<sup>129</sup> A generalidade dos trabalhos de investigação empírica realizados em Portugal têm vindo a destacar a centralidade destas actividades no contexto das práticas de gestão de recursos humanos (Brandão, 2000; Martins, 2004; Marques, 2010).

relação de trabalho, induzem elevados índices de rotação externa de pessoal e a consequente necessidade de garantir a sua substituição e formação.

Quadro 52

Distribuição dos profissionais por área de actividade segundo a categoria profissional<sup>130</sup>

Área de actividade	Total	Categoria Profissional		
		Directores/ Gestores	Chefias Intermédias	Técnicos
Gestão administrativa	61,8	40,8	27,6	31,6
Elaboração de estudos e relatórios internos	61,8	42,0	25,0	33,0
Gestão da formação	61,8	47,9	22,9	22,2
Recrutamento e selecção	61,2	47,4	42,7	29,9
Avaliação de desempenho	56,5	48,4	24,2	27,5
Gestão global da função RH	54,1	57,6	24,7	16,7
Elaboração do Balanço Social, Q.P., etc.	51,8	42,7	28,0	29,3
Processamento de salários	49,4	41,0	24,2	27,5
Gestão de carreiras	40,6	56,1	24,2	19,7
Higiene e segurança no trabalho	39,4	41,4	21,0	30,6
Comunicação interna	37,1	46,6	20,7	32,8
Relações laborais	25,9	57,1	26,2	16,7
Política de responsabilidade social	21,2	50,0	32,4	17,6
Gestão de infra-estruturas sociais	20,0	55,9	23,5	20,6
Gestão da qualidade	15,9	56,0	16,0	28,0

Fonte: Inquérito por questionário

A natureza destas duas lógicas tem implicações diferentes sobre o conteúdo do trabalho dos profissionais de recursos humanos. Se a gestão de recursos humanos baseada na aposta no capital humano remete para um trabalho mais rico, dada a complexidade das actividades realizadas, de que são exemplo o recurso a provas de situação e a entrevistas que contam com a participação de responsáveis de topo e de outras áreas funcionais, assim como no recurso a formação de banda larga, na medida em que representam apostas de longo prazo e se baseiam na validação ou desenvolvimento de perfis de competências mais complexos; a que se baseia na rotação externa de pessoal remete para um trabalho rotineiro e pouco qualificado, dada a reduzida mobilização de técnicas

<sup>130</sup> Existe uma relação com significado estatístico entre as variáveis relativas às áreas de GRH e categoria profissional, para  $p \leq 0,05$ .

sofisticadas de recrutamento e selecção e o desenvolvimento de uma formação orientada para garantir a rápida adaptação ao posto de trabalho que visa suprir necessidades imediatas para ocupar postos de trabalho pouco qualificados ao mais baixo custo.

Surpreendente, ou talvez não, é a menor percentagem das actividades relacionadas com a gestão do desempenho e a gestão de carreiras que, fazendo parte do ciclo da gestão de recursos humanos, surgem, aparentemente, menos valorizadas, no quadro global da função. Contudo, pese embora alguns estudos sobre as práticas de gestão de recursos humanos das empresas portuguesas evidenciem um menor investimento nestas duas áreas (Brandão, 2000; Martins, 2004; Marques, 2010), os nossos dados empíricos apontam no sentido de uma maior afectação destas actividades aos directores/gestores do que às restantes categorias profissionais consideradas. Esta tendência pode explicar-se, em parte, pela maior sensibilidade política destas duas componentes da gestão de recursos humanos, uma vez que os seus resultados afectam simbólica e materialmente o estatuto dos trabalhadores nas organizações, e pela reduzida formalização que caracteriza os processos de avaliação de desempenho e de gestão de carreiras.

## **5.5. Rendimentos do trabalho**

A análise da remuneração dos profissionais de recursos humanos permite-nos, entre outros aspectos, caracterizar um dos indicadores de reconhecimento social do grupo bem como as eventuais clivagens intra-grupo. Genericamente, consta-se que o salário médio líquido mensal dos inquiridos corresponde a 1819 euros, variando entre um valor mínimo de 575 euros e um valor máximo que se situa nos 9000 euros mensais. A amplitude do leque salarial aqui expressa e o valor do salário médio deixam antever uma elevada dispersão salarial, confirmada pelo valor do desvio-padrão (1369,6). Não é pois de estranhar que, enquanto os 25% de inquiridos que se encontram na base da pirâmide salarial auferem, em média, até 1077 euros, os 25% que ocupam o topo da escala de rendimento recebem um salário médio líquido mensal superior a 2500 euros.

Sem surpresa, constata-se que o salário médio líquido mensal varia em função do sexo dos inquiridos<sup>131</sup>. Embora, apresentando uma maior dispersão salarial do que as mulheres<sup>132</sup>, os homens ganham, em média, 2519 euros e as mulheres 1643 euros. As diferenças salariais entre homens e mulheres, ainda que mais atenuadas, estão presentes logo no início da carreira pelo que não resultam exclusivamente do efeito da valorização da experiência profissional, atributo que, em Portugal, tende a assumir alguma relevância na estruturação dos salários (Almeida, 2007). Estas diferenças salariais são, isso sim, o resultado de uma estrutural discriminação salarial das mulheres. No grupo dos profissionais com idade igual ou inferior a 37 anos, o salário médio é de 1248 euros, para as mulheres, e de 1681 euros para os homens<sup>133</sup>. Tal como se verifica para a totalidade da amostra também, neste caso, a dispersão salarial entre os homens é superior à das mulheres, revelando-se uma menor diferenciação salarial intra-grupo, no caso destas últimas<sup>134</sup>.

Outra variável, com significado estatístico<sup>135</sup>, que influencia a remuneração é a categoria profissional, variável que exprime a hierarquização profissional do grupo. Neste caso, o salário médio mensal dos directores e gestores corresponde a 2879 euros, enquanto que o salário das chefias intermédias se situa nos 1755 euros e o dos técnicos é igual a 1404 euros. Contudo, ao contrário da nossa expectativa, não encontramos diferenças estatisticamente significativas no que respeita ao salário médio por sector de actividade, por dimensão da empresa nem por origem do capital.

Inquiridos sobre a justiça relativa do salário auferido quando comparado com outros colegas, com qualificação idêntica, mas que trabalham noutras áreas funcionais da empresa, a maioria considera ser remunerada de uma forma igual (Quadro 53). No entanto, apesar desta opinião maioritária, 34% considera-se pior remunerado e apenas 5,8% admite receber um salário superior ao dos seus colegas com as mesmas qualificações. Este resultado, que é mediado pelas expectativas individuais, deixa em aberto a possibilidade de um menor reconhecimento salarial destes profissionais em

---

<sup>131</sup> O teste t para amostras independentes tem significado estatístico ( $t$  (equal variances assumed) = 5,775;  $p=0,000$ ).

<sup>132</sup> O desvio-padrão, no caso dos homens é de 1806,265 e o das mulheres é de 820,387.

<sup>133</sup> O teste t para amostras independentes tem significado estatístico ( $t$  (equal variances assumed) = 3,073;  $p=0,003$ ).

<sup>134</sup> O desvio padrão, no caso dos homens é de 13024,015 e o das mulheres é de 439,772.

<sup>135</sup> O teste oneway Anova tem significado estatístico ( $F=44,117$ ;  $p=0,000$ ).

função do menor reconhecimento social da função recursos humanos no interior da empresa dado o elevado peso dos que se consideram pior remunerados

Situação bastante diferente é a que se verifica quando os inquiridos são solicitados a comparar o seu salário com o que auferem os seus colegas de profissão, com a mesma qualificação, mas trabalham noutras empresas. Neste caso, a percentagem dos que se consideram remunerados de uma forma idêntica desce para 36,9% e a dos que admitem ser pior e melhor remunerados aumenta para 47,7% e 15,4%, respectivamente. Este resultado permite-nos concluir que a percepção das diferenças salariais tende a ser maior inter-empresa do que intra-empresa.

Quadro 53

Distribuição dos inquiridos por opinião relativamente aos salários auferidos segundo a categoria profissional

Opinião	Total	Categoria Profissional		
		Directores Gestores	Chefias Intermédias	Técnicos
Colegas de outras áreas funcionais da mesma empresa com qualificação idêntica				
Melhor remunerado	5,8	5,3	3,4	7,1
Pior remunerado	34,0	26,3	55,2	31,4
Remunerado de forma idêntica	60,3	68,4	41,4	61,4
Total (N=334)	100	100	100	100
Colegas de profissão de outras empresas com qualificação idêntica				
Melhor remunerado	15,4	13,0	10,7	19,4
Pior remunerado	47,7	44,4	67,9	41,8
Remunerado de forma idêntica	36,9	42,6	21,4	38,8
Total (N=310)	100	100	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

Contudo, o resultado não é o mesmo quando temos em conta a categoria profissional já que quer quando se comparam com os colegas da mesma empresa quer quando o fazem com colegas de profissão a trabalhar noutras empresas, as opiniões assumem outros

contornos<sup>136</sup>. Em ambas as situações, é entre o grupo dos técnicos que encontramos a percentagem mais elevada dos que se consideram melhor remunerados do que os seus colegas de outras áreas funcionais da empresa (7,1%) assim como dos que trabalham noutras empresas (19,4%). Em contrapartida, são as chefias intermédias quem se considera pior remunerada quer quando se comparam com os colegas da empresa (55,2%) quer quando o fazem com os colegas de profissão de outras empresas (67,9%).

Uma outra variável que influencia as opiniões sobre a equidade salarial é o nível de rendimento<sup>137</sup> (Quadro 54). Quer quando se comparam com os colegas da empresa quer quando o fazem com os que trabalham em outras empresas, são os inquiridos que auferem os salários inferiores ao salário médio da amostra que se consideram pior remunerados: 38,7%, no primeiro caso, e 50,0%, no segundo.

Quadro 54

Distribuição dos inquiridos por opinião relativamente aos salários auferidos noutras áreas funcionais da empresa e noutras empresas segundo o nível salarial

Opinião	Nível salarial	
	Até 1819 €	≥1820 €
Colegas da mesma empresa com qualificação idêntica		
Melhor remunerado	5,5	6,3
Pior remunerado	38,7	26,8
Remunerado de forma idêntica	55,7	69,8
Total (N=320)	100	100
Colegas de outras empresas com qualificação idêntica		
Melhor remunerado	10,0	25,0
Pior remunerado	50,0	41,7
Remunerado de forma idêntica	40,0	33,3
Total (N=310)	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

<sup>136</sup> Quando comparam o seu salário com o dos colegas com a mesma qualificação que trabalham noutras áreas funcionais da empresa  $X^2 = 15,680$ ;  $p=0,003$ . Quando comparam o seu salário com o dos colegas com a mesma qualificação que trabalham noutras empresas  $X^2 = 13,311$ ;  $p=0,010$ .

<sup>137</sup> Quando comparam o seu salário com o dos colegas com a mesma qualificação que trabalham noutras áreas funcionais da empresa  $X^2 = 7,944$ ;  $p=0,019$ . Quando comparam o seu salário com o dos colegas com a mesma qualificação que trabalham noutras empresas  $X^2 = 12,800$ ;  $p=0,002$ .

Se os resultados obtidos ao nível da equidade salarial confirmam a tese da discriminação salarial das mulheres o mesmo não acontece, pelo menos de forma inequívoca, no que respeita à percepção da existência de diferenças salariais relativamente aos colegas das outras áreas funcionais da empresa. A literatura disponível aponta no sentido da existência de diferenças salariais entre as áreas funcionais da empresa, em resultado dos diferentes níveis de poder relativo no seu interior (Kochan, 2004). Ora, os nossos resultados não nos permitem corroborar essa ideia. Em contrapartida, constata-se que o facto do grupo profissional estar cada vez mais feminizado não o torna mais capaz de resolver os problemas da desigualdade salarial entre sexos, dado que as mulheres, pelo menos no contexto profissional da gestão de recursos humanos, não rompem com os valores masculinos dominantes (Carvalho, 2004) no exercício profissional.

## Capítulo 6

### Lógicas de identificação dos profissionais de recursos humanos

Neste capítulo procedemos à análise do inquérito tendo em vista caracterizar as lógicas de identificação dos profissionais de recursos humanos nomeadamente no que respeita ao modo como se definem, aos projectos que constroem face ao futuro, às concepções que partilham e ao papel que atribuem à associação profissional do sector.

#### 6.1. Identificação profissional

Um dos elementos associados às conceptualizações da gestão de recursos humanos e que tem sido utilizado para estabelecer a cronologia da sua evolução histórica são as designações que a função assume. Se nessa perspectiva histórica a expressão Gestão de Recursos Humanos traduz o modelo dominante do sonho americano (Guest, 1990), cuja adopção em Portugal se assume como hegemónica, conforme demonstramos no capítulo anterior, procuramos agora confrontar os profissionais de recursos humanos com designações alternativas. De entre essas designações a Gestão de Pessoas tem vindo a ser objecto de um processo de inculcação sistemática quer por via da associação profissional que representa o grupo<sup>138</sup> quer por via do estudo mais abrangente da responsabilidade de entidades públicas sobre o domínio profissional<sup>139</sup>.

Colocados perante três alternativas diferentes de designação da função, os inquiridos distribuem-se do seguinte modo: 44,7% considera que a designação mais adequada é Gestão de Recursos Humanos, 34,3% opta pela designação Gestão de Pessoas e 18% por Gestão de Relações Sociais. Apesar de não ser maioritária, o processo de inculcação da expressão Gestão de Pessoas parece estar a fazer o seu caminho apresentando um

---

<sup>138</sup> Os conteúdos da Revista Pessoal bem como os Encontros anuais promovidos pela APG têm vindo a veicular esta expressão em detrimento da expressão gestão de recursos humanos.

<sup>139</sup> Referimo-nos ao estudo prospectivo realizado no âmbito do IQF (2006) sobre o domínio profissional.

peso que se aproxima dos que defendem a utilização da expressão gestão de recursos humanos. Note-se que, apesar de não integrar as práticas discursivas em uso, apenas surgindo nalgumas definições académicas de matriz francófona (Cadin, Guérin e Pygeyre, 1997) com pouca visibilidade em Portugal, a expressão Gestão de Relações Sociais é reconhecida por 18% dos inquiridos como a mais indicada.

Do ponto de vista sociológico, uma vez que não era atribuído qualquer sentido pré-definido às expressões, importa compreender quais as variáveis associadas à opção por cada uma das designações. Assim, constatamos que as opções dos inquiridos pelas diferentes designações variam em função do curso<sup>140</sup>, da categoria profissional<sup>141</sup> e da dimensão da empresa em que trabalham<sup>142</sup>.

#### Quadro 55

Distribuição dos profissionais segundo a opinião relativa à designação da função por curso, categoria profissional e por dimensão da empresa

Variáveis	Designação da função recursos humanos		
	Gestão de Pessoas	Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Relações Sociais
<b>Curso</b>			
GRH	33,9	51,8	14,3
Gestão/Economia	50,0	37,5	12,5
Psicologia	47,8	30,4	21,7
Sociologia	29,2	29,2	41,7
Direito	33,3	33,3	33,3
Outros	21,4	50,0	28,6
<b>Categoria Profissional</b>			
Director/gestor	45,6	30,1	19,3
Chefias Intermédias	32,3	41,9	25,8
Técnicos	24,3	60,0	20,7
<b>Dimensão da empresa</b>			
Até 199 trabalhadores	42,6	38,3	19,1
200-999 trabalhadores	27,3	50,6	22,1
Mais de 1000	37,5	52,1	10,4

Fonte: Inquérito por questionário

Os resultados mostram-nos que a designação Gestão de Pessoas encontra os seus defensores predominantemente entre os licenciados em Gestão/Economia e em

<sup>140</sup>  $X^2=24,832$ ;  $p=0,006$ .

<sup>141</sup>  $X^2=19,586$ ;  $p=0,001$ .

<sup>142</sup>  $X^2=11,334$ ;  $p=0,023$ .

Psicologia, os directores e os que trabalham em empresas de menor dimensão; na expressão Gestão de Recursos Humanos revêem-se predominantemente os licenciados em Gestão de Recursos Humanos, os técnicos e os que trabalham em empresas de média e grande dimensão; e na expressão Gestão de Relações Sociais revêem-se predominantemente os licenciados em Sociologia, as chefias intermédias e os que trabalham em empresas de média dimensão.

Os resultados apresentados quanto à designação da função reflectem a diversidade de concepções que, pelo menos no plano discursivo, atravessam o grupo profissional, e a que não são alheias nem a área de formação inicial nem o contexto de trabalho em que os profissionais estão integrados.

Se a designação da função é marcada por traços de heterogeneidade, o mesmo não podemos dizer quanto aos critérios de avaliação do seu sucesso. Com efeito, não só é dominante entre os inquiridos a ideia de que o sucesso da função depende do seu contributo para os resultados do negócio como não existe qualquer associação estatisticamente significativa com as variáveis individuais ou organizacionais.

#### Quadro 56

Distribuição dos profissionais segundo o principal indicador de avaliação da função RH

Indicador de avaliação	%
Contributo para a satisfação dos trabalhadores	19,8
Contributo para os resultados do negócio	48,0
Contributo para a manutenção da coesão social	13,9
Contributo para o aumento da produtividade	18,3
Total (N=404)	100

Fonte: Inquérito por questionário

Apesar do principal indicador de avaliação do sucesso da função ser o contributo para os resultados do negócio, quando está em causa a avaliação do desempenho individual dos profissionais, os inquiridos atribuem uma elevada importância a um conjunto diversificado de fontes. Contudo, é de notar que o valor médio mais reduzido é o que remete para a avaliação do seu desempenho feita pelos representantes colectivos dos trabalhadores. A menor importância atribuída a estes actores remete-nos, por um lado,

para a existência de uma certa desvalorização do papel dos parceiros sociais no quadro das suas interações profissionais e, por outro, para a ausência deste tipo de actores ao nível da empresa. Não dispondo de dados empíricos para confirmar ou infirmar estas hipóteses, importa chamar a atenção para o facto de em Portugal ser reduzida a existência de negociação colectiva e de estruturas de representação colectiva dos trabalhadores ao nível da empresa, ao mesmo tempo que os elementos centrais da relação salarial tendem a ser determinados unilateralmente pelos empregadores (Stoleroff, 1988 e 2008; Dornelas, 2007 e 2009).

#### Quadro 57

Importância atribuída pelos inquiridos à avaliação do seu desempenho por outros grupos profissionais

Fontes de avaliação	Média	Desvio-padrão
Avaliação dos colegas de profissão na empresa	5,10	0,891
Avaliação dos colegas de profissão em geral	4,49	0,991
Avaliação da administração da empresa	5,54	0,716
Avaliação dos directores dos outros departamentos	5,14	0,907
Avaliação das chefias directas de outros departamentos	4,98	0,899
Avaliação dos trabalhadores	4,95	1,044
Avaliação dos representantes colectivos dos trabalhadores	3,95	1,404
Avaliação dos representantes dos organismos públicos	4,38	1,194

Fonte: Inquérito por questionário

A realização de uma análise factorial permitiu identificar a forma como os oito itens que adoptamos para medir a importância que os inquiridos atribuem às diferentes fontes de avaliação do seu desempenho se relacionam entre si. A estrutura das relações destes oito itens é explicada por dois factores<sup>143</sup> que designamos por: avaliação pelas hierarquias e avaliação pelos pares e trabalhadores. A avaliação pelas hierarquias evidencia uma sobrevalorização da identidade de empresa em que a função recursos humanos tende a assumir-se como parceira do negócio enquanto prestadora de serviços internos às restantes áreas funcionais enquanto que a avaliação pelos pares e trabalhadores, por seu turno, espelha uma sobrevalorização da identidade ocupacional, em que os

<sup>143</sup> Os factores foram extraídos pelo método de componentes principais seguida de uma rotação Varimax. Os dois factores retidos, através da regra eigenvalue superior a 1, explicam 58,512 % do total da variância. Para avaliar a validade da análise factorial foi utilizado o teste de KMO (KMO=0,697).

trabalhadores surgem como os clientes da acção dos profissionais de recursos humanos e estes se assumem como os defensores dos trabalhadores.

Quadro 58

Importância que os inquiridos atribuem à avaliação do seu desempenho por outros grupos

Itens	Factores	
	Avaliação pelas hierarquias	Avaliação pelos pares e trabalhadores
Directores dos outros departamentos com quem trabalha	<b>,910</b>	,056
Chefias directas de outros departamentos com quem trabalha	<b>,867</b>	,156
Administração da empresa	<b>,689</b>	,022
Representantes colectivos dos trabalhadores	,078	<b>,806</b>
Representantes dos organismos públicos	,056	<b>,767</b>
Colegas de profissão em geral	-,057	<b>,711</b>
Colegas de profissão na empresa	,260	<b>,538</b>
Trabalhadores	,473	<b>,511</b>
<i>Eigenvalue</i>	2,989	1,692
% da variância explicada	29,5	29,0

Fonte: Inquérito por questionário

O primeiro factor apresenta pesos factoriais elevados nos indicadores que medem a importância da avaliação pelos directores e chefias directas de outros departamentos bem como pela administração da empresa. O segundo factor tem pesos factoriais elevados nos indicadores que medem a importância atribuída à avaliação por parte dos representantes colectivos dos trabalhadores e dos organismos públicos, dos colegas de profissão e dos trabalhadores.

Analisada a consistência interna de cada um dos factores<sup>144</sup>, foi possível criar duas novas variáveis que mantiveram a designação de “Avaliação pelas hierarquias” e de “Avaliação pelos pares e trabalhadores”. A importância que os profissionais de recursos

<sup>144</sup> A consistência interna dos factores foi medida através do teste  $\alpha$  de Cronbach. O valor de  $\alpha$  de Cronbach para o primeiro factor é de 0,884, depois de retirado o item “Administração da empresa”, e de 0,779 para o segundo factor.

humanos atribuem à avaliação do seu desempenho pelas chefias directas, pelos pares e pelos trabalhadores apresenta alguma diferença: no primeiro caso a média das respostas é 5,06 (desvio-padrão = 0,774) e no segundo, 4,55 (desvio-padrão = 0,875). A diferença nas médias das respostas é reveladora da maior importância que os inquiridos atribuem à avaliação que as hierarquias fazem do seu desempenho.

Outra dimensão de análise relevante, do ponto de vista sociológico, prende-se com a dimensão colectiva do exercício profissional e consequente reconhecimento social do grupo. Para avaliar esse reconhecimento utilizamos dez variáveis, indicadas no quadro abaixo e uma escala de seis pontos em que 1 corresponde a um reduzido reconhecimento e 6 a um elevado reconhecimento.

Quadro 59

## Grau de reconhecimento profissional

	Média	Desvio-padrão
Profissionalismo do grupo	4,11	0,840
Ética profissional do grupo	3,84	1,013
Reconhecimento pelas administrações das empresas	3,77	1,115
Reconhecimento pelos trabalhadores	3,71	1,061
Reconhecimento por outros grupos profissionais	3,54	1,147
Coesão/solidariedade entre os membros do grupo	3,49	1,056
Reconhecimento pelos sindicatos	3,34	1,131
Prestígio social em relação às outras áreas funcionais	3,33	1,014
Reconhecimento pela opinião pública	3,23	1,075
Reconhecimento pelo Estado	3,04	1,079

Fonte: Inquérito por questionário

A análise das médias mostra-nos que o profissionalismo do grupo (4,11) e a sua ética profissional (3,84) são as principais fontes de reconhecimento, variáveis que apresentam igualmente o menor desvio-padrão. Sintoma de um grupo profissional comprimido entre dois grupos de interesses centrais, mas não únicos na estruturação das relações de trabalho, é a proximidade entre o reconhecimento pelas administrações das empresas (3,77) e pelos trabalhadores (3,71). Por último, gostaríamos de destacar, por ser sintomático das relações de poder entre as diferentes áreas funcionais da empresa, o reduzido valor, em termos comparativos, que a média assume no que respeita ao prestígio social da função recursos humanos em relação às restantes áreas funcionais

(3,33), variável em relação à qual o desvio-padrão apresenta um dos valores mais reduzidos.

Também relativamente a esta variável, a realização de uma análise factorial permitiu reter dois factores<sup>145</sup>: o que designamos por reconhecimento externo e por reconhecimento interno.

Quadro 60

## Fontes de reconhecimento profissional

Itens	Fontes de reconhecimento	
	Reconhecimento externo	Reconhecimento interno
Reconhecimento pela opinião pública	<b>,789</b>	,268
Prestígio social em relação às outras áreas funcionais	<b>,743</b>	,277
Reconhecimento pelos trabalhadores	<b>,737</b>	-,023
Reconhecimento pelo Estado	<b>,735</b>	,319
Reconhecimento pelos sindicatos	<b>,724</b>	,059
Reconhecimento pelas administrações das empresas	<b>,662</b>	,332
Reconhecimento por outros grupos profissionais	<b>,654</b>	,460
Coesão/solidariedade entre os membros grupo	,183	<b>,798</b>
Ética profissional do grupo	,279	<b>,795</b>
Profissionalismo do grupo	,087	<b>,789</b>
<i>Eigenvalue</i>	4,877	1,358
% da variância explicada	37,66	24,68

Fonte: Inquérito por questionário

O primeiro factor apresenta pesos factoriais elevados nos sete itens que colocam em evidência fontes de reconhecimento externas ao grupo profissional: a opinião pública, as outras áreas funcionais, os trabalhadores, o Estado, os sindicatos, as administrações das empresas e outros grupos profissionais. O segundo tem pesos factoriais elevados nos indicadores que medem o grau de importância que os inquiridos atribuem às fontes de reconhecimento profissional inter-pares, associando o profissionalismo do grupo, a sua coesão e as suas preocupações éticas.

<sup>145</sup> Os factores foram extraídos pelo método de componentes principais seguida de uma rotação Varimax. Os dois factores retidos, através da regra eigenvalue superior a 1, explicam 62,349 % do total da variância. Para avaliar a validade da análise factorial foi utilizado o teste de KMO (KMO=0,845).

A elevada consistência interna de cada um dos factores<sup>146</sup> permitiu criar duas novas variáveis que mantiveram a designação de “Reconhecimento externo” e de “Reconhecimento interno”. As médias das respostas destas duas novas variáveis são de 3,42, para a primeira, e de 3,84, para a segunda, e permitem-nos concluir que os profissionais percebem como reduzido o reconhecimento de que são alvo por parte quer das administrações das empresas e outros grupos profissionais quer do próprio grupo profissional. Se, relativamente ao reconhecimento externo, existe um consenso generalizado, já no que respeita ao reconhecimento interno as opiniões diferenciam-se em função dos cursos frequentados<sup>147</sup>. Neste caso, os profissionais com formação em Psicologia são os que apresentam uma opinião menos positiva relativamente ao reconhecimento pelos pares (Média = 3,15) por oposição aos seus colegas licenciados em Gestão/Economia (Média = 4,11) e em Gestão de Recursos Humanos (Média = 4,14) que atribuem maior peso a esse mesmo reconhecimento.

Procuramos também identificar um conjunto de capacidades associadas a um bom profissional de recursos humanos. Recorrendo a uma escala de seis pontos para medir a importância atribuída às capacidades enunciadas, constatamos que o grupo, também aqui, atribui a maior importância à dimensão ética da acção profissional a qual se destaca com uma média de 5,67, apresentando o desvio-padrão mais reduzido. No que respeita aos itens com médias mais elevadas, encontramos duas grandes áreas de competência dominantes: as competências associadas ao negócio e as competências associadas à satisfação e desenvolvimento dos trabalhadores.

---

<sup>146</sup> A consistência interna dos factores foi medida através do teste  $\alpha$  de Cronbach. O valor de  $\alpha$  de Cronbach para o primeiro factor é de 0,880 e de 0,768 para o segundo.

<sup>147</sup> A realização dos testes one-way Anova permitiu concluir que existe a diferença nas médias das respostas em função do curso tem significado estatístico ( $F=8,357$ ,  $p=0,00$ ).

Quadro 61

Importância atribuída às capacidades que definem um bom profissional de RH

	Média	Desvio-padrão
Capacidade de realizar o trabalho de forma ética	5,67	0,654
Capacidade de compreender os problemas dos trabalhadores	5,29	0,906
Capacidade de contribuir para desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores	5,20	0,945
Capacidade de contribuir para definição da estratégia	5,13	0,973
Capacidade de contribuir para clima de satisfação na empresa	5,13	0,941
Capacidade de negociar com outros departamentos da empresa	5,10	0,907
Capacidade de implementar políticas de igualdade de oportunidades	5,10	0,931
Capacidade de compreender o negócio da empresa	5,04	0,980
Capacidade de compreender as dinâmicas do mercado de trabalho	5,00	0,927
Capacidade de contribuir para coesão social na empresa	5,00	0,927
Capacidade de definir políticas que premeiem os melhores	5,00	1,075
Capacidade de contribuir para evitar conflitos na empresa	4,99	0,944
Capacidade de resolver conflitos entre trabalhadores e chefias	4,94	1,024
Capacidade de implementar políticas de conciliação trabalho/família	4,91	1,050
Capacidade de resolver problemas legais na área dos RH	4,91	1,112
Capacidade de resolver problemas no dia a dia	4,90	0,977
Capacidade de contribuir para resultados financeiros da empresa	4,74	0,961
Capacidade contribuir para reduzir custos com pessoal	4,49	1,116

Fonte: Inquérito por questionário

No que respeita às competências que apresentam valores médios mais reduzidos encontramos a capacidade para reduzir custos com pessoal (4,49) e a capacidade de contribuir para os resultados financeiros da empresa (4,74). Obedecendo a uma mesma lógica, a menor importância atribuída a estas duas competências reflecte a maior dificuldade que os profissionais de recursos humanos em lidar com a subordinação da gestão de recursos humanos a uma perspectiva meramente financeira.

Através da realização de uma análise factorial foi possível identificar a forma como os dezoito itens que medem a importância que os inquiridos atribuem às capacidades que caracterizam um bom profissional de recursos humanos se organizam. A estrutura das

relações destes dezoito indicadores é explicada por quatro factores<sup>148</sup> que se constituem nos elementos estruturantes do perfil de competências desejado pelos profissionais de recursos humanos e que designamos por: capacidade de negociação e resolução de conflitos; capacidade de promover políticas de satisfação e motivação; capacidade de contribuir para o sucesso do negócio; e capacidade de resolução de problemas administrativos e legais.

Quadro 62

Perfil de competências de um bom profissional de recursos humanos

	Perfil de competências do profissional de RH			
	Capacidade de negociação e resolução de conflitos	Capacidade de promover políticas de satisfação e motivação	Capacidade de contribuir para o sucesso do negócio	Capacidade de resolução dos problemas administrativos e legais
Capacidade negociar com outros departamentos da empresa	<b>,783</b>	,191	,283	-,006
Capacidade resolver conflitos entre trabalhadores e chefias	<b>,708</b>	,189	,020	,397
Capacidade compreender os problemas dos trabalhadores	<b>,692</b>	,410	,096	,147
Capacidade contribuir para desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores	<b>,689</b>	,231	,207	,088
Capacidade implementar políticas de conciliação trabalho/família	<b>,672</b>	,312	,151	,140
Capacidade contribuir para reduzir custos com pessoal	<b>,568</b>	-,095	,376	,474
Capacidade contribuir para coesão social na empresa	,136	<b>,805</b>	,224	,030
Capacidade contribuir para clima de satisfação na empresa	,350	<b>,664</b>	,118	,035

<sup>148</sup> Os factores foram extraídos pelo método de componentes principais seguida de uma rotação Varimax. Os quatro factores retidos, através da regra eigenvalue superior a 1, explicam 63,1 % do total da variância. Para avaliar a validade da análise factorial foi utilizado o teste de KMO (KMO=0,869).

Capacidade implementar políticas de igualdade de oportunidades	,474	<b>,590</b>	,136	,112
Capacidade contribuir para evitar conflitos na empresa	,433	<b>,566</b>	-,078	,361
Capacidade de realizar o trabalho de forma ética	,143	<b>,536</b>	,322	,169
Capacidade compreender o negócio da empresa	,221	,055	<b>,784</b>	,008
Capacidade contribuir para resultados financeiros da empresa	,002	,130	<b>,707</b>	,009
Capacidade contribuir para definição da estratégia	,044	,373	<b>,674</b>	-,040
Capacidade compreender as dinâmicas do mercado de trabalho	,357	,014	<b>,653</b>	,210
Capacidade definir políticas que premeiem os melhores	,366	,385	<b>,543</b>	,161
Capacidade resolver problemas legais na área da GRH	,252	-,008	,092	<b>,804</b>
Capacidade para resolver problemas no dia a dia	,046	,319	,007	<b>,771</b>
<i>Eigenvalue</i>	7,052	1,853	1,410	1,038
% da variância explicada	21,080	15,861	15,476	10,652

Fonte: Inquérito por questionário

O primeiro factor, que designamos de capacidade de negociação e resolução de conflitos, apresenta pesos factoriais elevados dos indicadores que medem as capacidades de negociar com outros departamentos e de resolução de conflitos entre trabalhadores e chefias. Este factor congrega as capacidades que definem um tipo específico de bom profissional de recursos humanos: o que tem capacidade para negociar com outros departamentos da empresa, para resolver conflitos entre trabalhadores e chefias, para compreender os problemas dos trabalhadores, para contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, para implementar políticas de conciliação trabalho/família e para contribuir para reduzir custos com o pessoal.

O segundo factor, que apelidamos de ‘capacidade de promover políticas de satisfação e motivação dos trabalhadores’, apresenta pesos factoriais elevados dos indicadores que

medem as capacidades para o fomento de um clima organizacional ‘amigo dos trabalhadores’ e onde reine a paz social. Neste caso, um bom profissional de recursos humanos é aquele que contribui para a coesão social na empresa, para criar um clima de satisfação, para implementar políticas de igualdade de oportunidades, para evitar conflitos e para realizar o trabalho de uma forma ética.

O terceiro factor, que designamos de ‘capacidade de contribuir para o sucesso do negócio’, apresenta pesos factoriais elevados na ‘capacidade para compreender o negócio’ e de ‘contribuir para os resultados financeiros’. Neste caso, um bom profissional de recursos humanos é aquele que: compreende o negócio, contribui para os resultados financeiros da empresa, contribui para a definição da estratégia, compreende as dinâmicas do mercado de trabalho e define políticas que premeiam os melhores.

O quarto factor, que apelidamos de ‘capacidade de resolução dos problemas administrativos e legais’, apresenta pesos factoriais elevados nos dois indicadores que o compõem: a ‘capacidade de resolver problemas legais na área de gestão de recursos humanos’ e a ‘capacidade para resolver os problemas do quotidiano da empresa’.

A elevada consistência interna de cada um dos factores<sup>149</sup> permitiu criar quatro novas variáveis que mantiveram a designação dos respectivos factores. A análise das médias das respostas permite-nos verificar que o perfil que os profissionais mais valorizam é o que assenta na detenção da “capacidade de promover políticas de satisfação e de motivação” (Média = 5,21; desvio-padrão = 0,705). A este seguem-se os que colocam a tónica na “capacidade de contribuir para o sucesso do negócio” (Média = 5,00; desvio-padrão = 0,754), o que se define por possuir “capacidade de negociação e resolução de conflitos” (Média = 4,99; desvio-padrão = 0,824) e, por último, o que se caracteriza pela “capacidade de resolução dos problemas administrativos e legais” (Média = 4,89, desvio-padrão = 0,898).

Apesar da unanimidade de opiniões que caracteriza os profissionais inquiridos, a importância que atribuem a cada um destes perfis varia em função da dimensão da

---

<sup>149</sup> A consistência interna dos factores foi medida através do teste  $\alpha$  de Cronbach. O valor de  $\alpha$  de Cronbach para o primeiro factor é de 0,904, para o segundo  $\alpha=0,815$ , para o terceiro  $\alpha=0,832$  e para o quarto  $\alpha=0,647$ .

empresa onde trabalham<sup>150</sup>. Com excepção do perfil que se caracteriza pela “Capacidade de negociação e resolução de conflitos” onde as diferenças das médias das repostas não têm significado estatístico, são os profissionais que trabalham nas empresas de menor dimensão (até 199 trabalhadores) os que mais importância atribuem à “Capacidade de promover políticas de satisfação e de motivação” (Média=5,64, desvio-padrão=0,460), à “Capacidade de contribuir para o sucesso do negócio” (Média=5,36, desvio-padrão=0,394) e à “Capacidade de resolução dos problemas administrativos e legais”(Média=5,23, desvio-padrão=0,790).

Estes resultados relativos ao perfil de competências dos profissionais de recursos humanos reflectem o carácter transversal da sua acção que os conduz ao desenvolvimento de capacidades de intervenção em diferentes planos da vida organizacional. De algum modo, essa é uma característica presente na generalidade dos estudos (Kessler, 1995; Lawson e Limbrick, 1996; Brewster et al, 2000) e que legitima a dificuldade em desenvolver estratégias mais assumidas institucionalmente de fechamento social do grupo. Contudo, se tivermos em conta algumas das propostas teóricas de origem americana (Ulrich, 1998), os nossos resultados não permitem confirmar a hegemonia da contribuição para o sucesso dos negócios enquanto competência determinante para a identificação de um bom profissional de recursos humanos, isto apesar da sua inegável centralidade como, aliás, já havia sido demonstrado por Talasmaki (2009) no seu estudo sobre a Finlândia e a Suécia. Tal facto não deve, contudo, ser dissociado do contexto societal português, da actual composição sociográfica do grupo profissional nem do papel da função recursos humanos no interior das organizações.

Procuramos igualmente, recorrendo a uma escala de Lickert de seis pontos, caracterizar o papel dos profissionais de recursos humanos no contexto das organizações. Confrontados com o seu grau de concordância relativamente a um conjunto de afirmações construídas para caracterizar o papel deste grupo profissional, os inquiridos revelam um elevado grau de concordância relativamente à importância de agir

---

<sup>150</sup> A realização dos testes one-way Anova permitiu concluir que a diferença nas médias das repostas em função do curso tem significado estatístico para as variáveis: “Capacidade de promover políticas de satisfação e de motivação” (F=5,780, p=0,004); “Capacidade de contribuir para o sucesso do negócio” (F=4,229, p=0,017); “Capacidade de resolução dos problemas administrativos e legais” (F=3,411, p=0,036).

eticamente (5,60) e de ter uma visão integrada dos negócios (5,54), variáveis que apresentam um reduzido desvio-padrão. Simultaneamente revelam um elevado grau de discordância em relação a uma eventual discriminação social na sua acção entre quadros e pessoal operário e administrativo (2,06), e a uma acção profissional centrada exclusivamente nas questões do pessoal (2,07), pese embora nestes casos o desvio-padrão seja substancialmente mais elevado.

Quadro 63

Grau de concordância com as afirmações relacionadas com o papel dos profissionais de RH

	Média	Desvio-padrão
Um profissional de RH deve agir de forma eticamente exemplar	5,60	0,708
Um profissional de RH deve ter uma visão integrada do negócio	5,54	0,662
Um profissional de RH deve tratar sempre de forma igual todos os trabalhadores	5,29	1,189
Um profissional de RH deve ser um promotor da justiça social na empresa	5,18	0,878
Um profissional de RH deve ser um promotor da ética nos negócios	5,05	1,015
Um profissional de RH deve ser sobretudo um estratega	4,54	1,173
Um profissional de RH deve ser sobretudo um "bombeiro"	2,94	1,466
Um profissional de RH deve manter sempre alguma distância face ao restante pessoal da empresa	2,12	1,391
Um profissional de RH deve preocupar-se apenas com questões do pessoal	2,07	1,064
Um profissional de RH tem mais facilidade em lidar com problemas dos quadros do que com do pessoal operário e administrativo	2,06	1,288

Fonte: Inquérito por questionário

A análise factorial que efectuamos permitiu identificar a forma como os dez itens que medem o grau de concordância dos inquiridos com o conjunto de afirmações sobre o papel do profissional de recursos humanos se organizam. A estrutura das relações destes dez indicadores é explicada por quatro factores<sup>151</sup>, que correspondem ao que designamos por quatro papéis tipo: “promotor dos negócios com ética”, “promotor do capital humano”, “promotor da equidade” e “promotor da resolução de problemas”.

<sup>151</sup> Os factores foram extraídos pelo método de componentes principais seguida de uma rotação Varimax. Os quatro factores retidos, através da regra eigenvalue superior a 1, explicam 64,2 % do total da variância. Para avaliar a validade da análise factorial foi utilizado o teste de KMO (KMO=0,645).

Quadro 64

## Papéis dos profissionais de recursos humanos

	Papel do profissional de RH			
	Promotor dos negócios com ética	Promotor do capital humano	Promotor da equidade	Promotor da resolução de problemas
Um profissional de RH deve ser um promotor da ética nos negócios	<b>,770</b>	-,254	,000	-,093
Um profissional de RH é sobretudo um estratega	<b>,678</b>	-,011	-,170	,100
Um profissional de RH deve agir de forma eticamente exemplar	<b>,623</b>	,190	,243	-,174
Um profissional de RH deve ser um promotor da justiça social na empresa	<b>,610</b>	,068	,513	,043
Um profissional de RH deve ter uma visão integrada do negócio	<b>,539</b>	-,175	,154	-,510
Um profissional de RH tem mais facilidade em lidar com problemas dos quadros do que com do pessoal operário e administrativo	,061	<b>,805</b>	-,084	,171
Um profissional de RH deve manter sempre alguma distância face ao restante pessoal da empresa	-,188	<b>,724</b>	,206	-,240
Um profissional de RH deve preocupar-se apenas com questões do pessoal	,017	<b>,554</b>	-,506	,366
Um profissional de RH deve tratar sempre de forma igual todos os trabalhadores	,032	,021	<b>,813</b>	,183
Um profissional de RH é sobretudo um "bombeiro"	-,025	-,007	,217	<b>,844</b>
<i>eigenvalue</i>	2,502	1,582	1,277	1,062
% da variância explicada	21,44	16,15	13,87	12,77

Fonte: Inquérito por questionário

O “Promotor dos negócios com ética” corresponde ao primeiro factor retido e apresenta pesos factoriais elevados nos indicadores que caracterizam o papel do profissional como um promotor da ética dos negócios, um estratega, alguém que age de uma forma

eticamente responsável, um promotor da justiça social na empresa devendo possuir uma visão integrada do negócio. O segundo factor define o que designamos por “Promotor do capital humano”. Os pesos factoriais mais elevados permitem caracterizar este papel como o de um profissional que tem mais facilidade em lidar com os problemas dos quadros do que com os dos outros trabalhadores, sejam eles operários ou administrativos, que deve manter alguma distância face ao restante pessoal da empresa e que deve preocupar-se apenas com as questões do pessoal na empresa. O “Promotor da equidade” corresponde ao terceiro factor e congrega apenas um indicador. Neste caso, este papel corresponde a tratar sempre de forma igual todos os trabalhadores. O último factor retido define o “Promotor da resolução de problemas”. Tal como na situação anterior contempla apenas um indicador. Este papel, simbolizado na metáfora do bombeiro, corresponde aos que estão sempre a postos para intervir na resolução dos problemas que surjam na empresa.

A consistência interna de dois dos quatro factores<sup>152</sup> permitiu criar quatro novas variáveis que mantiveram a designação dos respectivos factores. As médias das respostas destas variáveis colocam em evidência uma polarização de opiniões quanto aos papéis dos profissionais de recursos humanos. Assim, se os inquiridos revelam um elevado grau de concordância relativamente ao papel de “Promotor da equidade” (Média = 5,31, desvio-padrão = 1,067) e ao papel de “Promotor dos negócios com ética” (Média = 5,04, desvio-padrão = 0,653), o mesmo já não se verifica quando se trata do papel de “Promotor da resolução de problemas” (Média = 3,37, desvio-padrão = 1,538) nem do papel de “Promotor do capital humano” (Média = 2,86, desvio-padrão = 0,739).

Ao contrário do que temos verificado na maior parte das situações até aqui tratadas, no caso dos papéis dos profissionais de recursos humanos, os inquiridos revelam algumas diferenças de opinião que têm significado estatístico<sup>153</sup> e merecem ser destacadas. No quadro 65, apresentamos os valores médios mais elevados das modalidades de resposta

---

<sup>152</sup> Os factores “Promotor da equidade e “Promotor da resolução de problemas” não foram objecto de análise visto serem constituídos por apenas um indicador cada. O valor de  $\alpha$  de Cronbach para o “Promotor dos negócios com ética” é de 0,705 e para o “Promotor do Capital humano” de 0,698.

<sup>153</sup> Foram realizados testes t para duas amostras independentes no caso do sexo e da idade e teste one-way Anova para as variáveis dimensão da empresa e categoria profissional. Em todos os casos as diferenças das médias das respostas têm significado estatístico para  $p \leq 0,05$ .

das variáveis idade, sexo, dimensão da empresa e categoria profissional para cada um dos tipos de papéis.

O que os resultados nos mostram é que o papel de promotor dos negócios com ética está associado ao desempenho de funções de direcção e a empresas até 199 trabalhadores ao serviço. Se o desempenho de funções de chefia pode explicar a adesão a este papel, dada a maior proximidade e comprometimento com os problemas da gestão, verificar-se em empresas até 199 trabalhadores não se afigura tão óbvio. Uma hipótese explicativa pode prender-se com o facto de, em empresas de menor dimensão, poder haver mais probabilidade de, face à escassez de recursos humanos qualificados, os responsáveis pela gestão de recursos humanos estarem mais próximos da direcção da empresa assumindo outras funções no seu interior. Já no caso do promotor do capital humano, para além de estar associado à dimensão da empresa, são os homens que se identificam com este papel. Se considerarmos que este papel remete para uma concepção mais competitiva e elitista da gestão de recursos humanos talvez encontremos aí uma base explicativa.

Quadro 65

Tipo de papéis e valores médios mais elevados das modalidades de resposta das variáveis sexo, idade, categoria profissional e dimensão da empresa

	Promotor dos negócios com ética	Promotor do capital humano	Promotor da equidade	Promotor da resolução de problemas
Sexo		Homens (3,03)	Mulheres (5,04)	
Idade			≤37 anos (5,56)	≤37 anos (3,22)
Categoria Profissional	Directores (5,34) Chefias (5,29)			Chefias (3,00) Técnicos (3,37)
Dimensão da empresa	Até 199 trabalhadores (5,43)	Até 199 trabalhadores (3,13)		200-999 trabalhadores (3,18)

Fonte: Inquérito por questionário

Por contraposição encontramos associado o papel de promotor da equidade às mulheres e aos mais jovens, o que reflecte a tradicional dicotomia entre os papéis masculinos e femininos que transpostos para a gestão de recursos humanos se traduzem na lógica do controlo e na lógica do cuidar. Por último, temos o promotor da resolução de problemas

associado aos mais jovens, às chefias intermédias e técnicos e às empresas de 200 a 999 trabalhadores. A nossa hipótese explicativa para esta associação passa, em grande parte, pelo conteúdo do trabalho destes profissionais, na medida em que estão mais expostos aos problemas quotidianos colocados pelos trabalhadores, logo confrontados com os problemas quotidianos dos trabalhadores.

## **6.2. Projectos face ao futuro**

Fonte de identidade profissional, os projectos profissionais futuros permitem-nos avaliar até que ponto os inquiridos se reconhecem no seu próprio campo profissional. Os resultados evidenciam uma identidade forte na medida em que, no futuro, cerca de 85% dos inquiridos vê-se a trabalhar na área da gestão de recursos humanos. Destaca-se, no entanto, o facto de apenas 33,7% desejar continuar com as mesmas funções. Este indicador é revelador de algum desejo de mudança. Essa mudança passa por mudar de funções (15,7%), mudar de empresa (15,7%), assumir um cargo de director de recursos humanos (13,9%) ou ainda enveredar por uma carreira de consultor na mesma área (4,8%). Dos que afirmam o desejo de mudar de área profissional, apenas 3,6% deseja trabalhar noutra área funcional. Dos restantes, 6,6% deseja criar o seu próprio negócio e 6% aspira a enveredar por uma carreira de gestor. Este último dado merece ser destacado porque, provavelmente, não é visto como uma opção que escape ao âmbito da gestão de recursos humanos.

Quadro 66

## Distribuição dos profissionais por tipo de projecto profissional

Projecto Profissional	%
Continuar na GRH com as mesmas funções	33,7
Continuar na GRH mudando de funções	15,7
Continuar na GRH como director	13,9
Continuar na GRH mas noutra empresa	15,7
Continuar na GRH mas como consultor	4,8
Enveredar por uma carreira de gestor	6,0
Desempenhar funções noutra área funcional	3,6
Criar o seu negócio fora da GRH	6,6
Total (N=332)	100

Fonte: Inquérito por questionário

O cruzamento das variáveis “projectos profissionais futuros” e o “curso frequentado” permite-nos constatar a existência de uma associação estatística entre ambas. Assim, para os licenciados em GRH predomina o desejo de continuar nas mesmas funções, mudar de empresa e aceder ao lugar de director, não fazendo parte dos seus projectos mudar de área funcional. Os licenciados em Gestão/Economia, que apresentam uma maior dispersão de respostas, são os que, embora a moda se situe no desejo de mudar de funções, mais desejam enveredar por uma carreira de gestor ou mudar de área funcional. Também os licenciados em Psicologia se dividem quanto ao futuro. No entanto, apesar de a maioria pretender continuar no campo da GRH, é no segundo grupo que mais se deseja a mudança, enveredando por uma carreira de gestor ou mudando de área funcional. Os diplomados em Sociologia, por sua vez, concentram-se entre os que querem continuar nas mesmas funções ou pretendem mudar de empresa. Curiosamente, são eles que mais expressam a vontade de criar o seu próprio negócio fora da GRH. Por fim, os diplomados em Direito são os que mais se identificam com a gestão de recursos humanos já que nenhum ambiciona enveredar por uma carreira fora da área. Eles apresentam, contudo, uma especificidade que merece destaque já que, proporcionalmente, são os que mais aspiram ao lugar de director de recursos humanos.

Quadro 67

Distribuição dos profissionais por tipo de projecto profissional segundo o curso<sup>154</sup>

Tipo de projecto	Curso					
	GRH	Gestão/ Economia	Psicologia	Sociologia	Direito	Outros
Continuar na GRH com as mesmas funções	30,4	14,3	26,1	27,3	55,6	64,3
Continuar na GRH mudando de funções	7,1	28,6	13,0	13,6	11,1	14,3
Continuar na GRH como director	21,4	14,3	8,7	4,5	33,3	7,1
Continuar na GRH mas noutra empresa	21,4	0,0	17,4	27,3	0,0	0,0
Continuar na GRH mas como consultor	5,4	14,3	8,7	9,1	0,0	0,0
Enveredar por uma carreira de gestor	5,4	14,3	13,0	4,5	0,0	7,1
Desempenhar funções noutra área funcional	0,0	14,3	8,7	4,5	0,0	7,1
Criar o seu negócio fora da GRH	8,9	0,0	4,3	9,1	0,0	0,0
Total (N=262)	100	100	100	100	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

Do ponto de vista estatístico constata-se que existe relação com significado estatístico entre os projectos face ao futuro e a idade<sup>155</sup>, o nível salarial<sup>156</sup> e a categoria profissional<sup>157</sup>.

No que respeita à idade, são os profissionais com 38 ou mais anos aqueles que mais aspiram a continuar na GRH exercendo as mesmas funções (43,8%) ou a tornar-se consultores (10,5%). O grupo etário mais jovem, por seu turno, diferencia-se do anterior por excluir totalmente do seu horizonte profissional a consultoria na área de GRH enquanto que deseja, mais do que os seus colegas mais velhos, continuar na área mas mudando de empresa (25,7%) ou sendo director de recursos humanos (17,9%).

<sup>154</sup> Existe uma relação com significado estatístico entre o projecto profissional e o curso ( $X^2 = 76,327$ ;  $p[\text{Monte Carlo 2-sided}] = 0,000$ ).

<sup>155</sup>  $X^2 = 60,012$ ;  $p[\text{Monte Carlo 2-sided}] = 0,00$ .

<sup>156</sup>  $X^2 = 75,388$ ;  $p = 0,00$ .

<sup>157</sup>  $X^2 = 98,277$ ;  $p[\text{Monte Carlo 2-sided}] = 0,00$ .

Quando analisamos os projectos destes profissionais em função do nível salarial, verificamos que quase metade do grupo que auferem remunerações superiores a 1820 euros (49,2%) pretende continuar com as mesmas funções. Os projectos de mudança quer sejam por via da consultoria quer pelo ingresso numa carreira de gestor, congregam 11,1% das respostas destes profissionais. Os que auferem salários inferiores a 1819 euros estão concentrados em torno de quatro projectos distintos: continuar na GRH com as mesmas funções (25,2%), continuar na GRH mas noutra empresa (21,5%), continuar na GRH, mudando de funções (19,6%) e continuar na GRH como director (18,7%).

A categoria profissional é a última variável que influencia o projecto dos profissionais inquiridos. Neste caso, os directores e os gestores distinguem-se dos seus colegas, por um lado, por serem os que mais anseiam manter as mesmas funções (51,8%) e, por outro, por alimentarem projectos de mudança em termos profissionais. É entre eles que se registam as percentagens mais elevadas dos que pretendem enveredar por uma carreira de gestor (10,7%) ou de consultor de GRH (7,1%). As chefias intermédias, por seu turno, diferenciam-se das restantes categorias por ser neste grupo que se registam as percentagens mais elevadas dos profissionais que aspiram a ascender a director de GRH (30,0%) e a mudar de empresa, mantendo contudo a sua actividade profissional na área de GRH (26,7%). Por último, os técnicos diferenciam-se dos outros profissionais pela diversidade de projectos em que se encontram investidos: são os que mais pretendem continuar na GRH, ainda que esse desejo seja acompanhado por uma mudança de funções (30,3%); são também eles que mais aspiram a criar o seu negócio fora da GRH (10,6%) e são ainda os que menos desejam continuar na GRH exercendo a mesmas funções (19,7%). A estes projectos acrescem ainda a aspiração de ascender ao cargo de director de GRH (15,2%) e de mudança de empresa (15,2%).

### **6.3. Concepções sobre a gestão de recursos humanos**

Parte integrante do modelo analítico que enunciamos no capítulo 3, as conceptualizações da gestão de recursos humanos constituem uma das dimensões de análise a partir das quais podemos caracterizar o campo profissional, bem como algumas das práticas profissionais em uso. Quando inquiridos sobre o seu grau de

concordância com um conjunto de afirmações que pretendem identificar as concepções que orientam as políticas de gestão de recursos humanos, os profissionais mostram-se particularmente concordantes. Com efeito, verifica-se uma elevada unanimidade das respostas em torno da importância do bem-estar dos trabalhadores e da coesão social da empresa no quadro de uma acção orientada por sólidos valores éticos. Em contrapartida, os inquiridos mostram-se menos concordantes com alguns aspectos relacionados com o enquadramento institucional da gestão de recursos humanos, registando-se uma maior dispersão nos itens que se reportam à rigidez da legislação laboral e à excessiva influência dos sindicatos na vida das empresas.

Quadro 68

## Grau de concordância com afirmações sobre políticas de GRH

	Média	Desvio-padrão
As empresas devem preocupar-se com o bem-estar dos seus trabalhadores	5,45	0,643
As políticas de GRH devem assentar em sólidos valores éticos	5,30	0,860
As políticas de GRH devem caracterizar-se por uma forte consciência social	5,01	0,878
A retribuição dos gestores deve estar indexada aos resultados da empresa	4,70	1,151
A retribuição dos trabalhadores deve estar indexada aos resultados da empresa	4,16	1,264
Em Portugal existe pouca flexibilidade contratual	4,11	1,243
Empregos muito seguros geram trabalhadores acomodados	3,88	1,350
A legislação laboral portuguesa é muito rígida face às necessidades das empresas	3,87	1,316
Em Portugal os sindicatos têm muita influência na vida das empresas	3,05	1,158

Fonte: Inquérito por questionário

Através de uma análise factorial foi possível identificar a forma como se organizam os nove itens que medem o grau de concordância dos inquiridos com um conjunto de afirmações relacionadas com as políticas de GRH. A estrutura das relações destes nove indicadores é explicada por três factores<sup>158</sup> que dão conta de outras tantas formas

<sup>158</sup> Os factores foram extraídos pelo método de componentes principais seguida de uma rotação Varimax. Os três factores retidos, através da regra eigenvalue superior a 1, explicam 71,1 % do total da variância. Para avaliar a validade da análise factorial foi utilizado o teste de KMO (KMO=0,699).

distintas de conceptualizar as políticas de GRH, que designamos por: a concepção neofordista, a concepção neoliberal e a concepção humanista.

A concepção neofordista corresponde ao primeiro factor. Os pesos factoriais mais elevados permitem caracterizar esta concepção da política de gestão de recursos humanos em torno de três ideias fundamentais: as retribuições quer dos gestores quer dos restantes trabalhadores devem estar indexadas aos resultados da empresa; as políticas de GRH devem assentar em sólidos valores éticos e caracterizarem-se por uma forte consciência social. Esta conceptualização pressupõe a existência de mecanismos de partilha de resultados que são também, ou sobretudo, mecanismos de partilha dos riscos (Beck, 2001; Kovács, 2005).

Os pesos factoriais mais elevados no segundo factor são responsáveis pela definição do que designamos por concepção neoliberal das políticas de gestão de recursos humanos. Esta concepção tem subjacente a ideia de que a legislação laboral é muito rígida, de que os empregos seguros geram trabalhadores acomodados e que, em Portugal, existe pouca flexibilidade contratual. Trata-se de uma conceptualização que se baseia na individualização das relações de trabalho apostando na regulação pelo mercado concorrencial como modo privilegiado de concretizar a gestão dos recursos humanos.

Por último, a concepção humanista corresponde a um único indicador e assenta na ideia de que as empresas devem preocupar-se com o bem-estar dos seus trabalhadores. Baseada no princípio de que a Gestão de Recursos Humanos tem por missão cuidar do bem-estar das pessoas, esta conceptualização omite a dimensão política da prática profissional, para se assumir como uma actividade supostamente “neutra” no quadro das relações de poder que estruturam a vida organizacional (Cabral-Cardoso, 1996).

Quadro 69

## Conceptualizações das políticas de gestão de recursos humanos

	Conceptualizações das políticas de GRH		
	Concepção neofordista	Concepção neoliberal	Concepção humanista
A retribuição dos gestores deve estar indexada aos resultados da empresa	<b>,835</b>	,219	-,048
A retribuição dos trabalhadores deve estar indexada aos resultados da empresa	<b>,788</b>	,165	-,060
As políticas de GRH devem assentar em sólidos valores éticos	<b>,779</b>	-,064	,363
As políticas de GRH devem caracterizar-se por uma forte consciência social	<b>,566</b>	,040	,690
A legislação laboral portuguesa é muito rígida face às necessidades das empresas	,045	<b>,829</b>	,120
Empregos muito seguros geram trabalhadores acomodados	,167	<b>,720</b>	-,172
Em Portugal existe pouca flexibilidade contratual	,087	<b>,800</b>	,114
As empresas devem preocupar-se com o bem estar dos seus trabalhadores	-,069	,050	<b>,896</b>
<i>Eigenvalue</i>	2,818	1,678	1,193
% da variância explicada	28,598	24,107	18,410

Fonte: Inquérito por questionário

Testada a consistência interna dos factores<sup>159</sup>, foram construídas duas novas variáveis, que mantiveram os nomes dos factores que estiveram na sua origem. Calculadas as médias das respostas para essas novas variáveis, verificamos que os profissionais de recursos humanos concordam mais com as concepções humanista (Média=5,42, desvio-padrão=0,649) e neofordista (Média=4,66, desvio-padrão=0,846) do que com a concepção neoliberal (Média=3,78, desvio-padrão=1,102).

Tal como aconteceu em relação aos papéis dos profissionais de recursos humanos, também no que respeita às concepções das políticas de gestão de recursos humanos, as opiniões dos inquiridos não se pautam pela unanimidade. Com efeito, elas diferenciam-

<sup>159</sup> O factor “Concepção humanista” não foi objecto de análise dado corresponder a um único indicador. O valor de  $\alpha$  de Cronbach para a “Concepção neofordista” é de 0,758 e para a “Concepção neoliberal” de 0,715.

se em função do sexo, da idade, da categoria profissional e da dimensão da empresa<sup>160</sup>. No quadro que se segue, apresentamos os valores médios mais elevados das modalidades de resposta das variáveis idade, sexo, dimensão da empresa e categoria profissional para cada um dos tipos de políticas.

Quadro 70

Concepções das políticas de GRH e valores médios mais elevados das modalidades de resposta das variáveis sexo, idade, categoria profissional e dimensão da empresa

	Concepção neofordista	Concepção neoliberal	Concepção humanista
Sexo	Homens (4,93)		Mulheres (5,51)
Idade			≤37 anos (5,52)
Categoria Profissional	Directores (4,99)	Chefias (4,21)	Chefias (5,71)
Dimensão da empresa	Até 199 trab (5,12)		200-999 trab (5,52)
Média	4,66	3,78	5,42

Fonte: Inquérito por questionário

Os resultados mostram-nos que a adesão à concepção neofordista se verifica sobretudo entre os homens, os directores e os profissionais que exercem a sua actividade em empresas até 199 trabalhadores. Em contrapartida, a concepção neoliberal está associada a uma única variável: ser chefia intermédia. A concepção humanista, por sua vez, é partilhada pelas mulheres, pelos profissionais mais jovens, pelas chefias intermédias e pelos profissionais que exercem a sua actividade em empresas de 200 a 999 trabalhadores.

#### 6.4. Papel da associação profissional

Desempenhando um papel central na afirmação do projecto profissional colectivo, as associações profissionais são um actor relevante na análise de qualquer processo de profissionalização. Assim, quando solicitados a avaliar o papel da APG enquanto associação específica do campo profissional da GRH, os inquiridos expressam a opinião

<sup>160</sup> Foram realizados testes t para duas amostras independentes no caso do sexo e da idade e teste one-way Anova para as variáveis dimensão da empresa, categoria profissional. Em todos os casos as diferenças das médias das respostas tinham significado estatístico para  $p \leq 0,05$ .

de que tem sido ao nível da formação e da promoção da ética profissional que esse papel mais se tem destacado. Ao dar relevância a estas duas dimensões de análise, os inquiridos parecem reconhecer um dos elementos que tem caracterizado o processo de afirmação da APG: a oferta de formação profissional contínua bem como o seu recente investimento na elaboração e divulgação de um “Código de ética na gestão das pessoas”, aprovado no final de 2007. Em contrapartida, é pouco reconhecido o papel desempenhado junto do Estado, seja na defesa dos interesses do grupo profissional, seja na influência sobre a produção legislativa e das políticas públicas relacionadas com a gestão de recursos humanos.

Quadro 71

## Avaliação do papel da APG

Contribuição da APG para:	Média	Desvio-padrão
Disseminar novos conhecimentos na área da GRH	4,17	1,396
Promover a formação contínua dos profissionais de GRH	4,11	1,366
Promover a ética profissional entre os membros do grupo profissional	4,06	1,399
O reforço do prestígio social do grupo	3,78	1,367
O desenvolvimento do campo profissional	3,77	1,303
O reforço da coesão do grupo profissional	3,62	1,351
Mobilizar o grupo profissional em torno das suas iniciativas	3,50	1,292
Promover a imagem do grupo junto da opinião pública	3,43	1,432
Defender os interesses do grupo profissional	3,39	1,365
Influenciar a orientação das políticas públicas de emprego/formação	3,14	1,387
Promover os interesses do grupo junto do Estado	2,99	1,309
Influenciar a produção de legislação laboral	2,90	1,280

Fonte: Inquérito por questionário

A análise factorial que realizamos permitiu-nos identificar a forma como se associam os doze itens que medem a avaliação que os inquiridos fazem do papel da APG. A estrutura das relações destes indicadores é explicada por dois factores<sup>161</sup> que dão conta de dois papéis distintos desempenhados pela Associação: um vocacionado para a “Relação com o Estado e a opinião pública” e outro orientado para o “Desenvolvimento profissional do grupo”.

<sup>161</sup> Os factores foram extraídos pelo método de componentes principais seguida de uma rotação Varimax. Os três factores retidos, através da regra eigenvalue superior a 1, explicam 79,1 % do total da variância. Para avaliar a validade da análise factorial foi utilizado o teste de KMO (KMO=0,931).

Quadro 72

## Principais papéis desempenhados pela APG

Contribuição da APG para....	Papel da APG	
	Relação com o Estado e opinião pública	Desenvolvimento profissional do grupo
Promover os interesses do grupo junto do Estado	<b>,883</b>	,228
Influenciar a produção de legislação laboral	<b>,804</b>	,351
Defender os interesses do grupo profissional	<b>,789</b>	,345
Influenciar a orientação das políticas públicas de emprego/formação	<b>,785</b>	,403
Promover a imagem do grupo junto da opinião pública	<b>,727</b>	,439
Mobilizar o grupo profissional em torno das suas iniciativas	<b>,671</b>	,513
Disseminar novos conhecimentos na área da GRH	,247	<b>,886</b>
Promover a formação contínua dos profissionais de GRH	,273	<b>,874</b>
Promover a ética profissional entre os membros do grupo profissional	,467	<b>,769</b>
Promover o reforço da coesão do grupo profissional	,523	<b>,730</b>
Promover o reforço do prestígio social do grupo	,584	<b>,705</b>
Promover o desenvolvimento do campo profissional	,555	<b>,699</b>
<i>Eigenvalue</i>	4,917	4,571
% da variância	40,977	38,092

Fonte: Inquérito por questionário

A “Relação com o Estado e a opinião pública” corresponde ao primeiro factor retido. Os pesos factoriais mais elevados permitem definir, com precisão, este papel da APG: promover os interesses do grupo junto do Estado, influenciar a produção de legislação laboral e as políticas públicas de educação/formação, defender os interesses do grupo, promover a imagem do grupo junto da opinião pública e mobilizar o grupo profissional em torno das suas iniciativas.

O segundo factor corresponde ao “Desenvolvimento profissional do grupo”. Este segundo papel que é atribuído à APG organiza-se em torno da sua capacidade para disseminar novos conhecimentos, promover a formação contínua, a ética profissional, o

reforço do prestígio social do grupo e, por último, o desenvolvimento do campo profissional.

Depois de analisada a consistência interna de cada factor<sup>162</sup>, foram criadas duas novas variáveis que, à semelhança dos casos anteriores, mantiveram o nome dos factores que as originaram. A análise das médias destas variáveis permite-nos concluir que os inquiridos, avaliam de uma forma mais positiva o papel da APG para o desenvolvimento profissional (Média = 4,11; Desvio-padrão = 1,184) do que a relação que esta associação estabelece com o Estado e a opinião pública (Média = 3,41; Desvio-padrão = 1,045).

Uma vez mais, é possível encontrar opiniões diferenciadas entre os inquiridos. Com efeito, as respostas variam em função do sexo, da idade e da categoria profissional<sup>163</sup>. No entanto, não só as variáveis que influenciam as suas respostas são agora em menor número, como também as diferenças das médias das respostas entre os que são membros da APG e os que não o são não têm significado estatístico.

No quadro abaixo apresentamos os valores médios mais elevados das modalidades de resposta das variáveis idade, sexo e categoria profissional para cada um dos papéis desempenhados pela APG.

Quadro 73

Papéis da APG e valores médios mais elevados das modalidades de resposta das variáveis sexo, idade e categoria profissional

Variáveis	Relação com o Estado e a opinião pública	Desenvolvimento profissional do grupo
Sexo	Homens (3,39)	
Idade	≥38 anos (3,49)	<38 anos (4,21)
Categoria Profissional	Técnicos (3,14)	Técnicos (4,11)
Média	3,41	4,11

Fonte: Inquérito por questionário

<sup>162</sup> O valor de  $\alpha$  de Cronbach para a “Relação com o Estado e a opinião pública” é de 0,925 e para o “Desenvolvimento profissional” de 0,945.

<sup>163</sup> Foram realizados testes t para duas amostras independentes no caso do sexo e da idade e teste one-way Anova para as variáveis dimensão da empresa, categoria profissional. Em todos os casos as diferenças das médias das respostas tinham significado estatístico para  $p \leq 0,05$ .

Assim, se os homens com mais de 38 anos e a categoria de técnico são os que mais aderem ao papel da APG realçando a sua importância na relação com o Estado e a opinião pública, são os técnicos mais jovens os que mais concordam com a importância da APG no desenvolvimento profissional do grupo.

Independentemente das opiniões expressas sobre o papel da APG, um dos dados mais relevantes que os dados empíricos evidenciam é o fraco envolvimento associativo dos profissionais de recursos humanos, na medida em que apenas 52,3% dos inquiridos afirma ser membro de uma associação profissional. Dos 178 inquiridos que afirmam ser membros de uma associação profissional, a APG apresenta uma posição hegemónica: 82% dos inquiridos são seus associados. A existência de filiados noutras associações profissionais assume um carácter residual, com excepção dos membros das duas associações de sociólogos existentes em Portugal, APS e APSIOT, que representam 15,9% dos inquiridos.

Quadro 74

## Distribuição dos inquiridos por associação profissional

Associação	%
APG	82,0
APS/PSIOT	15,9
Ordem dos Psicólogos	4,5
Ordem dos Advogados	4,5
ANJE	3,4
OTOC	3,4
Ordem dos Economistas	2,3
SPOSHO	2,3
Ordem dos Engenheiros	1,1
Ordem dos Farmacêuticos	1,1
OROC	1,1
APTP	1,1
ASTD	1,1
APPMarketing	1,1
SHRM	1,1
Internacional Coaching Community	1,1

Fonte: Inquérito por questionário

Estes resultados evidenciam um défice de representatividade da APG, não tanto por estar confrontada com a concorrência de outras associações ligadas à formação de base dos profissionais mas antes pela incapacidade em chamar a si uma parte significativa dos profissionais de recursos humanos: 50% não estão filiados em qualquer associação profissional. A questão da representatividade tem relevância, na medida em que enfraquece a sua capacidade de mobilização em torno do projecto colectivo que preconiza, assim como reduz o seu poder de intervenção política, o seu reconhecimento social e as receitas necessárias ao financiamento da sua acção e à preservação da sua autonomia.

O alargamento da base profissional de apoio da APG não parece, aparentemente, difícil já que a quase totalidade dos inquiridos reconhece a importância das formas de organização colectiva do grupo profissional, pese embora cerca de metade dos inquiridos entenda que a defesa dos interesses colectivos do grupo passa pela existência simultânea de um sindicato e de uma associação profissional.

Quadro 75

Tipo de estrutura de defesa dos interesses colectivos dos profissionais de RH

Tipo de estrutura	%
Uma associação profissional	50,0
Um sindicato	1,2
Ambos, porque têm funções complementares	48,8
Total	100

Fonte: Inquérito por questionário

Confrontados com a sua situação perante o sindicalismo, quase 3/4 dos inquiridos afirma nunca ter estado filiado nem pensa vir a filiar-se e apenas 11,7% afirma estar sindicalizado. Se a estes resultados acrescentarmos o facto de apenas 7% afirmar que pensa filiar-se no futuro, é de admitir que, apesar de no plano discursivo se verificar uma aparente adesão a formas de organização colectiva, tal não corresponde a uma efectiva vontade de concretizar a adesão a uma estrutura de representação colectiva.

Quadro 76

Situação perante o sindicalismo

Situação perante o sindicalismo	%
Actualmente está filiado num sindicato	11,7
Já esteve filiado mas actualmente não está	9,9
Nunca esteve filiado nem pensa filiar-se	71,3
Nunca esteve filiado mas pensa filiar-se	7,0
Total	100

Fonte: Inquérito por questionário

A reduzida adesão a formas colectivas de representação de interesses por parte dos profissionais de recursos humanos, seja sob a forma sindical seja sob a forma profissional, parece surgir como uma potencial fragilidade estrutural do grupo.



## **Capítulo 7**

### **O olhar dos directores de recursos humanos sobre o campo profissional**

O objectivo deste capítulo consiste em proceder à análise do discurso dos responsáveis pela função recursos humanos no que respeita à imagem do grupo profissional, à relação com as restantes áreas funcionais e às relações intra-grupo tendo por base as entrevistas realizadas aos directores de recursos humanos.

#### **7.1. Formação e percurso profissional**

Do ponto de vista da sua formação de base os entrevistados caracterizam-se pela marca da diversidade. Tendo todos frequentado o ensino superior politécnico ou universitário, apenas um não concluiu o respectivo curso. As suas áreas de formação de base integram-se predominantemente nas ciências sociais e humanas seguindo, assim, aquilo que são as características estruturais do grupo profissional, como tivemos oportunidade de demonstrar nos capítulos anteriores. Esta diversidade tende a ser reduzida por via da formação pós-graduada, frequentada por uma larga maioria dos entrevistados, já que os cursos escolhidos são predominantemente nas áreas da Gestão de Recursos Humanos ou da Gestão para Executivos. Verifica-se, por isso, uma relativa harmonização das linguagens e uma clara aproximação ao mundo da gestão o que tende a tornar estes profissionais potenciais parceiros do negócio, dada a natureza da formação complementar frequentada.

## Quadro 77

## Caracterização dos entrevistados

Nº	Entrevistados				
	Sexo	Idade	Formação de base	Formação Pós-graduada	Filiação associativa
E1	M	42	Lic. Engenharia Electrotécnica	Pós-Grad. em Eng. Electrotécnica Curso Av. Gestão para Executivos	APG Ordem dos Eng.
E2	M	60	Bac. GRH Lic. Sociologia	Vários cursos curtos	Ex-APG
E3	F	46	Lic. Sociologia	Pós-Grad. GRH	APG Ex-APSIOT
E4	F	43	Lic Psicologia	Pós-Grad. HST	Ex-APG
E5	M	43	Lic. GRH	Mestrado Sociologia do Trabalho	APG
E6	F	52	Lic. Psicologia	Curso Av. Gestão para Executivos	APG APP (OP)
E7	M	48	Lic. GRH	Pós-Grad. GRH	Ex-APG
E8	F	48	Bac. Engenharia Mecânica	Pós-Grad. Qualidade Pós-Grad. GRH	-----
E9	F	49	Lic. Direito	Pós-Grad. em Ciências Jurídicas Empresariais	Ordem dos Adv.
E10	M	60	Lic. Direito	Vários cursos curtos	Ex-APG
E11	F	30	Lic. Ciências da Educação	Pós-Grad. em Direito do Trabalho	-----
E12	F	46	Lic. Sociologia	Mestrado em Psicologia	APS
E13	M	45	Lic. Farmácia	Pós-Grad. GRH	Ex-APG Ordem Farmacêuticos
E14	F	36	Lic. GRH	Freq. MBA	APG
E15	F	47	Lic. Economia	Curso Av. Gestão para Executivos	-----
E16	F	36	Lic. Psicologia	Parte escolar do Mestrado em Psicologia do Trabalho Curso Av. Gestão para Executivos	-----
E17	M	48	Bac. Contabilidade /Lic. Ad. Empresas	Vários cursos curtos	OTOC
E18	F	41	Lic. Engenharia Alimentar	Pós-Grad. Economia e Gestão	-----
E19	M	52	Frequentou de Medicina	Vários cursos curtos	-----
E20	F	46	Lic. Direito	Vários cursos curtos	Ordem dos Adv.

Fonte: Inquérito por entrevista

A análise dos percursos profissionais permite-nos evidenciar algumas características tipo que atravessam os vinte directores entrevistados e que dividimos em três grupos ou percursos tipo. O primeiro grupo por aqueles que tendo finalizado a sua formação superior na área das ciências sociais e humanas - Psicologia, Sociologia e Ciências da Educação<sup>164</sup> - entram directamente no campo da gestão de recursos humanos. O segundo grupo integra os profissionais cujos percursos escolares foram marcados pelo abandono e por uma entrada precoce no mercado de trabalho, e pelo retorno posterior ao ensino superior frequentado em regime pós-laboral em áreas científicas associadas ao campo profissional<sup>165</sup> - Gestão de Recursos Humanos e Sociologia. Por fim, o terceiro grupo engloba os entrevistados que, concluindo a sua formação noutras áreas científicas - Engenharia, Farmácia, Finanças e Economia - apresentam percursos intra ou inter-empresas que os conduzem à gestão de recursos humanos por convite.

No primeiro percurso tipo inscrevem-se as quatro directoras de recursos humanos licenciadas em Psicologia, em Sociologia e em Ciências da Educação. Elas entram na área da gestão de recursos humanos através de um estágio, e foram aproveitando as oportunidades que o mercado de trabalho lhes foi propiciando. O primeiro caso, de uma licenciada em Psicologia, reflecte uma inserção por via de uma empresa de consultadoria, onde os conhecimentos adquiridos na licenciatura são particularmente valorizados na aplicação de testes psicológicos nos processos de recrutamento e selecção. A partir daí, assegurada a entrada no campo profissional da gestão de recursos humanos, é uma questão de oportunidades no mercado de trabalho. No caso em apreço, o percurso profissional passa por uma especialização na administração local e pelo acesso ao cargo de direcção numa zona geográfica do interior, o que lhe permite fazer curriculum e aproximar-se, progressivamente, de uma zona geográfica mais central.

*“Quando conclui a licenciatura pedi um estágio numa empresa da área do recrutamento e selecção, de testes psicológicos, era para ser um estágio de seis meses mas só estive três porque entretanto decidi candidatar-me à Câmara Municipal B..., que queria um responsável para a área da gestão de pessoal com formação na área das ciências sociais. Eu concorri e fui seleccionada. Estive lá sensivelmente um ano... Tendo experiência em Câmaras Municipais, como foi o caso de B..., candidatei-me à Câmara Municipal A... e fui transferida para a Câmara Municipal A.... Na Câmara*

---

<sup>164</sup> Este curso apresenta uma especificidade relevante na medida em que no último ano lectivo permite uma especialização em GRH.

<sup>165</sup> A disponibilidade de oferta de licenciaturas em regime pós-laboral e as notas mínimas de entrada tendem a ser factores condicionadores do arco de escolhas dos entrevistados.

*A... estive integrada no Departamento de Recursos Humanos e mais concretamente na área de recrutamento e selecção e de formação e desenvolvimento, porque a dimensão na Câmara A... não tem nada a ver com a Câmara B.... Enquanto que um técnico superior na Câmara B... fazia tudo, na Câmara A... havia um director de departamento, havia várias divisões, havia técnicos, era muita gente no departamento de recursos humanos. Estive na Câmara A... 4 a 5 anos, de 89 a 93, altura em que pedi transferência para S... (Psicóloga-E4).*

O segundo caso é também de uma licenciada em Psicologia e apresenta um percurso semelhante no que se refere à primo inserção. Tendo começado a trabalhar numa pequena empresa de consultadoria, são os contactos profissionais que aí estabelece que lhe permitem aceder a funções de gestão de recursos humanos numa empresa onde impera uma forte cultura familiar mas onde a função recursos humanos se encontra a caminho da profissionalização.

*“Em termos de experiência profissional, comecei a trabalhar na empresa L..., que é uma empresa de consultoria na área de recursos humanos aqui em Aveiro. Fiz o estágio lá (depois da licenciatura em Psicologia) e depois fiquei! Passados dois anos vim aqui para a O... e mantenho-me cá há doze anos mais ou menos” (Psicóloga-E16).*

O terceiro caso, de uma licenciada em Sociologia, apresenta um percurso menos linear. À licenciatura sucedeu-se o prosseguimento de estudos através de uma pós-graduação realizada em ambiente não escolar e com um forte pendor profissionalizante. É na sequência dessa formação complementar que se vai desenhando progressivamente a entrada no campo profissional: primeiro, através de um estágio orientado para a qualidade dos serviços, depois por via do desenvolvimento de um projecto num banco. Só após essas experiências surge a entrada no campo profissional com a dinamização de projectos de formação profissional associados à criação de um Departamento de Gestão de Recursos Humanos.

*“Estive três anos nessa pós -graduação, dois anos a estagiar, na Universidade, nos Serviços Sociais, onde estive a fazer um trabalho de melhoria do serviço das cantinas, a nível da alimentação, da organização, isto já a tempo inteiro, já tinha deixado o ensino porque depois já não era necessário e já não era possível conciliar... Houve o convite para ficar lá a trabalhar, no entanto eu não me identifiquei com os objectivos daquela organização em questão e a ‘função pública’ para mim era qualquer coisa assim um bocadinho ‘pesada’ na altura, portanto, porque se sentia muito a inércia naquele instituto. Também havia um objectivo, que era fazer uma movimentação para o Banco..., primeiro a fazer um estágio, tinha lá um familiar, que era um dos directores e senti que podia haver ali alguma possibilidade de enquadramento futuro... Depois*

*mudei para Setúbal para a marca B..., portanto, uma empresa de construção civil e obras públicas que estava num crescimento muito acentuado, isto em 1991-92. Portanto, eu tinha para aí 27 anos, na altura. E era necessário constituir um departamento de recursos humanos de raiz. Havia uma área de formação muito significativa, porque estávamos a falar, na altura, dos fundos comunitários. Havia muita formação, uma série de profissionais que tinham formação, porque esses profissionais não existiam no mercado e havia muitas obras que a empresa estava a ganhar. Fui criar este departamento que integrou também uma área de gestão administrativa de recursos humanos, que já existia e que tinha duas pessoas (Socióloga-E12).*

O último caso é o de uma licenciada em Ciências da Educação que entra directamente num departamento de recursos humanos, pela área da formação profissional. Garantido o acesso ao campo profissional, a evolução parece ocorrer sem sobressaltos através da diversificação de experiências noutras actividades associadas à função recursos humanos.

*“ (terminei o curso) em 2000 e fui estagiar para uma fábrica na área da gestão da formação. Em 2001 fiquei lá, tive oportunidade de ir para o recrutamento e selecção em S..., porque lá nós temos 4 fábricas, portanto, fazia o recrutamento e selecção desde operadores a quadros superiores, para as 4 fábricas. Estive cerca de 2 anos em recrutamento e selecção, depois voltei à formação, à gestão da formação das 4 fábricas, sempre nos recursos humanos centrais” (Ciências da Educação-E11).*

O segundo grupo é marcado pela inserção precoce no mercado de trabalho, só depois surgindo o curso superior. O trabalho que os entrevistados, que integram este grupo, realizavam inseria-se já na área da gestão de recursos humanos ou em áreas de trabalho que funcionam como territórios privilegiados de acesso, como referido no capítulo 5, como são as áreas comercial e administrativa. O curso parece surgir, nestes casos, como algo de natural, uma espécie de legitimação dos seus saberes profissionais, correspondendo ao que Selander (1990) designa por legitimação cognitiva por via académica, e, simultaneamente, ao que Larson (1979) apelida de legitimação social de um estatuto profissional apresentando-se, também, como uma condição para uma progressão profissional na empresa. O primeiro caso é um bom exemplo desse percurso. Tendo começado a trabalhar num serviço administrativo, na sequência de uma reprovação escolar, o bacharelato em Gestão de Recursos Humanos, porque funcionava em regime pós-laboral, surge como a oportunidade para ir construindo um futuro profissional diferente.

*“Sim, já trabalhava (antes de ir para o ISLA - GRH). O primeiro emprego que tive foi na S... aqui em Setúbal. Porque eu chumbei a uma cadeira de 7º ano... e eu aí disse aos meus pais: “Não vou ficar um ano com uma cadeira” portanto quero ir trabalhar. E pronto isto foi antes do 25 de Abril. Estamos a falar de 1971...” (Sociólogo-E2).*

O segundo caso, também resultado das contingências do percurso escolar, induz a uma inserção profissional precoce na área da gestão administrativa de recursos humanos. A licenciatura em Sociologia, em regime pós-laboral, surge como a conciliação possível entre o emprego e os estudos, sendo que a sua conclusão é a condição para o desenvolvimento de um percurso profissional.

*“Eu já trabalhava antes de ir para Sociologia... quando cheguei ao 12º não consegui entrar na universidade, não tinha nota para entrar, então comecei a trabalhar numa empresa, a S... depois também queria algum dinheiro e então resolvi começar a trabalhar e, como tal, entrei para esta empresa para a S... Depois, como é natural, as pessoas começam a ter o seu próprio dinheiro, começam a ter alguma autonomia e depois, quando entrei para a universidade, já não quis deixar de trabalhar, por isso é que entrei para a noite... Depois foi sempre assim, como trabalhei, como entrei para a S... e entrei pela área do pessoal, na altura. O meu percurso foi sempre muito, muito dentro dessa área... Como continuei sempre a trabalhar e como também na empresa tive outras oportunidades, porque já era licenciada, isso abriu-me também outras portas... Estive sempre na empresa S..., tenho 20 anos de S.... (Sociólogo-E3).*

O terceiro caso, licenciado em Gestão de Recursos Humanos, é porventura o mais representativo de um percurso profissional voluntarista, construído por via da experiência e onde a licenciatura surge mais tardiamente como consagração de um estatuto profissional já adquirido.

*“Eu comecei na AF..., com cerca 19 anos de idade, como apontador de construção civil. Foi o meu primeiro emprego, foi no serviço de pessoal de uma grande empresa de construção civil... Já trabalhava, exactamente na gestão de pessoal, praticamente já se tinha aquele músculo a nível de recursos humanos faltava era a parte da teoria, nessa altura o ISLA de facto era hegemónico a nível da gestão de recursos humanos, era a melhor escola e de facto tive professor extraordinários que me marcaram e ainda marcam. E de facto, tirei o meu curso em 5 anos, à noite” (GRH-E7).*

O quarto, e último caso, representando uma estratégia voluntarista de mobilidade social ascendente caracteriza-se por um percurso em que os atributos pessoais parecem antecipar o percurso profissional. As oportunidades surgem progressivamente no interior da empresa e a frequência da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos é de imediato reconhecida, com a transferência para o respectivo departamento.

*Eu comecei a trabalhar com 18 anos, na altura imediatamente após ter concluído o 12º ano... Comecei a trabalhar no canal de distribuição, mais concretamente na M..., numa área operacional... onde as principais funções tinham a ver com o atendimento ao cliente e venda de produtos naquela área especializada... Abriu uma vaga para telefonista/recepcionista e eu integrei essa função durante cerca de 6/8 meses e depois surgiu a possibilidade de passar para a área do secretariado, tendo em conta também que essa área da administração se juntava com as direcções da empresa. Tive oportunidade de ir secretariar a equipa de responsáveis de expansão, basicamente estamos a falar de pessoas que faziam a expansão da empresa e o desenvolvimento do negócio, portanto, estamos a falar de homens ligados às obras, engenheiros. Estive com essa função, mais ou menos, durante um ano e foi-me lançado o convite para ir secretariar um dos administradores, portanto fui, estive dois anos como secretária da administração de um administrador que tinha o pelouro comercial... Pouco tempo depois de ter começado a fazer a licenciatura (em GRH) logo no primeiro ano foi-me dada a possibilidade de passar para a área de Recursos Humanos, tendo em conta exactamente a formação académica, portanto comecei nessa altura... a aproximar-me então àquilo que é hoje a realidade, portanto à área de Recursos Humanos (GRH-E14).*

O terceiro percurso tipo caracteriza-se por carreiras escolares lineares com a conclusão da licenciatura em áreas científicas menos relacionadas com a componente humana. A chegada à gestão de recursos humanos tende a fazer-se por convite e no quadro de uma carreira profissional seja intra seja inter-empresas. O primeiro caso é o de um engenheiro, que acede à função recursos humanos após uma carreira na produção industrial. É a passagem pela consultadoria em tecnologias de informação que garante a este entrevistado o convite para desempenhar funções de topo, ainda que não as de director. Vai para o departamento de recursos humanos de um grande grupo económico que opera num sector onde a tecnologia é o elemento central do negócio e onde, dada a sua dimensão, o departamento de recursos humanos comporta uma multiplicidade de valências e de competências. Aqui, é a centralidade dos sistemas de informação para o funcionamento da empresa e, por arrastamento, para a própria gestão de recursos humanos que parece abrir a porta a um engenheiro em trânsito profissional.

*“Eu sou Eng. Electrotécnico... Eu não faço parte das origens normais das pessoas de recursos humanos, assim como o Director Central, também não, que é economista... Desenvolvi grande parte da minha carreira na área da indústria; primeiro na produção de energia eléctrica, uma área à qual dediquei uma dúzia de anos da minha vida de trabalho, depois também na área automóvel, na área da logística automóvel (...) como engenheiro mesmo... regressei depois de novo à área da produção de energia, onde estive durante uma grande parte desses doze anos e a dada altura surgiu de novo o desafio de regressar a Lisboa, onde eu tinha começado a trabalhar depois do Técnico; o desafio de regressar a Lisboa mas aí já para a área da consultoria, para a M.... Na*

*M... eu tinha a parte de sistemas de comunicação, tecnologia, aqui em Portugal.... E foi depois de eu estar na M... há algum tempo, que surgiu um desafio de mudar completamente da minha área típica de actuação e ir para a holding do Grupo P... ou para a área de recursos humanos estratégicos, na altura... Seguidamente, depois fiz as formações específicas das áreas onde estive a trabalhar, e todos os anos, e mais que uma vez por ano, fazia isso, e em termos de gestão fiz mais tarde na AESE o programa de administração de empresas (Engenheiro-E1).*

O segundo caso, de uma engenheira mecânica, com uma carreira no interior da empresa nas áreas da qualidade e da higiene e segurança, o acesso à função recursos humanos faz-se por acumulação de responsabilidades numa altura em que o grupo em que trabalha passa por uma reorganização interna<sup>166</sup> e em que a redefinição da base tecnológica, que suporta a gestão de recursos humanos, parece surgir como o principal desafio. Tratando-se de uma empresa industrial cuja principal área funcional é a produção, ter uma engenheira nos recursos humanos surge como um elemento tido como facilitador da aceitação das transformações em curso. Também aqui, o departamento conta com uma vasta equipa de profissionais de recursos humanos, sendo a função de direcção coadjuvada por um especialista na área.

*“Não sou especialista em Recursos Humanos. Portanto, não entendo muito das teorias da Gestão de Recursos Humanos. Tenho-me tentado informar. Gosto imenso desta área, mas eu sou bacharel em Engenharia Mecânica... Fiz alguns cursos. Fiz o curso de Gestão de Recursos Humanos na EGP, tenho feito formações por temas. Na gestão do desempenho, no recrutamento, ou seja, já tenho tocado mais ou menos as grandes temáticas... Tenho uma pós graduação em qualidade e segurança, já fiz todos os cursos sobre modelos, auditores, todas essas áreas... Sempre trabalhei na indústria, ligada às fábricas, à implementação de sistemas... A minha área de trabalho é a qualidade e depois a segurança e depois o ambiente, por acréscimo na evolução que tem havido... Neste momento acumulo os dois pelouros: a gestão de recursos humanos e a parte corporativa, porque é SA, porque nós estamos organizados numa SGPS, numa holding, que por sua vez tem sub holdings, cada unidade de negócio tem a sua holding, portanto temos quatro unidades de negócio e temos uma empresa de gestão que é o centro de serviços partilhados e o centro de serviços corporativos... Eu na empresa estou há quinze anos e nos recursos humanos há um ano e meio” (Engenheira-E8).*

O terceiro caso, licenciado em Farmácia, também acede ao campo da gestão de recursos humanos através de uma carreira profissional interna à empresa. O acesso ao campo faz-se no quadro de um novo desafio profissional: criar um departamento de recursos

---

<sup>166</sup> Tendo apresentado um crescimento muito rápido, este grupo industrial apresenta uma organização baseada numa multiplicidade de unidades de negócio e numa elevada dispersão geográfica em Portugal e no estrangeiro.

humanos. As características do sector, fortemente centrado na actividade comercial, e uma cultura da empresa que atribui funções de gestão aos directores técnicos, são os elementos facilitadores desta oportunidade.

*“Após a licenciatura (em farmácia) eu tentei, como via profissional, entrar na área da indústria farmacêutica e portanto quando terminei a licenciatura fiz uma programação muito específica do que eu pretendia da minha carreira, que depois se veio alterar mas não deixou de ser uma programação e iniciei o meu percurso tentando entrar na área da informação médica, portanto isto tudo numa perspectiva de evolução dentro de um laboratório na área do Marketing, na área comercial... dentro da AB..., era farmacêutico e dada a nossa perspectiva do negócio, em que os directores técnicos são também os directores das nossas divisões, das nossas unidades de negócio e uma vez que havia uma unidade de negócio que estava desfalcada por um director, porque ele entretanto tinha sido convidado para novas funções dentro da empresa, eu fui convidado para ser o director da unidade de negócio do Distrito de V..., cargo que desempenhei durante cerca de dois anos e meio, mais ou menos... Entretanto surgiu uma oportunidade interna dentro da empresa para a direcção de recursos humanos, a direcção de recursos humanos era algo que me interessava, era algo que me agradava, um desafio, eu fiz a minha candidatura e fui seleccionado... na altura perspetivei uma oportunidade de carreira e agarrei essa oportunidade de carreira sem ter uma noção muito específica do que é que seria a direcção de recursos humanos. Obviamente quando cheguei cá isto foi um desafio novo, eu tenho tido muitos destes desafios na minha vida, o desafio foi criar a direcção de recursos humanos na empresa... sempre trabalhei nesta empresa, portanto eu já estou nesta empresa há oito anos (Farmacêutico-E13).*

O quarto caso, o de um especialista em finanças com uma licenciatura em Gestão, também acede à direcção de recursos humanos após um percurso interno. Este percurso reflecte uma cultura de empresa que valoriza os seus quadros, independentemente das áreas de formação de base e que aposta na formação interna desses quadros fazendo-os passar pela casa mãe na Alemanha. Mas exprime também a importância atribuída ao controlo de custos na garantia da competitividade da empresa, tanto mais que estamos perante uma multinacional em que na filial portuguesa predomina uma estratégia pura de produção (Dupuy e Savary, 1987; Almeida, 1994). O convite para as novas funções parece surgir como um reconhecimento pessoal, que se enquadra na política geral da empresa de valorização dos seus quadros a nível internacional.

*“Na altura o administrador, o Eng. P..., eu estava portanto na área financeira, convidou-me para esta, para assumir a direcção de RH... E, portanto, eu diria que toda a minha profissionalização nos recursos humanos deu-se por força dos programas internos que a empresa disponibiliza para todo o mundo... Eu frequentei vários cursos na Alemanha, portanto sempre em inglês, não é!... A minha entrada é por convite, numa*

*área diferente daquela que eu dominava (Finanças). De qualquer maneira com um apoio muito forte por parte da empresa e depois também um esforço grande externamente, para perceber o que é que havia, o que é que não havia, leituras, etc. Portanto, que era muito típico na altura. Lembro-me perfeitamente que eu tinha alguns colegas que eram da área das engenharias... (Gestor-E17).*

O quinto, e último caso, o de uma licenciada em Economia, apresenta um percurso profissional algo difuso até ao momento em que entra no campo da consultadoria. Também neste caso, é a sua formação de base que a leva a afirmar-se nos estudos salariais e nas políticas de remuneração, o que lhe abre a porta para a entrada definitiva no campo da gestão de recursos humanos, em grandes grupos empresariais, onde o controlo dos custos salariais a par da complexidade das políticas de remuneração tornam as suas competências uma mais-valia.

*“Fiz um início de vida profissional que me levou a ter um contacto muito grande com a comunidade europeia e com uma outra vertente que era um bocadinho o país real e que foi muito gratificante do ponto de vista da formação que eu tinha... Fazia auditoria, portanto o IN... tinha um departamento que pagava as ajudas do fundo de garantia agrícola em Portugal e tinha uma divisão, uma direcção de serviços de controlo aos beneficiários dos fundos comunitários. (...) durante três/quatro anos, cerca de quatro anos, fiz esse trabalho... do ponto de vista da formação e do entendimento do que é que eram as instâncias comunitárias e como é que as coisas se passavam foi um trabalho muito gratificante... Tive algumas experiências também de gestão de equipas, gestão de projectos... No final de três anos comecei à procura de outros campos de actividade. Até aí tinha sido o único contacto que tinha tido com os temas de recursos humanos, tinha tido economia dos recursos humanos na faculdade e o meu interesse de facto foi sempre muito mais de macro-economia do que micro-economia. Surgiu-me uma oportunidade numa empresa de consultoria de gestão de recursos humanos, a H..., a M..., etc. Eu estive na M... durante cerca de quatro anos, em que trabalhei em áreas..., assumi algumas responsabilidades, em áreas distintas de recursos humanos. Portanto, comecei naquilo que se diz que é a parte mais soft de recursos humanos, que tem a ver com a cultura e o clima e os diagnósticos de cultura e clima, portanto, foi o meu primeiro embate com os recursos humanos, muitas questões que são intangíveis mas que têm a ver com a organização e que, para mim tinha uma relação muito grande com aquilo que é a sociologia das organizações... Tive uma experiência forte na área de remunerações, definição de políticas, em que o background era de Economia. Era uma área que, de alguma forma, me permitiu posicionar-me dentro da companhia, dentro da consultora, com algum grau já de maturidade... Em 2003 deu-se uma viragem muito grande na estratégia daquilo que era o futuro da GE... e em 2004 eu, mais ou menos em Setembro, fui contactada por algumas empresas para saber se estaria disponível para abraçar outros projectos e pronto. Começaram a surgir alguns convites (Economista-E15).*

Os três percursos tipo aqui evidenciados mostram bem a diversidade de vias a partir das quais tem sido possível aceder ao exercício de funções de direcção no âmbito da gestão de recursos humanos. Essas vias de acesso parecem, contudo, marcadas por um conjunto de atributos que nos permitem chamar a atenção para a importância de factores como as características dos sectores de actividade, a dimensão da empresa, a estratégia e a cultura organizacional, os objectivos das políticas de gestão de recursos humanos, as políticas de gestão de quadros e as características pessoais dos respectivos profissionais de recursos humanos, como elementos que contribuem para explicar a diversidade de perfis e de percursos que encontramos entre os directores de recursos humanos entrevistados. Contudo, apesar dessa diversidade, ser detentor de um título académico apresenta-se como um traço uniforme, que garante o reconhecimento da posição social ocupada por estes profissionais no interior da empresa e por arrastamento na própria sociedade.

## **7.2. Formação de acesso e perfil de competências**

O crescente peso da formação em gestão de recursos humanos como condição de acesso ao campo profissional, ditado, não só pela pressão resultante da especialização da oferta formativa, mas também pela necessidade de reduzir o tempo e os custos de socialização na função por parte das empresas, surge como uma tendência clara, nos estudos a que aludimos. Mas há também uma evolução histórica que atravessa a construção do campo profissional e que ajuda à existência de uma certa ambiguidade, no que respeita à definição das áreas de formação de acesso, como refere um dos nossos entrevistados: *“nós passámos daquela época antes do 25 de Abril que os directores, os responsáveis pelo pessoal, até eram militares, sobretudo militares, depois passaram para a fase de economistas, depois passaram para a fase de direito, de homens de direito... (Sociólogo-E2).*

As respostas dos nossos entrevistados são, igualmente, atravessadas por estas ambiguidades, com a delimitação das áreas de formação de acesso a obedecer a um critério abrangente, mas sempre no terreno das ciências sociais e humanas:

*“... no fundo, tem a ver com as formações dentro da área das ciências sociais” (Psicóloga-E4);*

*“...acho que a área de GRH tem um conjunto de competências próprias, mas que não implicam um perfil unívoco, ou seja, eu sou jurista, mas não acho que tenha que ser um jurista à frente da GRH, nem que tenha que ser um psicólogo, nem que tenha que ser especificamente uma pessoa formada em GRH (...) tem que ser alguém das ciências sociais” (Jurista-E9).*

Apesar da amplitude da base académica de recrutamento, existe uma clara tendência para o fechamento do acesso a áreas que não as ciências sociais e humanas: “obviamente que nunca recrutaria um engenheiro, porque acho que os engenheiros, claramente, não têm estas características típicas” (*Jurista-E9*) ou, nas palavras mais subtis de outro entrevistado, “...alguém que só goste de números ou só de computadores, ou se sinta bem e feliz a fazer contas, que é tudo legítimo, mas essas pessoas não podem ser *managers*, não podem ser chefias, não podem ser profissionais de recursos humanos” (*Psicóloga-E6*).

Uma outra visão assente numa tendência para fazer coincidir o campo profissional com o campo da formação, neste caso a Gestão de Recursos Humanos, parece igualmente fazer o seu caminho:

*“com as novas licenciaturas em gestão de recursos humanos acho que são os licenciados em gestão de recursos humanos. Depois na área das ciências sociais e humanas existem várias como a sociologia, a psicologia, ....” (Psicóloga-E4);*

*“...a formação de base tem que ser os recursos humanos, essa tem que ser a formação de base” (GRH-E7).*

A lógica de fechamento profissional, expressa nesta última afirmação, é reforçada quando o mesmo entrevistado acrescenta: “não metam um financeiro, não metam um tipo de gestão em que só vê números à frente ou um tipo de direito” (GRH-E7). Este segundo nível de fechamento remete-nos para uma disputa no interior do campo profissional legitimada, em grande parte, pelo reconhecimento académico que tem vindo a ser protagonizado pela gestão de recursos humanos que, desde meados da década de noventa, viu explodir a oferta de formação graduada e pós-graduada. Este fechamento, por via da estruturação da oferta formativa, está bem expresso na afirmação de uma entrevistada ao declarar que “é muito difícil encontrar pessoas que não tenham formação em gestão de recursos humanos (Economista-E15).

Há, no entanto, circunstâncias em que, devido ao valor estratégico do capital humano e à existência de políticas de gestão de recursos humanos orientadas para a sua valorização permanente (Brewster et al, 2006), a função recursos humanos tende a apresentar uma dimensão mais alargada e a assumir um maior relevo traduzido numa maior especialização das diferentes áreas de responsabilidade a qual tem como consequência uma aposta no trabalho

multidisciplinar. Essa especialização tende a tornar visível o que Guérin et al, (2009) designam pela porosidade que atravessa o processo de fechamento do campo profissional, ao valorizar o contributo de especialistas oriundos de diferentes áreas de formação, como acontece nos dois casos que se seguem.

*“...porque se o tema for jurídico nós contratamos um jurista ou fazemos um contrato com um gabinete de advogados, como aliás todas as empresas fazem e nós também temos; se o tema for psicologia e sociologia também nós temos sempre nas nossas equipas, especialmente empresas de alguma dimensão, sociólogos e psicólogos que dominam essas áreas também” (Engenheiro-E1).*

*“Eu aqui na direcção, por exemplo, tenho estas várias áreas. Portanto, tenho pessoas licenciadas em Direito, tenho pessoas licenciadas em Psicologia, tenho pessoas licenciadas em Gestão de Recursos Humanos. Obviamente que tenho uma licenciada em Economia, para as áreas económicas, tenho os médicos na área da medicina do trabalho, obviamente tenho tudo isso, mas dentro da área da gestão e do desenvolvimento tenho as varias valências. E portanto, acho que todas elas desempenham a função, tendo em conta o perfil das pessoas” (Jurista-E9).*

Se a formação de nível superior se constitui hoje como condição de acesso ao campo profissional, com tendência para um progressivo fechamento disciplinar, quando analisamos as competências requeridas para o exercício profissional, constatamos uma subvalorização das competências associadas às componentes técnicas da função recursos humanos e uma sobrevalorização das competências sociais. Apesar desta ser uma tendência que já havíamos constatado num estudo anterior (Almeida, 2000), não foi sem alguma surpresa que, ao analisar as opiniões expressas pelos nossos entrevistados, nos confrontámos com um forte consenso em torno da identificação de um conjunto de competências desta natureza, em contraste com uma completa ausência de referências a qualquer competência estritamente técnica. Assim, num primeiro nível de análise, encontramos uma valorização da capacidade de entender as pessoas.

*“O que eu acho mais importante num profissional de recursos humanos ou nas características dos profissionais de recursos humanos é adorar pessoas! Eu acho que se tem que adorar pessoas” (Psicóloga – E6).*

*“...é preciso sensibilidade, é preciso perceber os outros, tem que ser um indivíduo com muita carga psicológica que efectivamente entenda as pessoas, porque nós estamos aqui a falar de gerir pessoas” (GRH-E7);*

Se gostar de pessoas surge como que um pré-requisito para que estes profissionais se sintam bem no papel que desempenham, e que contrasta com a imagem de agentes do poder, a capacidade de comunicação, de negociação, de influência, de decisão e de entender o negócio

parecem emergir como condições para garantir a eficácia desse mesmo papel. Essa eficácia parece ser tanto maior quanto maior for a “maleabilidade” e a capacidade para “vender sonhos”:

*“Eu acho que um profissional destes tem que ter sobretudo uma grande capacidade de análise dos problemas, tem que ter capacidade de decisão na hora e tem que ter uma grande maleabilidade” (Jurista-E9);*

*“...é fundamental a capacidade de negociação, capacidade de comunicação, capacidade de influência, capacidade de vender sonhos. Acho que é muito por aí. (...) É a energia positiva que essa pessoa consegue dar à empresa e às equipas” (Socióloga-E12).*

É neste papel de vendedores de sonhos que encontramos uma das dimensões políticas mais relevantes da gestão de recursos humanos, na medida em que estes sonhos não são mais do que construções e práticas discursivas encantatórias destinadas a garantir a regulação social no interior da empresa. Legitimando a ordem social vigente, estes vendedores de sonhos procuram o seu reconhecimento social através da adesão ao sistema de valores e aos recursos discursivos dos detentores do poder, os quais florescem nos princípios da ideologia meritocrática e no culto da performance que estruturam a ordem gestonária.

A mobilização de recursos discursivos, aparentemente neutros, para designar a acção e as competências dos profissionais de recursos humanos, expressa-se, com particular clareza, no modo como dois dos entrevistados sintetizam a competência-chave destes profissionais:

*“Gerir os recursos humanos é mais ou menos como (...) agarrar um pássaro. Eu uso muito este exemplo, se você puxar ou apertar muito o pássaro ele morre, mas se o largar ele foge. É neste equilíbrio que está sempre a gestão correcta, do meu ponto de vista é a gestão do bom-senso, é a gestão do bom-senso” (GRH-E7);*

*“...acho que uma das melhores características de um gestor de recursos humanos é uma pessoa ter bom-senso, porque a maior parte das situações são potencialmente evitáveis em termos de conflitos se à cabeça estiver uma pessoa com bom-senso ...eu tenho aqui um jurista mais puro na direcção e muitas vezes ultrapasso os pareceres técnicos dele mais rigorosos por uma solução articulada de bom-senso, que permita, digamos, no fim ter em conta os interesses de ambas as partes” (Jurista-E9).*

A importância do bom-senso para a definição de um profissional surge, neste contexto, não só como um recurso para a acção de quem se assume como um “problem-solver” (Legge, 1978), mas também como um elemento de afirmação e de distinção social no interior da empresa, por via da apropriação monopolista do bom-senso, por parte dos profissionais de recursos humanos.

Por último, a compreensão do negócio, o qual emerge como o contexto de acção dos profissionais de recursos humanos, surge como uma competência que, não sendo distintiva face a outros actores organizacionais, se apresenta como uma condição para garantir a eficácia e o reconhecimento da acção do profissional de recursos humanos.

*“...é importante que as pessoas tenham a capacidade de perceber os negócios...”*  
(Engenheiro-E1).

*...é fundamental que a pessoa saiba do negócio, saiba trabalhar com números, saiba enfim, uma série de coisas importantes que são de gestão* (Psicólogo-E6).

*“acho que a formação é importante, eles sabem coisas que eu não sei, agora falta-lhes é aquela questão da operacionalização. Acho que lhes falta a componente de gestão. Precisavam de ter uma componente de gestão e de operacionalização maior”*  
(Engenheira-E8).

Ao destacarem diferentes competências, os entrevistados reflectem a diversidade de concepções que atravessam o campo profissional. De alguma forma, estes dados qualitativos também suportam a tipologia de perfis de competências que apresentamos no capítulo anterior a qual se estrutura em torno da capacidade de negociação e resolução de conflitos, de promover políticas de satisfação e motivação e de contribuir para o sucesso do negócio. Apenas a dimensão associada à capacidade de resolução de problemas administrativos e legais aparenta surgir desvalorizada no discurso dos entrevistados. Contudo, se esta dimensão das competências profissionais não merece destaque no plano individual, o mesmo já não acontece quando o que está em causa é avaliar as fontes de poder associadas à função recursos humanos, como tivemos oportunidade de demonstrar anteriormente.

Um último nível de análise das competências profissionais prende-se com o grau de valorização da experiência profissional bem como com a natureza dessa mesma experiência. A centralidade da experiência seja de vida seja profissional surge nas palavras dos entrevistados como um elemento estruturante da profissionalidade do grupo.

*“A experiência é fundamental. ...é de vida em geral e especificamente profissional”*  
(Socólogo-E2).

*“Eu não fecho a porta a pessoas que muito embora não tenham formação de base na área de recursos humanos tenham experiência em recursos humanos... Eu acho que o mais importante, na área de recursos humanos, é em primeiro lugar a pessoa demonstrar apetência...” (Farmacêutico-E13).*

Contudo, a experiência parece não ter toda o mesmo valor para os entrevistados. É que, para alguns, a diversidade de percursos e, conseqüentemente, de experiências profissionais tende a ser um elemento essencial na hora de seleccionar um novo par.

*“Eu prefiro pessoas que venham de uma área completamente diferente (sector de actividade). Porque eu consigo assim ter um input de outras experiências que não as desta empresa. Se nós, eu pelo menos tenho esta visão, se nós contratamos pessoas da mesma área de actividade, eu não consigo obter a mais-valia de contratar uma pessoa no mercado externo e a mais valia é eu obter experiências completamente diferentes daquela que eu tenho nesta área de actividade” (Farmacêutico-E13).*

*“...tudo o que seja diversidade eu privilegio. Como lhe disse, entre uma pessoa que estive 15 anos numa empresa, mesmo que tenha mudado de função, e uma pessoa que tenha exercido a mesma função em empresas diferentes, eu escolho esta última (Economista-E15).*

Apesar das diferentes formas de valorizar a experiência, é inequívoca a sua importância no discurso dos diferentes entrevistados o que é revelador da importância atribuída à socialização profissional através da experiência em detrimento da socialização por via da formação. Esta tensão entre ambas as formas de socialização profissional tem uma tradução particularmente visível nas palavras de uma das entrevistadas quando afirma: “eu acho que a experiência é muito importante, e se calhar com um peso maior do que a formação de base...” (Psicóloga-E4).

### **7.3. Actividades associadas à função recursos humanos**

Os departamentos de gestão de recursos humanos dirigidos pelos entrevistados caracterizam-se por estádios de desenvolvimento da função muito diferenciados o que se explica, em grande parte, pelos diferentes níveis de desenvolvimento competitivo das empresas e pelas diferentes estratégias empresariais e de gestão de recursos humanos adoptadas. Se nuns casos, o desafio que lhes foi apresentado passou pela criação de um departamento que dê resposta às obrigações legais da empresa, noutros o desafio

consiste em desenvolver políticas de gestão de recursos humanos mais sofisticadas, capazes de responder a novas necessidades empresariais.

Podemos encontrar alguns exemplos correspondentes à criação da área funcional e organização de procedimentos básicos nas citações seguintes:

*“Quando cheguei cá não havia nada, não havia nada na área de recursos humanos, portanto o meu desafio foi criar toda uma estrutura de recursos humanos... (Farmacêutico-E13).*

*“O que ele me prometeu (o director-geral) foi que tinha ali um espaço disponível para a minha intervenção e foi muito interessante, porque eu acho que sobretudo foi - tratei de muitas questões administrativas - acho que foi um ano em que aquilo que eu fiz foi gestão administrativa, foi normalizar contratos, foi olhar para a situação legal... muitas relações com a Inspeção de Trabalho, com alguns sindicatos também, foi tratar muito desses aspectos... (hoje) temos a gestão dos talentos, temos as coisas mais modernas a nível da gestão das competências, temos as carreiras, temos a avaliação de desempenho... (Sociólogo-E12).*

*“Vim fundar o departamento... em termos de recursos humanos, utilizamos as horas de formação, aquilo que a lei estabelece em termos de horas de formação. Utilizamos o tempo médio de resposta nos processos de recrutamento e selecção... Utilizamos para a parte administrativa o número de erros com fundamento que as pessoas fazem nos salários... temos um outro indicador que é o absentismo, quer do nosso departamento, quer da empresa toda. E depois temos um outro (...) são os atrasos que as pessoas têm, se chegam a horas ou se não chegam a horas... E temos outro que são os custos com o absentismo, também. Depois temos outras da área de higiene e segurança. É o índice de frequência e gravidade, nós também tratamos dos ruídos e temos um índice... Fazemos semestralmente um inquérito sobre a percepção que os outros departamentos têm sobre, quer sobre os recursos humanos, quer sobre outros departamentos. Portanto, eu avalio todos os departamentos, porque tenho contacto com todos os departamentos, mas há outros departamentos que só contactam com alguns e esses só avaliam aqueles com quem têm contacto. Fazemos isso todos os semestres. Portanto, semestralmente fazemos essa avaliação e aí eu vejo qual é a percepção que os meus colegas têm sobre o funcionamento do departamento de recursos humanos (Psicóloga-E16).*

*“Cumprimos rigorosamente o código de trabalho, portanto não somos daquelas empresas que torneiam as regras do código, portanto aqui cumprimos claramente, até porque se não cumpríssemos também as associações sindicais não nos deixariam... uma das práticas, digamos, da gestão administrativa de Recursos Humanos é pautar-se claramente pela legalidade... (Jurista-E9).*

Apesar do último entrevistado centrar a sua preocupação no cumprimento da legislação laboral, preocupação que decorre das transformações que essa mesma legislação sofreu nos últimos anos, a par da forte presença sindical na empresa, que implica um escrutínio permanente da legalidade laboral, há outras áreas de intervenção paralelas como sejam o controlo do número de efectivos ou a implementação de instrumentos de monitorização de resultados como é o caso do *balanced scorecard*.

*“Em termos da função de Recursos Humanos, é assim, nós já tentámos ao nível de um conselho de gerência instituímos aqui um balance scorecard, ou digamos para empresa toda, porque só se pode ver um balance scorecard globalizado, mas tentámos até fazer alguma pequena experiência com, pondo alguns indicadores para a função de recursos humanos, mas efectivamente os conselhos de gerência não foram sensíveis... umas das grandes orientações que tem sido sempre dada à função pessoal, tem sido a redução de efectivos... o que nós acabamos por fazer é aproveitar as fases de expansão da empresa, porque a empresa tem ciclos de expansão, para tentarmos encontrar formas de organização do trabalho que nos permitam organizar e no fim garantir os postos de trabalho com os mesmos efectivos na fase de expansão (...) com os mesmos trabalhadores, acabar por lhes dar no fim uma organização e uma polivalência maior. (Jurista-E9).*

Quando a função recursos humanos se encontra já estruturada, os entrevistados tendem a revelar outras preocupações. As duas citações seguintes reflectem uma preocupação particular com os problemas do absentismo e do *turnover*. Trata-se de preocupações muito associadas a uma política de gestão de recursos humanos baseada no controlo dos trabalhadores e onde os baixos salários tendem a explicar alguns dos comportamentos que estão no centro das preocupações da empresa.

*“Neste momento é o que mais me preocupa, que é o absentismo e o turnover... nós já fizemos algumas coisas para o absentismo, para o turnover ainda não. Para o absentismo pronto, nós aqui temos um prémio de absentismo que criámos mas que, do meu ponto de vista, não está a ter grande impacto se não o absentismo teria diminuído drasticamente e não aconteceu; vamos começar a fazer fiscalizações médicas; fazemos uma análise de causas do absentismo, por causa, por supervisor, por unidade autónoma de produção (Ciências da Educação-E11).*

*“Primeiro fizemos questionários às pessoas que saem para saber os motivos, fizemos questionários às pessoas que cá estão para conhecer o seu grau de satisfação perante a empresa, ...fizemos um de benchmarking e chegámos à conclusão que o sector da distribuição paga mais 2%, o sector automóvel paga mais 10%. Paralelamente a isso existem prémios, existem incentivos, existem planos salariais...” (GRH-E14).*

No caso seguinte, encontramos uma preocupação distinta: responder ao crescimento e diversificação do grupo através da reorganização da função recursos humanos e da implementação de sistemas de informação que permitam uma gestão integrada e um controlo permanente de recursos. A criação de um centro de serviços partilhados e a introdução de novos sistemas e tecnologias de informação surgem como as preocupações centrais.

*“Neste momento nós fazemos a gestão de Recursos Humanos de toda a Península Ibérica, ou seja, o nosso mercado é a Península Ibérica e abrange 2000 pessoas. Fazemos também de todos os expatriados, que são cerca de cento e tal pessoas e depois localmente existem recursos humanos que no fundo só fazem processamento salarial. Mas estamos a mudar a filosofia no sentido de montarmos um centro de serviços partilhados e fazemos tudo para o mundo inteiro, incluindo o pagamento e processamento de salários... Na questão de Recursos Humanos estamos num ponto de viragem, mas tem a ver mais com a operacionalização, tem a ver com os sistemas de informação associados a isto, que na questão de Recursos Humanos são fundamentais. Nós temos uns softwares que com o crescimento não se compadecem, portanto são demasiado pequenos e portanto estamos numa fase de reestruturação... No controle vamos para SAP, na gestão ainda está a decisão entre SAP e Meta4. Estamos muito indecisos... Na gestão de recursos humanos estamos agora a montar um centro de serviços partilhado. Está tudo junto, tanto os corporativos com os partilhados e fazemos para o grupo todo, para todas as empresas, excepto nos mercados internacionais onde temos indústrias que aí têm localmente... (Engenheira-E8).*

Reservamos, para último lugar, três casos que ilustram um terceiro nível de preocupações: a implementação de políticas de gestão de recursos humanos centradas na gestão da mudança e no suporte aos objectivos do negócio. Nos três casos, estamos perante empresas de sectores de actividade diferentes e de directores de recursos humanos com formação de base e percursos profissionais distintos. Contudo, as suas preocupações centrais parecem obedecer a uma mesma lógica profissional: assumirem-se como parceiros do negócio.

*“Toda a minha actuação vai no sentido de suportar os objectivos da fábrica. É exactamente igual aos meus colegas da produção porque são esses os desafios da fábrica. Claro que depois terei objectivos mais específicos na área de recursos humanos, por exemplo, os custos com o pessoal. E onde é que eu tenho influência nos custos com o pessoal? No trabalho suplementar que é feito... (Jurista-E10).*

*“...haver um processo de avaliação, que é aquilo que eu estou a fazer neste momento - para ter uma ideia tenho 3 processos ao mesmo tempo - nós temos sobre essa avaliação*

*de desempenho, que já estava perfeitamente estruturada e consolidada a nível da direcção, dos directores, que é a chamada avaliação 360 graus... (GRH-E7).*

*“Atendendo a que, nas organizações, o mundo está numa mudança muito constante, penso que há também um papel muito importante no sentido de ajudar à gestão desta mudança. A gestão da mudança só se faz se houver mudança nas pessoas, se as pessoas se desenvolverem, se adaptarem às novas situações, etc... (Psicóloga-E6).*

Os exemplos enunciados reflectem diferentes estádios de desenvolvimento da função recursos humanos e dos papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos. Assim, se os primeiros se centram na proficiência da gestão técnica e operacional de recursos humanos, para utilizar as palavras de Lawson e Limbrick (1996), os segundos estão preocupados com a sua capacidade de liderança e com a evolução do negócio da empresa. Curiosamente, ou talvez não, estas duas lógicas surgem, no caso dos nossos entrevistados, associadas a diferentes níveis de senioridade profissional: enquanto no primeiro caso estamos perante profissionais mais jovens, no segundo caso estamos perante profissionais com uma longa carreira na empresa e na gestão de recursos humanos.

#### **7.4. Fontes de poder e prestígio da função recursos humanos e dos seus profissionais**

A afirmação social dos grupos profissionais está associada em grande parte à sua capacidade em mobilizar as diferentes fontes de poder (Larson, 1979). No caso dos profissionais de recursos humanos, enquanto profissão exercida em contexto organizacional, interessa-nos compreender até que ponto são capazes de mobilizar essas fontes de poder no interior da empresa, tanto mais que a função recursos humanos se encontra numa posição de subalternidade face às restantes funções organizacionais, como demonstram as palavras dos nossos entrevistados.

*“Acho que não é tão valorizada (a FRH) como as outras áreas e, e acho que dentro da P... também não é... Eu acho que tem muito a ver com a questão da especialização. Portanto, estamos em áreas em que as pessoas sentem que também sabem, que também têm opinião... acho que acaba por não haver a tal valorização daquele que sabe, daqueles que têm o mínimo de saber ou do conhecimento... (Socióloga-E12).*

Se a entrevistada anterior coloca a ênfase na pouca valorização do conhecimento técnico-científico associado à gestão de recursos humanos o que, na sua opinião, resulta da familiaridade dos diferentes actores organizacionais com as questões associadas à gestão de recursos humanos, outros entrevistados realçam que a subalternidade da função recursos humanos resulta das lógicas económico-financeiras que atravessam a estratégia das empresas.

*“Costumo dizer que as empresas de facto suportam-se em áreas específicas, como sejam a área comercial, no nosso caso, especificamente, a área operacional e esquecem-se um pouco da área de recursos humanos que é transversal a toda a empresa e que no fundo acaba por ser o suporte e o garante do negócio da empresa... (Farmacêutico-E13).*

*“...vamos lá ver, isto temos de ser muito pragmáticos, o dinheiro para qualquer projecto empresarial vem essencialmente da área comercial, portanto o ranking número um: área comercial. Se os vendedores não venderem, portanto podemos ter aqui um dos melhores produtos do mundo e isto vai à falência, não é? Depois existem áreas estratégicas e tipicamente os recursos humanos tem tido ao longo de décadas, uma postura muito operacional, muito, com o devido respeito, mangas de alpaca, tem de processar salários, tem de fazer isto tudo, portanto têm-se mantido muito fechados numa atitude de...”nem percebo o resto nem quero perceber, eu tenho é de fazer isto bem feito, e têm feito isso muito bem”. Com isso, ok, só são vistos quando alguma coisa corre mal...(Engenheiro-E1).*

*“Se estivermos numa fase em que os aspectos financeiros estão controlados, penso que vão valorizar muito a parte da motivação, satisfação das pessoas, etc; quando estamos a passar por essas épocas de crise, aí o impacto financeiro é muito mais valorizado, isso é óbvio. É mesmo assim na prática!... Os da produção não posso dizer que sejam os mais fáceis porque normalmente o objectivo é produzir, produzir, produzir, produzir... (Ciências da Educação-E11).*

*“As áreas técnicas – das engenharias - aqui na empresa são sempre mais valorizadas do que as áreas de apoio... A área de exploração, portanto a área da operação propriamente dita é uma área obviamente de primeiríssima linha e a área de manutenção também. Portanto, as duas áreas de operação e a área da manutenção são por excelência as duas áreas mais vitalizadas e mais fortes ao nível da empresa... Depois as áreas de apoio estão numa segunda linha. Dentro das áreas de apoio a função de pessoal e a função financeira estão no nível de cima, digamos, na chamada média-alta desta linha. Portanto, digamos, dentro desta estrutura, obviamente que a função pessoal tem peso em termos da empresa. Tem peso porque dita regras, porque tem uma função regulamentar generalizada para todas as áreas. Porque dá parecer em todas as movimentações de recursos humanos que são feitas e, portanto, dá parecer de acordo, naturalmente, com as orientações estratégicas que recebe de cada conselho de administração... (Jurista-E9).*

As passagens anteriores reflectem algumas das dinâmicas de poder que atravessam as organizações e que se traduzem, não raras vezes, numa efectiva desvalorização do papel e do estatuto social dos profissionais de recursos humanos. Contudo, a desvalorização social da função e dos seus profissionais não parece constituir uma inevitabilidade. Numa atitude mais relativista, uma das entrevistadas afirma que esse reconhecimento depende, também, da atitude dos seus interlocutores e da maior ou menor valorização que estes atribuem ao factor humano na empresa.

*“Eu acho que depende da atitude da pessoa que está em cada área. Actualmente sinto que os meus colegas, os outros directores, me vêem mais como uma ajuda importante na gestão que eles fazem das suas próprias pessoas. Mas depende do que é que em cada momento se entende como sendo o papel dos recursos humanos... (Psicóloga-E4).*

Uma das entrevistadas vai mais longe ao assumir que existe de facto um conflito de objectivos entre as diferentes áreas funcionais e que, perante esse conflito de objectivos, os profissionais de recursos humanos têm dificuldade em afirmar-se. Esta perspectiva, que se fundamenta nas relações de poder no interior das organizações (Cabral-Cardoso, 1996), reflecte bem a subalternidade da função e o consequente défice de prestígio dos seus profissionais.

*“Quando muitas vezes a gente fala com um director de outras áreas ele diz assim: “não, não porque isso não dá, porque eu tenho estes objectivos”. Por exemplo, na área da formação é sempre uma dificuldade, porque nunca têm tempo para dar uma formação, “porque neste mês não é possível, porque tenho uma série de encomendas, no outro mês não pode ser porque não sei o quê”. Sabendo nós que a formação, e eles tendo a consciência, pelo menos assim o afirmam, que é fundamental e que tem que ser também algo que tem que ser como se fosse trabalho, quando chegamos ao momento de planear ali e marcar o dia, nunca há horas, nem tempos, nem dias para tal, porque têm os seus objectivos... Claro que isto assim não funciona... (Socióloga-E3).*

*“Não é fácil em empresas como esta, com uma tradição, digamos, de gestão, costume dizer à “portuguesa”, assumir a área de recursos humanos como área estratégica com inputs que permitam de facto alcançar os objectivos comerciais, os objectivos de crescimento da própria empresa... não é fácil criar a noção da área de recursos humanos como um business partner, como são, se calhar, a área de marketing, a área operacional... (Farmacêutico-E13).*

Alguns entrevistados revelam a sua estratégia para ultrapassar esta subalternidade. Trabalhar em parceria com as restantes áreas funcionais parece ser uma estratégia eficaz para garantir a valorização da função e o prestígio dos seus profissionais face aos

diferentes interlocutores organizacionais, como demonstram as duas citações que se seguem.

*“As coisas aqui em recursos humanos, são feitas em conjunto, portanto, com o apoio das direcções, porque são elas que dizem o que precisam... (Sociólogo-E2).*

*“Desde que eu estou com os recursos humanos que criamos, este ano já vamos na segunda reunião, o comité de recursos humanos. O comité de recursos humanos não é mais do que um grupo de pessoas que se vão reunir quatro vezes por ano, portanto de três em três meses, que vão validar as grandes opções em termos estratégicos da gestão de recursos humanos para auxiliar a decisão da holding, ou seja, a administração quando decide tem um parecer desse Comité, digamos assim... Esse comité é constituído por um representante de cada unidade de negócio, ou seja, tem um responsável da unidade de negócio, portanto, que defende os interesses, digamos assim, da unidade. (...) tem o responsável máximo da unidade de negócio, tem a parte da comissão executiva da holding, ou seja, tem os principais representantes, tem o jurista e tem o grupo de recursos humanos: tem o responsável por recrutamento, o coordenador de integração, pelo processamento, pela formação e depois tem a parte dos recursos humanos tem um jurista específico só de recursos humanos e o director de recursos humanos... (Engenheira-E8).*

Outra estratégia de reforço do poder da função recursos humanos passa por se assumir como parceiro do negócio. Assumir este papel significa colocar-se ao serviço dos objectivos económico-financeiros da empresa de uma forma pró-activa, adoptando a linguagem dos negócios e a quantificação como condição da acção profissional, com a avaliação da função recursos humanos a incidir sobre o seu contributo para atingir esses objectivos económico-financeiros.

*“Os recursos humanos têm que ser um parceiro de negócio, um parceiro estratégico, tem de entender o negócio, entender o portfolio, tem de, se calhar, quando estão sentados à mesa da administração sugerir: “mas porque é que estamos a internacionalizar para aquele lado e não vamos internacionalizar para aquele? porque o perfil de população está mais...”, ...tem de falar a mesma linguagem... tem de perceber de finanças minimamente, porque as finanças quer queiramos quer não, quer gostemos quer não, são a linha franca dos negócios, não é? ...A partir do momento em que os recursos humanos consigam ter uma maior abertura, consigam perceber o ponto de vista da gestão e dizer assim: “ muito bem, o objectivo que os accionistas, que o grupo traçou é este, como é que eu posso ajudar que este objectivo se cumpra com maior eficácia, com maior eficiência e menor tempo? A partir daí passam, como se costuma dizer, a estar à mesa e não em cima da mesa... E esse passo penso que estão a tentar, penso que está a ser dado especialmente nas grandes empresas, nas grandes organizações... (Engenheiro-E1).*

*“Uma pessoa que vem da área do controlo de gestão; ele (o director geral) é economista e vem da área do controlo de gestão, portanto tudo aquilo que eu lhe apresento, eu tenho de apresentar dados concretos, se eu não lhe apresentar dados reais eu corro o risco de à partida ser um projecto morto à nascença, não é?... aquilo que eu estou a dizer é que tens que lhe apresentar dados mensuráveis, objectivos e racionais, porque se tu dizes “eu tenho a percepção!” (GRH-E14).*

*“O segredo reside em saber vender ao cliente. Porque o cliente só compra aquilo que lhe traz valor, seja para o ego, seja para viver, seja porque lhe traz valor para o negócio e dentro da empresa é a mesma coisa; o cliente interno só compra e só aceita o que lhe traz valor, portanto o segredo está em saber vender e saber mostrar produtos interessantes que trazem valor para o cliente... (GRH-E5).*

Se assumir o papel de parceiro do negócio parece ser o posicionamento dominante entre os nossos entrevistados, o papel de conselheiro ou consultor interno (Moura, 2000; Caldwell, 2003) também tem os seus adeptos. Partindo de uma concepção descentralizada da gestão de recursos humanos, baseada no princípio de que a gestão das pessoas é responsabilidade das respectivas áreas funcionais, esta concepção é defendida por um dos entrevistados sem formação superior e sem responsabilidades de gestão operacional. Enquanto consultor interno, o seu poder no contexto da organização resulta mais da sua capacidade política para ser reconhecido do que de uma competência técnica específica, dado que essa capacidade técnica tende a ser obtida no exterior, através das empresas de consultadoria.

*“eu vejo isto de uma forma sempre centralizada, ou seja, um chefe de equipa tem que ser visto como um gestor, tem que ser visto como o “patrão” daquela área ...como tal tem que ser o mais influente junto das pessoas que trabalham com ele e tudo isto vai crescendo desta forma...o director de recursos humanos ou gestor de recursos humanos ou o que quer que seja, será sempre alguém, será um facilitador, um advisor, um influenciador, se quiser, digamos, alguém que estuda os instrumentos adaptados a cada negócio e os explica, e que conhece a posição dos gestores. Esses é que são os verdadeiros gestores de recursos humanos, segundo o meu ponto de vista (Freq. Medicina-E19).*

Assumir-se como agente da mudança ou “alisador do caminho”, surge como uma última forma de ocupar um lugar no contexto da organização. Mas ao assumirem-se como agentes da mudança, os profissionais de recursos humanos parecem reivindicar para si uma competência particular na sua gestão: a de serem os garantes da “mudança segura”.

*“O núcleo da nossa função é ser, por um lado, os facilitadores das relações de trabalho dentro da empresa, por outro lado os motivadores da mudança dentro da empresa... temos de ser nós o factor da mudança, isto é, sabendo o que a empresa quer ser amanhã, tentamos nós participar, incentivar, criar as condições, alisar o caminho para que a mudança se faça gradualmente e com segurança... (Jurista-E10).*

Evidenciando a dificuldade em se assumirem como um actor capaz de entrar no jogo do poder na empresa, os entrevistados adoptam diferentes estratégias, consoante os contextos organizacionais e o perfil dos seus interlocutores. Os modos de assumir esse jogo reflectem bem o carácter contingencial da gestão de recursos humanos que exige, da parte dos seus profissionais, uma elevada capacidade política e flexibilidade, assim como o domínio de algumas competências técnicas diferenciadoras, como veremos de seguida.

De parente pobre, a função recursos humanos parece emergir cada vez mais como um parceiro de trabalho. Para isso concorrem as suas capacidades em resolver problemas, sobretudo os que se prendem com a aplicação da legislação do trabalho e em sanar conflitos sociais no interior da empresa.

*“Eu acho que é uma fonte de poder para o departamento (a aplicação da legislação laboral)! Eu acho que é, eu acho que é, e daí que faça sentido depois o processamento de salários estar ali (no DRH)... E eu acho que aquilo são ferramentas importantes (a legislação laboral), que me dão o domínio muito mais da situação e da resolução dos problemas. Sinto claramente que é uma área que as outras pessoas na organização não dominam, outras pessoas fora da área, não é?” (Socióloga-E12).*

*“Éramos um parente pobre dos directores. Os recursos humanos eram um parente pobre... Temos empresas em que eu acho que há um reconhecimento dos recursos humanos muito elevado, temos outras empresas que os desconsideram, pelo menos não têm esse nível, e vêem a nossa actuação muito mais como alguém quando eles têm um problema, na área do trabalho, por exemplo, da legislação, então é que nos telefonam e pedem a nossa ajuda, mas só em situações pontuais, não nos vêem como uns parceiros de trabalho.... Agora quando há, e isso já aconteceu várias vezes, quando há problemas, quando há alguma agitação social, aí é que nos chamam. A grande tendência, pelo menos em algumas empresas aqui do grupo, é que depois, a partir daí, há o reconhecimento e há então a continuação e a solicitação da nossa ajuda...” (Socióloga-E3).*

*“As pessoas acham que o facto de nós rescindirmos contratos e tratarmos dessa área, pelo menos eu acho que me vêem de uma maneira um bocadinho diferente do que uma simples colega... As chefias podem ter conversas mais informais. Se calhar, antes de elas virem aos recursos humanos as pessoas já sabem o que é que se trata mas a*

*formalização é feita aqui. Assinar as cartas e os papéis é sempre feita aqui... (Psicóloga-E16).*

*“Há certas situações que eles (responsáveis das outras áreas funcionais) não fazem porque já sabem que alguém vai fazer por eles. Imagine que um director tem que despedir alguém, enfim, tem que cessar o contrato com alguém, esse director normalmente não fala com a pessoa, remete é para mim, para eu falar com a pessoa. Eu dou a cara. Aliás, nas situações difíceis, um director de recursos humanos têm que dar a cara, são eles que vão para o Tribunal do Trabalho, são eles que lutam pela empresa, em último nível ou em extremo, se a empresa fechar ele é o último que fica cá, para fechar a porta, é mesmo assim que as coisas são...” (GRH-E7).*

Há, no entanto, outras fontes de poder que os profissionais de recursos humanos podem mobilizar. Estabelecer uma relação de confiança com a administração ou o director-geral pode ser uma forma eficaz de garantir a legitimidade da função recursos humanos.

*“Eu julgo que o director geral ou a administração é de facto uma peça muito importante para as coisas andarem... neste caso tive a sorte de ter um director geral com alguma sensibilidade... Eu digo sempre que é muito fácil implementar coisas aqui na P... porque o facto de eles também estarem cá desde o princípio, tal como eu, nós fomos construindo as coisas, não é? E acho que os resultados têm sido bastante bons a esse nível.” (Socióloga-E12).*

*“Depois, aqui, a relação com a administração também é fácil. Existe uma grande proximidade. Eu pessoalmente tenho algumas vantagens porque estou cá desde o início com eles” (Engenheira-E8).*

*“Eu acho que a proximidade percebida das pessoas face à gestão muitas das vezes é a chave (...) a proximidade não tem de ser pelo facto de um estar aqui e outro estar em Sidney... é o nível da comunicação que muitas vezes é a chave disso... (Engenheiro-E1).*

*“...toda a direcção executiva considera fundamental na empresa os recursos humanos... eu negoceio livremente com a comissão executiva... (Sociólogo-E2).*

*“Tenho a plena noção de que o garante, digamos, da área de recursos humanos, do sucesso da área de recursos humanos passa pela direcção geral. Portanto, se a direcção geral tiver de facto uma vocação, se tiver uma noção da importância da área de recursos humanos para a empresa, então de facto a criação do valor por parte da área de recursos humanos é muito mais rápida, muito mais sentida, a nível transversal em todas as outras áreas. Se de facto essa vocação não existir, é muito mais difícil para a área de recursos humanos conseguir atingir o seu objectivo e ser um parceiro, um verdadeiro parceiro de negócio para a empresa... (Farmacêutico-E13)*

*“Portanto, e temos a área de recursos humanos...primeiro, isto é fundamental: o director da fábrica é gestor de recursos humanos. Este é também gestor de recursos humanos. Portanto, é ele que define as políticas de recursos humanos, conversa comigo, não toma as decisões sem falar comigo. Aliás, todos os dias conversamos, todos os dias falamos destas áreas e isso facilita também a minha tarefa, a minha vida e a minha tarefa na fábrica e a área de recursos humanos na fábrica... (Jurista-E10).*

Um dos entrevistados vai mesmo mais longe no tipo de relação que estabelece com o director-geral. Para ele, a confiança do director-geral é o valor central da sua acção profissional: “ (estou aqui) enquanto o director tiver confiança em mim. Se perder a confiança também não estou aqui a fazer nada. É um contrato a prazo que o homem de recursos humanos tem... (E10).

No caso de algumas das empresas multinacionais encontramos outras fontes de poder que nos remetem para a existência de uma legitimidade reforçada por parte do DRH<sup>167</sup> uma vez que, para além da relação com o director-geral, existe uma relação directa com o administrador responsável pela respectiva área funcional na casa mãe ou a integração em grupos de trabalho, que se constituem, igualmente, em fontes de legitimação e de autonomia.

*“Ter o apoio do superior - hierárquico, quando eu digo superior - hierárquico, não só aqui o meu director geral, mas sobretudo o meu director funcional... (GRH-E7).*

*“Vim a semana passada de uma reunião de comité de carreiras e portanto, enfim temos a oportunidade também de partilhar um bocadinho com os outros países o que é que os países estão a fazer independentemente da casa mãe ter uma determinada norma, nós depois podemos adaptá-la ou não ou podemos fazer uma completamente diferente, nesse sentido temos alguma autonomia!...” (GRH-E14).*

Mas se os gestores de topo tendem a ser um aliado chave da direcção de recursos humanos, também há circunstâncias em que eles podem ser a sua principal fonte de bloqueio.

*“...eventualmente poderá haver alguma resistência da parte da direcção geral...” (GRH-E14).*

---

<sup>167</sup> Esta especificidade também foi identificada por Moreira (2005) ao realçar a importância do benchmarking interno nas empresas multinacionais.

*“Os maiores problemas têm a ver com a rigidez da gestão de topo das organizações. Normalmente, os gestores são pessoas com pouca sensibilidade para a área das ciências sociais e humanas e para a parte do pessoal. Eu sinto isso...” (Psicóloga-E4).*

A importância de definir as diferentes propostas de intervenção, com a participação dos responsáveis pelas diferentes áreas funcionais<sup>168</sup>, parece ser uma das chaves para a afirmação do poder das direcções de recursos humanos e simultaneamente do sucesso dos seus próprios projectos.

*“Aqui há uma coisa muito importante...é que nós somos independentes das outras direcções... Agora, o que eu proponho, o que é feito de alteração de recursos humanos nesta empresa, é feito com conhecimento e com a participação das outras direcções, claro... Consoante as necessidades que me apresentam, tento pensar e propor alternativas, e quando eu levo o projecto à comissão executiva, tenho-os atrás de mim a apoiar, é que se não for assim não vale a pena...” (Sociólogo-E2).*

*“Se as pessoas perceberem que já houve ali uma conversa, um envolvimento, com o director geral também não se vão sentir completamente envolvidos, já sabem que aquilo já está mais ou menos pré-definido, acho que aqui é um bocadinho o jogo dos dois papeis. Portanto, o jogar no bom sentido, alinhar com o director geral e se calhar levar..., também ir fazendo um ensaio geral com os outros gestores... Tudo aquilo que foi criado foi criado com as chefias. Portanto, foi criado com as chefias e eles apropriaram-se, portanto, das ferramentas, dos sistemas e têm uma grande autonomia a esse nível...” (Socióloga-E12).*

Contudo, a relação com os responsáveis pelas outras áreas funcionais nem sempre é fácil. O profissional de recursos humanos nem sempre é visto como um parceiro. Por vezes ele é encarado como um invasor da “zona de conforto” em que cada área funcional se move. Nestas circunstâncias a perseverança e a capacidade de argumentação parecem ser essenciais.

*“As maiores dificuldades que podem surgir é de facto haver uma resistência para a implementação dessas políticas, porque de certa maneira, tem algumas situações claras contra o estar confortável com o que cada um de nós manda fazer... cria algum desconforto nuns tantos colegas de direcção, o director de RH é sempre visto: “lá vem aquele gajo pôr em causa o meu conforto”, porquê? Porque é o tipo que, quando há um problema disciplinar, é ele que actua (o DRH), é o tipo que está sempre em cima e isso cria resistências... para quebrar essas resistências há que ser de facto muito perseverante, mas ao mesmo tempo saber ouvir, saber estar, ouvir mais do que falar e*

---

<sup>168</sup> A importância deste trabalho de parceria com os responsáveis de outras áreas funcionais também é realçada por Moreira (2005: 117) quando afirma que esses responsáveis “actuam como reforço de poder do próprio gestor de recursos humanos” junto da administração.

*quando se tem que dizer alguma coisa, também ser-se muito objectivo naquilo que se pretende; mas a perseverança ou a utilização de argumentos correctos... (GRH-E7).*

A forte rotação de administradores surge, em dois casos, como uma fonte de poder, uma vez que reforça o poder da tecno-estrutura, não só ao nível da função recursos humanos, mas também das restantes áreas funcionais.

*“O M... é uma empresa com características muito próprias, com uma cultura muito própria. Tem, digamos, em termos internos, um conjunto de técnicos superiores, portanto 120 técnicos superiores o que acaba por criar, ao nível da estrutura das várias áreas, um conhecimento fácil, generalizado, com grande facilidade de comunicação entre os vários órgãos e, por tradição, um bom relacionamento com os conselhos de gerência, que vão mudando... Em doze anos de função já devo ter tido uns sete administradores... Por outro lado, não há duvida nenhuma que tratando-se de uma área delicada, a função pessoal acaba por ser uma área bastante delicada, os conselhos de administração também têm algum cuidado em não fazer alterações muito radicais que possam de alguma forma, digamos, perigar aquilo que vem detrás” (Jurista-E9).*

*“Esta longevidade na área de recursos humanos permitiu-me já trabalhar com cinco directores diferentes. Os directores vêm todos da área de engenharia, com pouca ou nenhuma formação em gestão, muito menos em gestão de recursos humanos. Portanto, sempre que entra um novo director começa uma nova aprendizagem, deles e também minha, do trabalho em conjunto, e há aquilo que eu comecei por dizer, aos poucos, eles vão vendo o que é que a área de recursos humanos contribui para a promoção da fábrica, este é um trabalho conjunto... (Jurista-E10).*

A forte presença sindical na empresa, a par da sua permanente atitude reivindicativa, faz com que as chefias das diferentes áreas funcionais, confrontadas com a dificuldade em lidar com os problemas que lhes são colocados, recorram à direcção de recursos humanos conferindo-lhe um poder reforçado.

*“O segundo aspecto é um pendor sindical muito forte! A M... tem uma taxa de sindicalização que ultrapassa os 80% e mais de 50% são filiados num sindicato afecto à CGTP intersindical, que tem uma tradição reivindicativa muito forte e muito bem implementada na M... A fiscalização das estruturas representativas dos trabalhadores é grande e o primeiro reduto que eles (as hierarquias) têm é a direcção de Recursos Humanos, ou seja, é onde eles vêm logo dizer é: “há alguma coisa que não está bem! Veja lá o que é que se passa” é à direcção de Recursos Humanos... O peso sindical acaba por de alguma forma sedimentar aqui um bocadinho a importância da função Recursos Humanos. Eu estou convencida que se tivéssemos uma componente sindical menor que era mais difícil impor, às áreas operacionais, o cumprimento de determinadas regras e de determinadas políticas de recursos humanos” (Jurista-E9).*

Contudo, mesmo nos casos em que a taxa de sindicalização é reduzida, os representantes colectivos dos trabalhadores podem constituir-se em interlocutor dos responsáveis pela gestão de recursos humanos, “ajudando-os” no desempenho da sua função. Neste caso é a Comissão de Trabalhadores que, por contraposição à acção “nefasta” dos sindicatos, desempenha esse papel, conferindo ao director de recursos humanos uma vantagem face aos seus pares das restantes áreas funcionais, ao dotá-lo de informação privilegiada para intervir em situações de conflito.

*“Esta comunicação existe via hierarquia, existe também via serviço de pessoal, que às vezes faz um bypass à hierarquia. Um trabalhador bem falar comigo, sobe para o director e há aqui algum bypass à hierarquia, mas há também necessidade de que o topo saiba das bases directamente ou por entreposta pessoa, sem ser o pessoal... A existência de órgãos representativos dos trabalhadores, para mim, é extremamente facilitadora das relações humanas dentro da empresa. Se não houver Comissão de Trabalhadores, eu fomento para que haja. Porque tenho um interlocutor, porque eles me ajudam no trabalho... a taxa de sindicalização será mais perto dos 30% mas sendo que nesta fábrica já aconteceu o seguinte: os sindicatos decretaram uma greve e a Comissão, a Subcomissão de Trabalhadores “desconvocou-a”. Isto vem dizer o quê? Os sindicatos ainda são veículos políticos de determinadas ideias políticas ou partidárias, não representam muitas vezes e não estão dentro daquilo que é a vida das empresas. Contrariamente as comissões de trabalhadores vivem cá o dia a dia, portanto, para mim e nesta empresa a comissão de trabalhadores tem um papel muito mais interventivo, muito mais importante na gestão do dia a dia das empresas que os sindicatos. Os sindicatos demitiram-se, não vêm cá, não estão cá, não conhecem a empresa... (Jurista-E10).*

Um dos aspectos mais relevantes que podemos extrair da análise de conteúdo das entrevistas aos profissionais de recursos humanos é que o seu poder profissional resulta de uma multiplicidade de fontes que só uma abordagem contingencial parece estar em condições de dar conta. São os contextos concretos da acção profissional com que os actores sociais se confrontam, a par da forma como conceptualizam o seu papel, que parece configurar as múltiplas fontes<sup>169</sup> e a natureza complexa do poder profissional associado à função recursos humanos e ao grupo que lhe dá corpo.

## **7.5. Papel do associativismo profissional**

---

<sup>169</sup> Também Moreira (2005), no seu estudo exploratório, chama a atenção para a multiplicidade de fontes de poder dos profissionais de recursos humanos destacando de entre elas: as características do indivíduo, as características da empresa e do negócio e as características inerentes à própria função.

Factor de promoção e defesa do projecto profissional colectiva e de consolidação da identidade profissional do grupo, o associativismo profissional surge, aos olhos dos entrevistados, como um elemento de pouca centralidade no quadro da afirmação da sua identidade profissional. As razões para essa reduzida centralidade, parecem ser múltiplas e vão desde a diversidade de origens académicas e de projectos profissionais dos que acedem ao campo profissional, à importância da empresa enquanto espaço privilegiado de reconhecimento profissional, passando pelo individualismo meritocrático, que parece orientar alguns projectos profissionais e pelo desencanto com a acção da associação profissional representativa do grupo (APG).

É justamente o tipo de relação que estes profissionais estabelecem com a APG e a avaliação que fazem do seu papel na defesa dos interesses do grupo profissional que nos gostaríamos de centrar. O reduzido nível de envolvimento no associativismo profissional, traduzido no facto de cerca de 50% dos inquiridos não estarem vinculados a qualquer tipo de associação profissional, e que constatamos no capítulo anterior, assume, entre os entrevistados, uma nova inteligibilidade na medida em que nos permite compreender algumas das razões específicas de tal fenómeno. Assim, tendo em conta a opinião expressa pelos entrevistados, relativamente à APG, agrupamo-los em quatro categorias: os indefectíveis, os aderentes críticos, os desiludidos e os indiferentes.

Na categoria dos indefectíveis, agrupamos quatro entrevistados cuja característica comum é o facto de terem uma ligação institucional aos órgãos de direcção da Associação. Com maior ou menor grau de convicção, a sua opinião expressa uma forte adesão à importância da APG e ao seu papel na promoção dos interesses do grupo profissional.

*“Eu vejo com uma grande importância, porque a APG tem procurado transpor para os seus associados de facto esta imagem de acrescentar valor... APG tem feito esse trabalho de uma forma brilhante...” (Engenheiro-E1).*

*“Acho que a APG está a fazer um bom trabalho... melhor nos últimos anos do que na última década... é uma área que como todas as outras tem também o seu quê de política...” (GRH-E5).*

*“Eu acho que o papel da associação é um papel muito importante... Existe apenas um problema! Que é o da não profissionalização, ou seja, na Associação as coisas são*

*mais lentas, porque a Associação não tem um grande nível de profissionalização, ao contrário, enfim, de outras associações. Como por exemplo a inglesa que tem um grande nível de profissionalização, portanto tem muitas pessoas a trabalhar na associação...” (Psicóloga-E6).*

*“Não sou associada. Não tenho nada contra o corporativismo, mas não sou associada, mas tenho contactos com a APG. No último congresso da APG fui convidada a estar lá e conheço algumas das pessoas. Acho que a APG tem um papel muito importante ou pode ter um papel muito importante neste caminho a fazer e já tem contribuído em muito...” (Economista-E15).*

Na segunda categoria, maioritária entre os entrevistados, encontramos os aderentes críticos que, independentemente de serem ou não associados, reconhecem alguns méritos na acção da APG ao mesmo tempo que lhe apontam algumas debilidades traduzidas no que um dos entrevistados designa uma certa inércia: *“Há qualquer coisa ali (na APG) que está uma inércia, portanto sinto isso!” (Socióloga-E12).*

*“Sou da APG há muitos anos... Eu acho que é muito fraquinha, muito fraquinha... escrevi uma carta para a APG a dar essa minha opinião, porque acho que uma associação profissional deveria ter um papel, esta ou outra, não deveria ter um papel apenas de dar formação profissional, como eles têm, e dar alguma informação, deveria ter um papel também dinamizador de espaços de debate....” (Socióloga-E3).*

*“Eu acho que a associação tem feito um bom papel naquilo que é, digamos, a componente formativa, de acompanhamento, acho que desempenha um bom papel... aquilo que eu recebo da associação são claramente alguns pacotes de formação, alguns seminários, alguns temas interessantes é, digamos, por aí que eu vejo o papel da Associação. Não acabo por ver sinais da Associação, em termos visíveis, de ligação à empresa por outros canais” (Engenheira-E8).*

*“Nós inscrevemos a empresa na APG como sócio colectivo, com o objectivo de termos acesso a alguma informação, termos acesso, porque eles têm cursos, têm workshops com alguma regularidade... eu não sinto que a APG faça concretamente nada em favor da classe...” (GRH-E14).*

*“É assim, a impressão que tenho é boa, mas não temos trabalhado muito... APG convidou a empresa para um congresso há dois anos, no qual eu fui representar a empresa, foi aí que tive o primeiro contacto, depois já nos deu um prémio e também manteve algum contacto com eles” (GRH-E7).*

Valorizando a aposta que a Associação tem feito na promoção de acções de formação profissional contínua, os aderentes críticos revelam alguma dificuldade em verbalizar, de forma consistente, o que esperam da Associação. A excepção vem de um ex-membro

da APG, um licenciado em Farmácia e membro da Ordem dos Farmacêuticos, que enuncia um programa político para o que deveria ser o papel da Associação:

*“Eu acho que poderia ser uma associação mais interventiva. Acho que tem algumas iniciativas engraçadas, não digo que não, tenho acesso a essas iniciativas e tudo mais, mas acho que devia ser mais interventiva, acho que podia ser uma associação mais representativa dos profissionais dos recursos humanos. Isto é a minha opinião, de quem está de fora e vê as coisas desta forma. Acho que podia ser uma associação talvez com mais auto-pujança, digamos, para defender os interesses da área de recursos humanos, para prestar mais informação a todos os profissionais de recursos humanos, estar mais em cima de todos os profissionais e também em cima de todas as empresas” (Farmacêutico-E13).*

O modo como este farmacêutico, a desempenhar funções de director de recursos humanos e que nas suas palavras tem um olhar “de quem está de fora”, enuncia a sua proposta de programa político parece ter um referencial profissional, com o qual estabelece uma comparação, que é a sua Ordem dos Farmacêuticos. “Estar em cima dos profissionais e das empresas” poderia ser o slogan que dá corpo a esse programa.

A terceira categoria engloba os que designamos por desiludidos. Entre estes encontramos, fundamentalmente, ex-membros da Associação que se desvincularam por terem deixado de sentir utilidade na sua acção, por não se reverem na sua estratégia ou por considerarem as suas actividades demasiado caras.

*“Eu já fui sócia da APG e depois desisti. Fiz-me sócia logo no princípio quando comecei a trabalhar, quando terminei a licenciatura. Sentia utilidade na revista Pessoal que eles publicavam, não sei se ainda publicam ou não...” (Psicóloga-E4).*

*“Já fui sócio, mas deixei de ser porque de facto não vi qualquer tipo de benefício em ser sócio da APG...” (Farmacêutico-E13).*

*“Fui durante muitos anos associado, fui aos encontros todos... A APG não estava sintonizada com aquilo que eu entendia que eram os recursos humanos na empresa. Vivia de teorias e de ideias académicas de marketing e não dos problemas reais que havia na gestão...” (Jurista-E10).*

O argumento financeiro para justificar um certo distanciamento crítico face à associação e às suas actividades surge nas palavras de duas entrevistadas, ambas licenciadas em Psicologia, que destacam o valor das quotas anuais e o preço das inscrições nos eventos, como barreiras a uma relação mais estreita entre a Associação e os profissionais de recursos humanos.

*“Já fui membro da APG. Deixei de ser porque subiram as quotas para o dobro ou para o triplo, mas já não me recordo... Pessoalmente acho que há pouco associativismo profissional nesta área! Não acho que ele seja muito visível, nem que tenha uma importância muito significativa...” (Psicóloga-E16).*

*“Sei que têm também um congresso anual que é muito caro e as empresas não estão muito disponíveis para pagar” (Psicóloga-E4).*

Nos desiludidos englobamos um sócio que no passado já participou em órgãos estatutários e se afastou das actividades correntes da Associação sem, contudo, evidenciar uma crítica frontal, mas antes um sentimento de desilusão: “ ... eu já faço parte da APG há alguns anos, há vários... Confesso que me afastei porque entendi que, de facto, não tinha grande interesse...” (Freq. Medicina-E19).

Na quarta, e última categoria, incluímos o grupo dos que designamos por indiferentes. Sem qualquer ligação formal à Associação e oriundos de áreas de formação diversificadas onde a gestão de recursos humanos não está incluída, estes entrevistados apresentam como argumentos para a sua “indiferença” o desconhecimento da actividade da Associação.

*“Não tenho conhecimentos suficientes sobre a actuação da Associação para poder dizer que faz bem o seu papel...” (Jurista-E20).*

*“...não tenho opinião; sinceramente não tenho...” (Engenheira-E18).*

*“...tenho pena, porque sei que existem, nunca fui a nenhum encontro. Mas sei que eles fazem anualmente, normalmente até penso que é em Lisboa, mas nunca fui a nenhum...” (Ciências da Educação-E11).*

As opiniões expressas pelas quatro categorias de entrevistados são reveladoras da dificuldade que a Associação tem evidenciado em mobilizar os profissionais em torno de um projecto profissional colectivo, capaz de estimular o desenvolvimento do que Dubar (1991 e 2000) designa por uma identidade de rede, por contraposição a uma identidade de empresa que se apresenta como dominante entre os nossos entrevistados com cada um a estar “preso na sua própria ilha”<sup>170</sup>, como nos referiu um dos entrevistados. Os argumentos que permitem explicar este aparente predomínio da identidade de empresa são-nos dados por dois entrevistados: “o homem de recursos humanos até pode ter alguns tempos livres, como diz o outro, mas essencialmente tem o tempo muito ocupado” (E2) ou, nas palavras de uma entrevistada com mais sentido de auto-crítica ao referir-se ao défice de interacção entre os membros do grupo profissional, “os profissionais de RH acham que é importante mas não colocam na sua agenda espaço para essas oportunidades de conhecimento de outras realidades” (E12).

Contudo, “estar preso na ilha” não tem que ser uma inevitabilidade nem parece resultar de uma falta de interesse ou de uma total indisponibilidade para a construção de uma identidade de rede. Exemplo dessa necessidade é a constituição de grupos, em regra informais, que os nossos entrevistados nos relataram. Do conjunto das entrevistas emergiram dois tipos de grupo mais estruturados<sup>171</sup>: um, mais institucionalizado, resulta da iniciativa das associações patronais sectoriais que organizam reuniões regulares entre os responsáveis pela gestão de recursos humanos das empresas associadas; e outro, mais informal e de natureza territorial, é dinamizado pelos directores de recursos humanos de empresas de grande dimensão que partilham uma mesma bacia de emprego, independentemente do sector em que operam.

A primeira categoria de grupos, da iniciativa das associações patronais sectoriais, apresenta um carácter mais institucionalizado na medida em que se integra no quadro das responsabilidades dessas associações ao nível dos processos de negociação colectiva. Sendo responsáveis pela negociação dos Contratos Colectivos de Trabalho, instrumento de regulamentação colectiva dominante em Portugal, estas associações constituem-se em pólos de referência para profissionais de recursos humanos, a partir

---

<sup>170</sup> Nesta expressão a ilha representa a empresa em que exercem a sua actividade profissional.

<sup>171</sup> Referimo-nos a exemplos mais estruturados na medida em que também nos foram relatadas situações de contactos telefónicos informais com ex-colegas de formação e com ex-colegas de empregos anteriores.

dos quais é possível partilhar problemas e fornecer inputs para os processos de negociação colectiva, protagonizados pelas respectivas associações.

*“...existem as tais reuniões que a própria ANIMEE, que é a associação patronal, que faz alguns encontros de gestão de recursos humanos... são reuniões, com três dias, em que se discutem diversos temas, são uma vez por ano, mas depois temos uma de dois em dois meses e reuniões pontuais. Essas reuniões pontuais servem, muitas vezes, para tratar de assuntos da contratação colectiva, mas implica também alguma relação com as pessoas...” (Socióloga-E12).*

*“Existe é uma associação da qual a empresa faz parte e que tem um grupo de trabalho de recursos humanos. É a Associação Portuguesa dos Distribuidores de Água. É uma associação do sector. Reúne os responsáveis de recursos humanos regularmente ... para discutirmos os problemas com que nos debatemos e podermos fazer análises comparativas de dados das organizações e uniformização de critérios também. Por exemplo, estamos a trabalhar os balanços sociais de várias empresas e a construir rácios relacionados com o balanço social para podermos comparar o desempenho das várias organizações. Já chegamos à conclusão que cada um entende o rácio do absentismo à sua maneira, uns invocam umas coisas, outros invocam outras, portanto estamos a fazer uma uniformização de rácios para se poder comparar os desempenhos das várias organizações (Psicóloga-E4).*

A segunda categoria de grupos apresenta uma característica não institucionalizada dado ter origem em iniciativas individuais que agregam um conjunto de profissionais cuja característica dominante é dirigirem departamentos de recursos humanos de grandes empresas que partilham a mesma localização geográfica como são os casos regiões de Vila Franca de Xira e de Aveiro.

*“...nós temos um grupo de directores de recursos humanos de Vila Franca de Xira, em que de dois em dois meses nos reunimos. Todos os directores de recursos humanos ali da zona da Central de Cervejas, da Saint-Gobain, enfim, aquelas empresas grandes ali da zona, reunimos e falamos sobre diferentes temas, portanto de cada vez combina-se o tema seguinte a tratar na área dos recursos humanos ...trocamos informação, visto que estamos na mesma área geográfica, para poder trocar ideias e perceber como é a nossa área geográfica e como é que são as pessoas, como é que as coisas funcionam. Penso que isto é já um grupo que tem mais de 15 anos ... quem terá iniciado este processo foi a Solvay, que terá contactado com os colegas ali da área: “olhe nós aqui na área dos recursos humanos temos algumas dificuldade”... (Socióloga-E3).*

*“Nós reunimo-nos uma ou duas vezes por ano informalmente, não constituímos nenhuma associação intencionalmente, para discutirmos os nossos assuntos, aquilo que de momento nos preocupa ...essas empresas (envolvidas) são as empresas maiores aqui da zona de Aveiro. São as empresas industriais de laboração contínua de Aveiro, sendo que temos aqui uma de Coimbra e outra do Porto. Discutimos os problemas que na*

*prática nos assolam e que temos necessidade de responder e que os grandes fóruns, a APG, etc., etc. não respondem...” (Jurista-E10).*

Uma das características destas modalidades de criação de identidade de rede é que elas se estruturam a partir dos problemas da empresa e não do grupo profissional, não se constituindo, por isso, num instrumento capaz de consubstanciar um qualquer projecto profissional colectivo mas antes em instrumento de subordinação do grupo profissional aos interesses da empresa<sup>172</sup>, particularmente no primeiro caso, reforçando a sua condição de agentes dos grupos sociais mais favorecidos, como se lhes refere Watson (1977). Outra característica remete-nos para o carácter fragmentado dessas identidades profissionais, na medida em que estes grupos emergem no quadro de realidades sectoriais ou territoriais que não obedecem a uma lógica orgânica nem a um interesse profissional autónomo.

A dificuldade em construir um projecto profissional colectivo baseado numa identidade profissional forte resulta, igualmente, da diversidade de áreas de formação dos profissionais que compõem o grupo. A força identitária produzida pela socialização académica parece, nalguns casos, sobrepor-se a uma identidade associada ao campo de exercício profissional como se depreende das palavras dos entrevistados.

*“...nunca deixo de dizer que sou psicóloga mas pronto, apareço como directora de recursos humanos. Não, para mim não é muito importante, tenho muita honra em ser psicóloga” (Psicóloga-E6).*

*“Como gestora de recursos humanos, a questão da sociologia é uma questão que eu já, enfim, que já não me identifico muito. Aliás, identifico-me muito mais com as áreas da psicologia, hoje em dia” (Socióloga-E12).*

*“Portanto, eu assumo-me claramente como uma generalista... eu não me assumo como uma profissional de recursos humanos. Tenho alguma dificuldade em me rotular dessa maneira... Defino-me como uma gestora, basicamente é isso” (Economista-E15<sup>173</sup>).*

---

<sup>172</sup> Esta subordinação dos profissionais de recursos humanos ao poder dominante está bem expressa nas palavras de um dos entrevistados quando afirma que a sua responsabilidade do ponto de vista ético “é desempenhar a minha função sem causar qualquer tipo de problemas às empresas, ... à empresa onde eu trabalho (E13).

<sup>173</sup> Trata-se de uma licenciada em Economia cujo projecto profissional passa por no futuro exercer funções de directora-geral de uma empresa.

Esta reduzida identificação com o campo de exercício profissional, por contraponto com a área de formação de base não é, contudo, uma realidade homogénea já que alguns dos entrevistados, apesar não terem uma formação de base em Gestão de Recursos Humanos, se assumem com base na actividade profissional que exercem, como são os casos de uma licenciada em Direito e de um licenciado em Administração de Empresas.

*“Eu sinto-me mais como gestora de recursos humanos, hoje em dia. Hoje em dia já não faço trabalho de jurista” (Jurista-E9).*

*“...os meus filhos perguntavam o que é que eu era e as pessoas diziam gestor e eu: “não, não, a minha profissão é director de recursos humanos, é isso que têm que dizer” e eles até tinham receio de dizer isto na escola, porque eles pensavam que era algum bicho estranho, esquisito (Gestor-E17).*

Ao identificar-se como director de recursos humanos este último entrevistado, apesar de licenciado em Administração de Empresas, enuncia uma dificuldade decorrente do fraco reconhecimento social da profissão, que faz com que os seus membros não se definam como tal. Mas, como referia o mesmo entrevistado, “o prestígio também vem pela defesa das coisas que são mais básicas, como é o nome da profissão” (E17).

Parte das dificuldades em construir um projecto colectivo baseado numa identidade baseada no exercício profissional parecem resultar da incapacidade em garantir o fechamento de mercado por via da certificação. Trata-se de uma dimensão do processo de profissionalização que, apesar de uma tentativa realizada pela APG para lançar o debate<sup>174</sup> (Marques, 2006), ainda não mereceu um consenso capaz de colocar na agenda colectiva esse objectivo, apesar de alguns dos entrevistados reconhecerem a sua importância.

*“...se houvesse uma certificação estas coisas todas eram mais pensadas por todos nós, porque uma certificação de um profissional de uma actividade poderia não ser só se tem (competências) mas avaliar a própria qualidade também desse trabalho e isso ajudava-nos a todos (Socióloga-E3).*

---

<sup>174</sup> O Presidente da APG lançou, em editorial da revista *Pessoal*, as bases de uma proposta de modelo de certificação profissional o qual se deveria inspirar no modelo inglês do CIPD, defendendo que o seu objectivo deve assentar num “processo contínuo de desenvolvimento profissional claro, distinto e que possa ser reconhecido nos lugares onde aplicamos as nossas competências, ou seja, as organizações” (Marques, 2006: 3).

*“...da mesma forma que noutras profissões ou noutras áreas profissionais há formas de avaliar ou de valorar a competência profissional dos seus membros... aqui também não se perdia nada que se seguisse esse caminho” (GRH-E5).*

Se uns defendem o caminho da certificação profissional, outros apresentam as suas dúvidas quando à sua exequibilidade ou quanto ao modelo a adoptar. A dificuldade em implementar um tal processo resulta, nas palavras dos entrevistados, de duas ordens de razões: a diversidade de áreas de formação das pessoas que trabalham na área e a dificuldade em definir as competências associadas à função.

*“...não acho necessária (a certificação) ...pode ser uma coisa útil, disso não tenho dúvidas mas, há muitas pessoas de diferentes áreas a trabalhar nos recursos humanos” (Ciências da Educação-E11).*

*“...não temos as condições para definir hoje aquilo que são os skills e as competências que se tem que ter para exercer com sucesso esta função” (Economista-E15).*

Também no que respeita ao modelo de certificação parece não haver consenso. Nessa ausência de consenso, é um modelo baseado no menor denominador comum e na adesão voluntária que parece estar no imaginário de alguns dos entrevistados, embora outros se revejam no modelo da Ordem Profissional. No primeiro caso estão incluídos três entrevistados que vêm na certificação de competências o modelo a adoptar, pese embora defendam abordagens diferenciadas.

*“...penso que quem deveria ter certificação é quem trabalha na área, independentemente da sua formação” (Socióloga-E3).*

*“Eu penso que todos teremos a ganhar com certificações na área de recursos humanos. Portanto eu acredito muito no caminho da certificação de competências e acho que só ganharemos, em Portugal, com essa certificação, a todos os níveis, não é só nos recursos humanos é a todos os níveis” (Psicóloga-E6).*

*“eu acho que a questão da certificação, não sei se será uma certificação, é uma qualificação superior, não é! que dê credibilidade em termos de mercado, que aquelas pessoas são competentes para aquela área... obviamente quem não tenha uma licenciatura, uma formação em gestão de recursos humanos, deverá ser certificado. Deverá haver uma validação das competências para os outros profissionais que não tenham uma carreira mais académica de gestão de recursos humanos, acho que faz todo o sentido...” (Socióloga-E12).*

No segundo caso, incluímos dois entrevistados que por analogia com outros grupos profissionais estabelecidos parecem ver no modelo da Ordem Profissional a saída para a afirmação dos profissionais de recursos humanos.

*“Eu acho que é necessário, por acaso nunca pensei muito nisso mas depois desta conversa, eu acho que é muito necessário. Por exemplo, os psicólogos, só os psicólogos é que podem fazer testes psicotécnicos! Há ali um domínio do saber, e eu acho que nós precisamos de ter também o domínio do saber porque senão as coisas também se esvaem todas entre as mãos” (Socióloga-E12).*

*“...porque a Ordem dos Economistas só tem economistas por formação de licenciatura ou mestrado, a Ordem dos Médicos só tem licenciados em medicina, na Ordem dos Enfermeiros, etc., etc. e a “ordem dos técnicos e gestores de recursos humanos” tem desde arquitectos, historiadores, advogados, engenheiros civis... (GRH-E5).*

Neste caso, e jogando com as palavras de uma das entrevistadas, “...era útil haver uma Ordem para meter ordem nisto” (E4), afirmação que reflecte bem a indefinição e ausência de consenso quanto ao futuro da representação colectiva dos profissionais de recursos humanos em Portugal.

## **Conclusões**

Estudar a profissionalização da gestão de recursos humanos num contexto em que a sociedade capitalista é atravessada por uma crescente globalização e desregulamentação assume particular relevância na medida em que, face à alteração das relações de poder, cada vez mais assimétrico, entre capital e trabalho e consequente crise dos modos tradicionais de regulação social, a empresa tende a assumir-se como um dos espaços privilegiados de regulação laboral e de produção de identidades. É neste quadro que adquire relevância a análise da profissionalização enquanto resultado da relação dialéctica entre capital e trabalho, como defende Júlia Evetts (1999<sup>a</sup>), dado que é a partir do patrocínio corporativo, de que nos fala Jonhson (1972), em que o profissional partilha os valores e o prestígio da empresa/patrão ao ser avaliado não tanto pela sua competência técnica mas pela sua capacidade em aderir aos valores e interesses dos detentores do negócio, que emerge o processo de construção do grupo profissional.

A especificidade do modelo de controlo que caracteriza os profissionais de recursos humanos faz deles instrumentos privilegiados ao serviço do que Kochan (2004) designa por grupos mais favorecidos da sociedade capitalista, o que os coloca longe do modelo profissional baseado no altruísmo de que nos falavam os sociólogos funcionalistas. É esta condição subalterna no quadro de relações de poder assimétricas que, a par das fragilidades decorrentes da debilidade epistemológica resultante da insuficiência de teorias articuladas capazes de dar corpo a uma legitimação cognitiva da acção profissional, faz com que a gestão de recursos humano se confronte com a necessidade de se questionar permanentemente sobre o seu papel no quadro da sociedade, em geral, e das relações de trabalho, em particular.

A superação da subalternidade instrumental atribuída à gestão de recursos humanos, assim como a condição de servidores do poder atribuída aos seus profissionais, exige, por isso, uma dupla ruptura: externa, através da demonstração da sua credibilidade e

legitimidade aos olhos dos profissionais com que interage e do público em geral; e interna, através da sua reinvenção enquanto comunidade que se reconheça num projecto profissional emancipatório baseado num novo equilíbrio entre os diferentes interesses presentes nas relações de trabalho.

É neste contexto que procuramos, através do projecto de investigação que levamos a cabo, compreender o processo de profissionalização da gestão de recursos humanos em Portugal através de uma abordagem analítica que, filiando-se nos pressupostos da teoria crítica, tem por objectivo dar conta das dinâmicas que atravessam essa profissionalização num contexto sócio-histórico específico. Para tal, partimos do conceito de campo profissional da gestão de recursos humanos entendido como o conjunto interdependente de estruturas, actores e mecanismos de interacção que assumem configurações próprias em cada contexto social e temporal, configurações essas geradoras de oportunidades objectivas e esperanças subjectivas de afirmação de uma identidade e de um estatuto sócio-profissional.

Partindo da importância das conceptualizações da gestão de recursos humanos que, como demonstramos, são atravessadas por lógicas contraditórias entre si e que agrupamos em dois grandes paradigmas, o instrumental e o reflexivo, o modelo assume a sua dimensão contextual ao pressupor que os modos de interpretar essas conceptualizações são influenciados: i) pelas especificidades nacionais, ii) pelos sectores de actividade e iii) pelos sistemas de regulação laboral. É no quadro destas variáveis contextuais que se estruturam os elementos-chave que dão corpo às dinâmicas do campo profissional os quais podem ser sintetizados nas seguintes dimensões: i) os contextos organizacionais, ii) os percursos pessoais dos actores, iii) o sistema de educação/formação, iv) as dinâmicas da procura e v) as formas de associativismo profissional.

Este modelo analítico permitiu-nos construir um olhar crítico a partir do qual procuramos dar resposta ao objectivo central da nossa pesquisa, a qual se estruturou em torno da seguinte questão: quais os processos sociais que estão subjacentes à profissionalização da gestão de recursos humanos em Portugal? A resposta a esta

questão central passou por enunciar um conjunto de quatro questões parciais para as quais vamos mobilizar alguns elementos de síntese nos parágrafos seguintes.

- Quem são, do ponto de vista das trajetórias escolares e profissionais, os gestores de recursos humanos?

Com um acentuado ritmo de crescimento quantitativo ao longo das duas últimas décadas, traduzido no facto de ter passado de 1179 profissionais em 1995 para 3528 em 2004, o grupo caracteriza-se, tendo por base os dados estatísticos oficiais relativos a 2004, por três atributos essenciais: forte juvenilização visível no facto de quase 40% dos membros ter menos de 35 anos, forte feminização já que 59% dos membros são do sexo feminino e elevada escolarização dado que mais de 60% é detentor de diploma do ensino superior. Este quadro empírico é reforçado pela análise das tendências da procura que evidenciam um reforço dos atributos identificados.

Do ponto de vista da formação académica, para além da crescente exigência de um grau de ensino superior como condição de acesso ao grupo, o que traduz a crescente cientificização do campo profissional de que nos fala Selander (1990), ele é marcado por ter como base de recrutamento quase exclusivo as áreas das ciências sociais e humanas e, dentro destas, a Gestão de Recursos Humanos, a Psicologia e a Sociologia. Contudo, é notório o reforço da centralidade da formação em Gestão de Recursos Humanos como condição de acesso, não só pela disponibilidade, no mercado de trabalho, de candidatos com este tipo de formação mas também pelas opções de recrutamento das empresas expressas quer nos anúncios de emprego quer nas entrevistas que realizamos a directores de recursos humanos. Esta tendência coloca-nos perante uma lógica de fechamento profissional que, sendo claramente atravessada por uma disputa entre diferentes áreas de formação, se traduz no facto de mais de 40% dos inquiridos apresentarem como formação de base a Gestão de Recursos Humanos.

No que respeita à base social de recrutamento, que assenta, predominantemente, em indivíduos oriundos de grupos domésticos caracterizados pelos seus reduzidos níveis de escolaridade, o campo profissional da gestão de recursos humanos parece funcionar como um território privilegiado para a afirmação de um novo grupo em mobilidade

social ascendente, território esse que é atravessado por uma dupla discriminação: nele dificilmente se misturam indivíduos oriundos de grupos sociais favorecidos por uma escolarização longa anterior e nele poucos homens encontramos já que estamos perante um reduto cada vez mais feminizado. A conjugação destes dois factores torna-se relevante se considerarmos os seus efeitos sobre o estatuto e o prestígio social do grupo. A título de exemplo, refira-se o modo como a feminização dos diferentes campos profissionais está historicamente associada à sua desvalorização material e simbólica, traduzida na discriminação profissional a que as mulheres são sujeitas no mercado de trabalho, a que também este grupo profissional não está imune como o demonstram, por exemplo, as posições que ocupam na hierarquia profissional e as diferenças salariais que encontramos, traduzidas no facto de as mulheres ganharem, em média,  $\frac{3}{4}$  do salário dos homens.

- Que papéis profissionais desempenham?

A discussão dos papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos é indissociável da posição relativa e do papel atribuído à função recursos humanos no contexto das organizações. Não raras vezes posicionada em lugares hierárquicos subalternos a quem compete implementar políticas definidas por terceiros, a função recursos humanos tem evidenciado alguma incapacidade em se afirmar no quadro das funções organizacionais, em virtude da dificuldade em definir de forma colectivamente aceite os indicadores de avaliação da sua acção e o papel organizacional que lhe é próprio.

No que respeita aos papéis dos profissionais de recursos humanos, estes são atravessados por uma clara tensão no modo como são concebidos, já que identificamos quatro papéis tipo: o de promotor dos negócios com ética, o de promotor do capital humano, o de promotor da equidade e, por fim, o de promotor da resolução de problemas. Estes quatro papéis tipo, não sendo mutuamente exclusivos, são reveladores dos diferentes fins que atravessam a acção profissional, bem como dos diferentes posicionamentos político-ideológicos lhes estão subjacentes, no quadro das relações de poder no interior da empresa, ao revelarem uma tensão entre a defesa dos negócios e

dos interesses financeiros que lhes são próprios e a valorização do bem estar dos trabalhadores e da coesão social da empresa.

- Como se pensam, estes profissionais, no contexto das relações sociais na empresa?

Os resultados da nossa investigação evidenciam bem a dificuldade em assumir uma identidade profissional partilhada no quadro das relações sociais na empresa, na medida em que o grupo se divide entre a importância atribuída à avaliação que as hierarquias da empresa fazem da sua acção profissional e a avaliação que é feita pelos pares e trabalhadores, sendo que a avaliação feita pelos primeiros apresenta uma importância relativa superior à avaliação feita pelos segundos.

A conflitualidade que atravessa o grupo não se restringe aos interlocutores que elege para avaliar o seu trabalho profissional. Ela é igualmente visível nas diferentes conceptualizações da gestão de recursos humanos, na tensão entre saberes “académicos” e saberes “profissionais”, que se traduz na sobrevalorização da experiência em detrimento dos saberes técnico-científicos ou na disputa em torno da legitimidade de acesso ao grupo profissional, resultante da diversidade de áreas de formação académica que o alimentam.

Também ao assumir-se como um território profissional genderizado, emerge uma outra vulnerabilidade que resulta dos estereótipos associados aos diferentes papéis sociais de homens e mulheres. Os resultados da nossa investigação evidenciam esta clivagem ao constatar-se que os homens aparecem associados às lógicas do poder traduzidas na valorização do seu papel profissional na promoção do capital humano, o que nos remete para uma lógica de competição, enquanto as mulheres assumem o estereótipo feminino de cuidadoras, já que o seu papel profissional aparece associado à promoção da equidade entre os trabalhadores.

Traduzida nestes dois modelos, a genderização do campo profissional poder-nos-ia conduzir à conclusão de que a feminização do grupo nos conduziria no sentido de uma

gestão de recursos humanos cada vez mais preocupada com os problemas do bem estar e da coesão social no interior das empresas e, por arrastamento, na própria sociedade. Aparentemente não há nada mais equívoco dado que, quer os resultados do questionário que aplicamos quer das entrevistas que realizamos, nos mostram que ao assumir maior poder no interior das organizações, nomeadamente ao chegarem a directoras de recursos humanos, as mulheres tendem a adoptar um papel profissional que não as distingue dos homens ao integrarem-se na lógica dos negócios como elemento estruturador do seu desempenho profissional. Este efeito agregador de papéis profissionais gerado pelo acesso às posições de poder é tanto mais significativo quanto os nossos resultados mostram que homens e mulheres defendem diferentes paradigmas conceptuais para a gestão de recursos humanos: enquanto os homens se revêem predominantemente no que designamos por paradigma neofordista, as mulheres revêem-se no paradigma humanista.

- Que formas de representação profissional privilegiam e que identidades constroem?

Pouco adeptos da filiação associativa, já que apenas 52% dos inquiridos se diz membro de uma associação profissional, ao mesmo tempo que não se revêem no modelo de representação sindical, os profissionais de recursos humanos surgem solitariamente suspensos no mundo dos negócios, no âmbito do qual reivindicam o estatuto de guardiões da ética - defender os negócios com ética é o seu lema - e o exclusivo do bom senso, elemento distintivo de um bom profissional de recursos humanos. Dar sentido a um projecto profissional colectivo e a uma identidade profissional partilhada em torno destes valores exigiria, porventura, a presença de uma associação profissional forte pela sua representatividade e pela capacidade de regulação profissional o que, neste quadro, se apresenta pouco adquirido.

O modo como os membros do grupo vêem o papel da associação profissional que se propõe representar o campo da gestão de recursos humanos é revelador das ambiguidades com que ela própria se confronta. Se para uns a avaliação do seu papel passa pela valorização da sua capacidade de afirmação junto do Estado e da opinião

pública, para outros é no plano do desenvolvimento profissional do grupo que se destaca a sua acção. Os resultados das entrevistas que realizamos reforçam a relevância desta segunda dimensão, na medida em que a maioria reconhece a Associação pela sua intervenção na promoção de formação profissional contínua no âmbito da gestão de recursos humanos.

A ausência de um programa político partilhado faz com que os directores de recursos humanos que entrevistamos se dividam, no que respeita à natureza da sua relação com a Associação, em quatro categorias que tipificamos como: os indefectíveis, os aderentes críticos, os desiludidos e os indiferentes. Estas quatro categorias, pelas contradições que encerram, reflectem a dificuldade em gerar uma agregação de interesses capaz de reforçar o poder e o prestígio social do grupo profissional, tendo por base de um projecto colectivo autónomo. Pelo contrário, assistimos à emergência de um projecto colectivo tutelado que, paulatinamente, coloca a gestão de recursos humanos e os seus profissionais ao serviço dos negócios, o que reforça a ideia da sua subalternidade face aos interesses dos grupos sociais mais favorecidos da sociedade capitalista, como defendem Watson (1977) e Brabet (1993), fragilizando a sua credibilidade e legitimidade social.

Não contando com o suporte do Estado para lhe garantir o monopólio do exercício profissional, uma vez que este está cada vez menos presente na regulação das relações de trabalho, e sem uma base técnico-científica suficientemente consistente e aceite, a profissionalização da gestão de recursos humanos tende a fazer-se em resultado das estratégias de recrutamento e selecção das empresas, as quais são dominadas pelo controlo dos custos salariais e pela capacidade de conformação ideológica dos candidatos aos valores da empresa e, não tanto pela valorização de competências técnicas específicas. Neste quadro, tende a assumir uma importância particular a socialização profissional pela experiência em que o que são valorizadas são as competências sociais capazes de garantir a adesão dos candidatos aos valores e ao projecto da empresa. Mas ao valorizar-se a socialização pela experiência também se mantém aberto o grupo profissional às múltiplas áreas de formação que lhe têm dado corpo o que implica a manutenção da disputa pela legitimidade em definir os critérios de exercício profissional e de acesso ao grupo.

- Limitações do estudo e investigações futuras

Assumindo-se enquanto estudo exploratório, os resultados que aqui apresentamos permitiram-nos evidenciar algumas pistas que marcam o processo de profissionalização da gestão de recursos humanos em Portugal e construir algumas tipologias capazes de sustentar um olhar compreensivo sobre esta realidade. Contudo, as suas limitações são por demais evidentes na medida em que não só carecem de um confronto mais sistemático e plural com a realidade empírica como também exigem um esforço de fundamentação e consolidação teórica que nem sempre fomos capazes de alcançar. A delimitação que fizemos do objecto empírico, ao privilegiar a análise do exercício profissional em empresas não especializadas em recursos humanos e tendo deixado de fora os organismos da administração pública central e local, surge igualmente como uma limitação deste estudo.

De igual modo, também o trabalho de recolha de dados e de compreensão analítica ficou por fazer relativamente a algumas das dimensões que estruturam o campo profissional da gestão de recursos humanos tal como o definimos no modelo analítico que propusemos. Duas dessas dimensões parecem-nos óbvias: o papel do sistema de educação e formação e o do associativismo profissional. No primeiro caso, importa caracterizar e analisar o papel do sistema de ensino superior na estruturação do campo profissional por via do modo como delimita as diferentes áreas de formação bem como os diplomas que confere. No segundo caso, importa caracterizar e analisar o modo como ao longo do tempo a APG, enquanto associação profissional do sector, se foi afirmando e, em particular, o projecto profissional colectivo que defende.

Estas duas dimensões de análise configuram-se como áreas da maior relevância para investigações futuras, particularmente se tivermos em conta que o sistema de ensino superior atravessa uma fase de forte reorganização interna decorrente das alterações ao modelo de financiamento, das novas dinâmicas na procura social de ensino e da redefinição de áreas de formação e de graus académicos. Neste contexto, compreender o estatuto académico da formação em Gestão de Recursos Humanos e dos públicos com que trabalha afigura-se como uma área prioritária de investigação, num quadro em que

os diplomados em gestão de recursos humanos tendem a assumir-se como os herdeiros “legítimos” do campo profissional. Do mesmo modo, compreender a estratégia da APG e o projecto profissional colectivo por ela defendido emerge, igualmente, como uma área de investigação a desenvolver no futuro, tanto mais que, a sua intervenção no campo profissional surge, no olhar dos nossos entrevistados, atravessada por novas dinâmicas de que a renovação das estruturas dirigentes é um exemplo.

Num outro plano, e dado que neste estudo nos baseamos na perspectiva dos próprios profissionais de recursos humanos para caracterizar a sua acção profissional, seria igualmente relevante explorar um olhar externo ao grupo, nomeadamente tendo em vista compreender o modo como trabalhadores e gestores/patrões definem e avaliam o papel dos profissionais de recursos humanos no quadro dos objectivos económicos e sociais da empresa.



## Bibliografia

- Abbott, Andrew (1992), *The System of Professions: an essay on the division of expert labor*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Abrantes, José João (2001) *Direito do Trabalho e cidadania*, in Rodrigues, M<sup>a</sup> Graciete (coord) *Trabalho e Relações Laborais*, Lisboa, DEPP/MTS.
- Alaluf, Mateo et al (2004) *Les femmes et les professions scientifiques: diplômes universitaires et accès à l'emploi*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Almeida, Ana Nunes (1999) *Ciências Sociais e universos femininos em Portugal: contributos para a mudança*, *Educação, Sociedade & Culturas*, n<sup>o</sup> 11, pp. 109-131.
- Almeida, António José (1994) *Sistema regional de inovação e competitividade industrial: o caso da Península de Setúbal*, Lisboa, ISCTE, dissertação de Mestrado.
- Almeida, António José (2000) *Perfis de competências dos profissionais da gestão de recursos humanos: da ilusão estratégica à estratégia da desilusão*, *Recursos Humanos Magazine*, Nov/Dez, pp. 10-22.
- Almeida, António José (2004) *Uma reflexão crítica sobre a gestão de recursos humanos*, in Lança, Isabel Salavisa; Fátima Suleman e M<sup>a</sup> de Fátima Ferreiro, (orgs) *Portugal e a sociedade do conhecimento*, Oeiras, Celta.
- Almeida, António José (2007) *Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal*, *Sísifo/Revista de Ciências da Educação*, n<sup>o</sup> 2, pp. 51-58.
- Almeida, António José (2008a) *A profissionalização da gestão de recursos humanos: composição sociográfica de um grupo profissional em construção*, *Sísifo/Revista de Ciências da Educação*, n<sup>o</sup> 6, pp. 45-56.
- Almeida, António José (2008b) *Modos de inserção profissional dos licenciados em Gestão de Recursos Humanos: um estudo de caso*, *X Jornadas de Sociologia*, Universidade de Évora.
- Almeida, António José (2008c) *O estudo das profissões em Portugal: contributos para a definição do estado da arte*, *VI Congresso Português de Sociologia*, Lisboa, APS, disponível em [www.aps.pt](http://www.aps.pt)

- Almeida, António José; Isabel Faria Vaz; Maria Amélia Marques e Pedro Dominginhos (2007) *Inserção profissional dos licenciados pela ESCE, Setúbal, ESCE/IPS.*
- Almeida, António José; João Pedro Cordeiro e Paulo Fernandes (2010) *A negociação colectiva ao nível da empresa: o caso da Volkswagen/Autoeuropa, Sociedade e Trabalho*, nº 40, pp. 7-19.
- Almeida, António José; Maria Amélia Marques e Natália Alves (2000) *Carreiras profissionais: novos caminhos para as relações de trabalho*, IV Congresso Português de Sociologia, disponível em [www.aps.pt](http://www.aps.pt)
- Almeida, António José; Natália Alves; Alda Bernardes e Alda dos S. Neves (2008) *Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal*, VI Congresso Português de Sociologia, disponível em [www.aps.pt](http://www.aps.pt)
- Alves, Mariana Gaio (2004) *Os diplomados de ensino superior: diferenciação sexual nos processos de inserção profissional*, Sociologia, nº 14, pp. 227-251.
- Alves, Natália (2005) *Trajectórias académicas e de inserção profissional dos licenciados: 1999-2003*, Lisboa, Reitoria da Universidade de Lisboa.
- Alves, Natália (2008) *Juventudes e inserção profissional*, Lisboa, Educa.
- Alves, Natália (2009) *Inserção profissional e formas identitárias*, Lisboa, Educa.
- Amâncio, Lúcia (1994) *Masculino e feminino*, Porto, Edições Afrontamento.
- Arnot, Madeleine; Miriam David e Gaby Weiner (2001), *Closing the gender gap: postwar education and social change*, Cambridge, Polity Press.
- Astley, W. Graham (1984) *Subjectivity, Sophistry and Symbolism in Management Science*, Journal of Management Studies, 21, 3, pp. 259-272.
- Bandeira, Mário Leston (2006) *Demografia, actividade e emprego*, Sociologia Problemas e Práticas, nº 52, pp. 11-39.
- Bardin, Laurence (1995) *Análise de conteúdo*, Lisboa, Edições 70.
- Beaumont, François et al (1991) *Les stratégies locales de formation face aux implantations ou délocalisations d'entreprises et d'établissements*, in Biret, Jean e M-H. Gensbittel (eds) *Régions, formation, emploi : démarches et méthodes*, Paris, CEREP.
- Beck, Ulrich (2001) *La société du risque: sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Editions Flammarion.

- Bernardes, Alda (2008) Políticas e práticas de formação e desenvolvimento em grandes empresas: situação actual e perspectivas futuras”, *Sísifo/Revista de Ciências da Educação*, nº 6, pp. 57-70.
- Bernoux, Philippe (s.d.) *A Sociologia das Empresas*, Porto, Rés Editora.
- Bertaux, Daniel (1978) *Destinos pessoais e estrutura de classe*, Lisboa, Moraes Editores.
- Bilhim, João Abreu de Faria (2004) *Gestão estratégica de recursos humanos*, Lisboa, ISCSP/UTL.
- Bournois, Frank e Julienne Brabet (1993) *Les connaissances en Gestion des Ressources Humaines: réflexion sur leurs modes de production et sur leurs caractéristiques essentielles*, in Brabet, J. (coord) *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Economica.
- Boyer, Robert (1986) *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte.
- Brabet, Julienne (1993b) *La gestion des ressources humaines en trois modèles*, in Brabet, J. (coord) *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Economica.
- Brabet, Julienne (coord) (1993a) *Repenser la Gestion des Ressources Humaines?*, Paris, Economica.
- Bradley, Harriet (1999) *Gender & power in the workplace: analysing the impact of economic change*, London, Macmillan Press.
- Brandão, Ana Maria (2000) *Modelos de gestão de recursos humanos: o caso do sector segurador em Portugal*, *Cadernos do Nordeste*, vol. 13 (1), pp. 181-200.
- Brandão, Ana Maria e Cristina Parente (1998) *Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português*, *Organizações e Trabalho*, nº 20, pp. 23-40.
- Brante, Thomas (1988) *Sociological Approaches to the Professions*, *Acta Sociológica*, (31) 2, pp. 119-142.
- Brante, Thomas (1990) *Professional types as a strategy of analysis*, in Burrage, Michael e Rolf Torstendahl (ed), *Professions in theory and history: rethinking the study of the professions*, London, Sage.
- Braverman, Harry (1974) *Labor and monopolistic capital*, New York, Monthly Review Press.
- Brewster, Chris e Ariane Hegewisch (eds) (1994) *Policy and practice in european human resource management: the Price Waterhouse Cranfield survey*, London, Routledge.
- Brewster, Chris; Elaine Farndale e Jos van Ommeren (2000) *HR Competencies and Professional Standards*, Cranfield, University of Cranfield.

- Brewster, Chris; Geoff Wood; Michael Brookes e Jos Van Ommeren (2006) What determines the size of the HR function? A cross-national analysis, *Human Resource Management*, vol. 45, nº 1, pp. 3-21.
- Brewster, Chris; Wolfgang Mayrhofer e Michael Morley (ed) (2004) *Human Resource Management in Europe: evidence of convergence?*, Amsterdam, Elsevier.
- Cabral, Manuel Villaverde (coord) (2006) *Profissão: Arquitecto(a)*, Lisboa, ICS, policopiado.
- Cabral, Manuel Villaverde e Vera Borges (2010) “Muitos são chamados, poucos os escolhidos”: entre a vocação e a profissão de arquitecto, in Delicado, Ana; Vera Borges e Steffen Dix (orgs) *Profissão e vocação: ensaios sobre grupos profissionais*, Lisboa, ICS.
- Cabral-Cardoso, Carlos (1996) O poder nas organizações, in Marques, Carlos Alves e Miguel Pina e Cunha (coord) *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Lisboa, D. Quixote.
- Cabral-Cardoso, Carlos (2004) The evolving Portuguese model of HRM, *International Journal of Human Resource Management*, 15 :6, pp. 959-977.
- Cabral-Cardoso, Carlos; Carlos V. Estêvão e Paulo Silva (2006) *Competências transversais dos diplomados do ensino superior: perspectiva dos empregadores e diplomados*, Braga, TecMinho.
- Cadin, Loic e Francis Guérin (1999) *La Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Dunod.
- Cadin, Loic; Francis Guérin e Frédérique Pigeyre (1997) *Gestion des Ressources Humaines: pratiques et éléments de théorie*, Paris, Dunod.
- Caetano, António (coord) (s.d.) *Inquérito aos advogados portugueses: uma profissão em mudança*, Lisboa, Ordem dos Advogados, policopiado.
- Caetano, António (coord.) (2000) *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*, Lisboa, OEFP.
- Caldwell, R. (2003) The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties, *Journal of Management Studies*, vol. 40, nº 4, pp. 983-1004.
- Canário, Rui (2000) *Educação de Adultos: um campo e uma problemática*, Lisboa, Educa.
- Canário, Rui (2005a) *O que é a Escola?: um ‘olhar’ sociológico*, Porto, Porto Editora.
- Canário, Rui (2005b) *Ser enfermeiro hoje*, Lisboa, Universidade de Lisboa, policopiado.

- Carneiro, Roberto (1988) Educação e emprego em Portugal: uma leitura de modernização, Lisboa, FCG.
- Carvalho, Helena (2004) Análise multivariada de dados quantitativos, Lisboa, Sílabo.
- Carvalho, Teresa (2004) A participação das mulheres na gestão: o caso particular da Gestão de Recursos Humanos, IV Congresso Português de Sociologia, disponível em [www.aps.pt](http://www.aps.pt)
- Casaca, Sara Falcão (2005) Flexibilidade, emprego e relações de género, in Kovács, Ilona (org) Flexibilidade de emprego: riscos e oportunidades, Oeiras, Celta.
- Casaca, Sara Falcão (2010) A (des)igualdade de género e a precarização do emprego, in Ferreira, Virgínia (org) A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: políticas e circunstâncias, Lisboa, CITE/MTSS.
- Casimiro Ferreira, António (2004) Diálogo Social: notas de reflexão a partir da experiência europeia e portuguesa, in Estanque, Elísio et al (orgs) Relações laborais e sindicalismo em mudança: Portugal, Brasil e o contexto internacional, Lisboa, Quarteto.
- Cavaco, Cármen (2009) Adultos pouco escolarizados: políticas e práticas de formação, Lisboa, Educa.
- Cerdeira, M<sup>a</sup> da Conceição (2004) Dinâmicas de transformação das relações laborais em Portugal, Lisboa, DGERT/MAET.
- Champy, Florent (2009) La sociologie des professions, Paris, PUF.
- Clark, Timothy (ed) (1996) European human resource management, Oxford, Blackwell.
- Claus, Lisbeth (2003) Similarities and differences in human resource management in the European Union, Thunderbird International Business Review, vol. 45(6), pp. 729-755.
- Collins, Randall (1990) Changing conceptions in the sociology of the professions, in Torstendahl, Rolf e Burrage, Michael (ed), The formation of professions: knowledge, State and strategy, London, Sage.
- Cordeiro, João Pedro (2008) Gestão de recursos humanos e estratégias empresariais: os quadros superiores das empresas do sector de componentes para automóveis, Lisboa, ISCTE, dissertação de doutoramento.
- Crompton, Rosemary (ed) (2003) Restructuring gender relations and employment: the decline of male breadwinner, Oxford, Oxford University Press.
- Cruz, Sofia Alexandra (2003) Entre a casa e a caixa: retrato de trabalhadoras na grande distribuição, Porto, Afrontamento.
- Cruz, Sofia Alexandra (2010) A actividade comercial: uma reflexão sobre a feminização, juvenilização e precarização laboral, in Ferreira, Virgínia (org) A

- igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: políticas e circunstâncias, Lisboa, CITE/MTSS.
- Cunha, Rita Campos; Carlos Obeso e Miguel Pina e Cunha (2004) Spain and Portugal: different paths to the same destiny, in Brewster, Chris et al (eds) Human Resource Management in Europe: evidence of convergence?, Amsterdam, Elsevier.
- Damasceno Correia, António (2003) A Concertação Social em Portugal, Lisboa, Vega Editora.
- Damasceno Correia, António (2009) As Relações Laborais em Portugal, Lisboa, RH Editora.
- Davies, Celia (1996) The sociology of professions and the profession of gender, *Sociology*, 30, pp. 661-678.
- Dias, José Manuel Ventura (1993) Buzzwords: as palavras mágicas da Gestão, Organizações e Trabalho, nº 9/19, pp. 177-205.
- Doeringer, Peter B. e Michael J. Piore (1985) Mercados internos de trabajo y análisis laboral, Madrid, MTSS.
- Domingues, Leonel H. (2005) Políticas sociais em mudança : o Estado, as empresas e a intervenção social, Lisboa, ISCSP.
- Dornelas, António (2000) Os Sindicatos e as Relações Industriais em Portugal (1974-1996), in Caetano, António e Jorge Vala (orgs) Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas, Lisboa, RH Editora.
- Dornelas, António (2000) Os Sindicatos e as Relações Laborais em Portugal (1974-1996), in Caetano, António e Jorge Vala (orgs) Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas, Lisboa, RH Editora.
- Dornelas, António (2009) Relações laborais na empresa, in Freire, João (org) Trabalho e relações laborais, Lisboa, ICS.
- Dornelas, António (coord) (2006) Livro Verde sobre as Relações Laborais, Lisboa, MTSS.
- Dornelas, António (coord) (2007) Livro Branco das Relações Laborais, Lisboa, MTSS.
- Dowling, Peter J. e Cathy Fisher (1997) The Australian HR Professional: a 1995 profile, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 35 (1), pp. 1-20.
- Drucker, Peter F. (1992) What business can learn from nonprofits, in Salaman, Graeme (ed) Human resource strategies, London, Sage.
- Dubar, Claude (1991) La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, Paris, Armand Colin.

- Dubar, Claude (1992) Formes identitaires et socialisation professionnelle, *Revue Française de Sociologie*, n° XXXIII, pp. 505-529.
- Dubar, Claude (1994) De la sociologie des « professions » a la sociologie des groupes professionnelles et des formes identitaires, in Lucas, Yvette e Dubar Claude (eds), *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Lille, Presses Universitaires de Lille.
- Dubar, Claude (1998) Les identités professionnelles, in Kergoat, J.; Boutet, J.; Jacot, H. e Linhart, D. (dir), *Le monde du travail*, Paris, Éditions La Decouvert.
- Dubar, Claude (2000) *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.
- Dubar, Claude e Pierre Tripier (2003) *Sociologie des Professions*, Paris, Armand Colin.
- Dupuy, Claude e Julien Savary (1987) Groupes étrangers et développement des régions françaises: une approche théorique, in Fourcade, Colette (dir.) *Industries et Régions*, Paris, *Económica*.
- Durkheim, Émile (1984) *A divisão do trabalho social*, vol. 1, Lisboa, Editorial Presença.
- Ehrenberg, Alain (1991) *Le culte de la performance*, Paris, Hachette.
- Esping-Andersen (ed) (1996) *Welfare States in Transition: national adaptations in global economies*, London, Sage.
- Estanque, Elísio (2005) *Classes, precariedade e ressentimento: mudanças no mundo laboral e novas desigualdades sociais*, Coimbra, Oficina do CES, n° 238.
- Eurostat (2008) *Key figures on Europe*, Luxembourg, EC.
- Evetts, Júlia (1992) Dimensions of career: avoiding reification in the analysis of change, *Sociology*, 26, 1, pp. 1-21.
- Evetts, Julia (1995) International Professional associations: the new context for Professional Project, *Work, Employment & Society*, vol. 9, n° 4, pp. 763-772.
- Evetts, Julia (1999a) Regulation of professions in global economics: dimensions of acquired regulation, *SASE Annual Meeting*, Madison, Wisconsin.
- Evetts, Julia (1999b) The european federations: occupational regulation in european markets, *The International Scope Review*, vol. 1, n° 3, pp. 20-31.
- Evetts, Julia (2001) New directions in state and international professional occupations: discretionary decision-making and acquired regulation, *SASE 13<sup>th</sup> Annual Meeting on Socio-Economics*, University of Amsterdam.

- Evetts, Julia (2003) The construction of professionalism in new and existing occupational contexts. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 23, 4/5, pp. 22-35.
- Faria, Miguel Figueira de (2004) Alfredo da Silva: biografia, Lisboa, Bertrand.
- Farndale, Elaine (2005) HR department professionalism: a comparison between the UK and other European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 16:5, 660-675.
- Farndale, Elaine e Jaap Paauwe (2005) The role of corporate HR functions in MNCs: the interplay between corporate, regional/national and plant level, Cornell University ILR School, disponível em <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intlvf/12>
- Ferrão, João (1992) Serviços e inovação: novos caminhos para o desenvolvimento regional, Oeiras, Celta.
- Ferrão, João e Mendes Baptista (1989) Industrialização e desenvolvimento endógeno em Portugal, *Sociologia Problemas e Práticas*, nº 7, pp. 43-64.
- Fombonne, Jean (1988) Pour une historique de la fonction Personnel, in Weiss, Dimitri (dir) *La fonction Ressources Humaines*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Freeman, R. Edward (2003) A stakeholder theory of the modern corporation, in Rowan, John e Samuel Zinaich Jr (Coord) *Ethics for the Professions*, Belmont/USA, Wadsworth/Thomson Learning.
- Freidson, Eliot (1986) *Professional powers: a study of the institutionalisation of formal knowledge*, Chicago, The University Chicago Press.
- Freidson, Eliot (1994) *Professionalism reborn: theory, prophecy and policy*, Chicago, The University of Chicago Press/Polity Press.
- Freire, João (org) (2004) *Associações Profissionais em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.
- Freire, João (org) (2009) *Trabalho e Relações Laborais*, Lisboa, ICS.
- Galambaud, Bernard (1991) *Des hommes à gérer: direction du personnel et gestion des ressources humaines*, Paris, ESF éditeur.
- Gazier, Bernard (1992) *Économie du travail et de l'emploi*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dalloz.
- Geuss, Raymond (1988) *Habermas e a Escola de Frankfurt*, Campinas, Papyrus Editora.
- Gilbert, Patrick (2000) *Connaissance des sciences humaines et pratique de la GRH*, *Personnel*, 415, pp. 5-10.
- Gilbert, Patrick (2006) *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris, La Découverte.

- Gilbert, Patrick e Danièle Gonzalez (2000) Les progeciels intégré et la GRH, Annales des Mines, Mars.
- Gilmore, Sarah e Steve Williams (2003) Constructing the HR Professional: a critical analysis of the Chartered Institute of Personnel and Development's 'Professional Project', Critical Management Studies Conference, disponível em [www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot](http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot)
- Gomes, Jorge F.; Miguel Pina e Cunha; Arménio Rego; Rita Campos e Cunha; Carlos Cabral-Cardoso e Carlos A. Marques (2008) Manual de gestão de pessoas e do capital humano, Lisboa, Sílabo.
- Gonçalves, Carlos Manuel (1998) Emergência e consolidação dos economistas em Portugal, Porto, FLUP, dissertação de Doutoramento.
- Gonçalves, Carlos Manuel (2006a) Emergência e consolidação dos economistas em Portugal, Porto, Afrontamento.
- Gonçalves, Carlos Manuel (2006b) Profissões e mercados: notas de reflexão, Fórum Sociológico, 15/16, pp 15-32.
- Gonçalves, Carlos Manuel (2007) Análise sociológica das profissões: principais eixos de desenvolvimento, <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/5512.pdf>
- Gonçalves, Carlos; Cristina Parente e Luísa Veloso (2001) Licenciados em Sociologia: ritmos e formas de transição ao trabalho, <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/1481.pdf>
- Grácio, Sérgio (2001) Sondagem ao mercado de emprego dos quadros em 1989 e 1997, Sociologia Problemas e Práticas, nº 37, pp. 9-32.
- Graham, Mary E. e Lindsay M. Tarbell (2006) The importance of the employee perspective in the competency development of human resource professionals, Human Resource Management, vol. 45, nº 3, pp. 337-355.
- Gregory, Abigail e Jan Windebank (2000) Women's work in Britain and France: practice, theory and policy, London, Macmillan Press.
- Guérin, Francis e Frédérique Pigeire (2007) Peut-on encore parle de « la » professionnalisation de la GRH ?, disponível em [www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2007](http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2007)
- Guérin, Francis; Frédérique Pigeire e Patrick Gilbert (2009) La professionalisation de la fonction RH : mythes et limites, Revue Française de Gestion, 194, pp. 105-121.
- Guérin, Gilles e Thierry Wills (1992) Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

- Guest, David (1990) Human resource management and the american dream, *Journal of Management Studies*, vol. 27. nº 4, pp. 377-397.
- Guest, David (1997) Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8:3, pp. 263-275.
- Guest, David (2001) Human resource management: when research confronts theory, *International Journal of Human Resource Management*, 12:7, pp. 1092-1106.
- Halliday, Terence C. (1987) *Beyond Monopoly: Lawyers, State crises and professional empowerment*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Held Daniel e Denis Maillat (1984) *Marché de l'emploi: entreprises et régions*, Lausanne, Presses Polytechniques Romandes.
- Hiltrop, J-M, Charles Despres e Paul Sparrow (1995) The changing role of HR managers in Europe, *European Management Journal*, vol. 3, nº 1, pp. 91-98.
- Hofstede, Geert (1991) *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*, Lisboa, Sílabo.
- IQF (2006) *Gestão de pessoas: tendências, qualificações e formação*, Lisboa, IQF.
- Johnson, Terence J. (1972) *Professions and power*, London, The Macmillan Press.
- Keenoy, Tom (2007) Chasing shadows of HRM, *Critical Management Studies Conference*, disponível em [www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot](http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot)
- Kesler, Gregory C. (1995) A model and process for redesigning the HRM role, competencies and work in a major multi-nacional, Michigan, University of Michigan, disponível em [http://chrs.net/images/chrs\\_papers/hrm\\_rede.pdf](http://chrs.net/images/chrs_papers/hrm_rede.pdf)
- Kochan, Thomas, A. (2004) Restoring trust in the human resource management, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42, 2, pp. 132-146.
- Kovács, Ilona (2002) *As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação*, Oeiras, Celta.
- Kovács, Ilona (2004a) Formas flexíveis de emprego em Portugal: riscos e oportunidades, *Sociedade e Trabalho*, nº 23/24, pp. 49-66.
- Kovács, Ilona (2004b) Emprego flexível em Portugal, *Sociologias*, ano 6, nº 12, pp. 32-67.
- Kovács, Ilona (org) (2005) *Flexibilidade de emprego: riscos e oportunidades*, Oeiras, Celta.

- Kovács, Ilona e Sara Falcão Casaca (2006) Evolução dos temas em Gestão e SIOT: modas, rivalidades e influências, IV Congresso Português de Sociologia, Lisboa, APS, disponível em [www.aps.pt](http://www.aps.pt)
- Kovács, Ilona e Juan J. Castillo (1998) Novos modelos de produção: trabalho e pessoas, Oeiras, Celta.
- Labelle, Christiane e Lee Dyer (1992) Une étude empirique sur les rôles de base des services de ressources humaines, Relations Industrielles, vol. 47, n° 4, pp. 673-688.
- Lança, Isabel Salavisa; Walter Rodrigues e Sandro Mendonça (orgs) (2007) Inovação e globalização: estratégias para o desenvolvimento económico e territorial, Porto, Campo das Letras.
- Larson, Magali Sarfatti (1979) The rise of professionalism: a sociological analysis, Berkley, University of California Press.
- Lawson, Tom E. e Vaughan Limbrick (1996) Critical competencies and development experiences for Top HR Executives, Human Resource Management, vol. 35, n° 1, pp. 67-85.
- Le Bianic, Thomas (2003) Bringing the State back in the study of professions: Some peculiarities of the French model of professionalization, 6<sup>th</sup> ESA Conference, University of Murcia.
- Legge, Karen (1978) Power, innovation, and problem-solving in personnel management, London, McGraw-Hill.
- Legge, Karen (1991) Human resource management: a critical analysis, in Storey, John (ed) New perspectives on human resource management, London, Routledge.
- Legge, Karen (1995) Human Resource Management: rethorics and realities, London, MacMillan Press.
- Lepak, David P. e Scott A. Snell (2002) Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment and human resource configurations, Journal of Management, 28(4), pp. 517-543.
- Lima, Maria da Paz Campos e Reinhard Naumann (2004) A concertação social em Portugal: limites e desenvolvimentos na óptica da construção de pactos sociais, in Lança, Isabel Salavisa; Fátima Suleman e M<sup>a</sup> de Fátima Ferreiro (orgs) Portugal e a sociedade do conhecimento, Oeiras, Celta.
- Lima, Maria da Paz Campos e Reinhard Naumann (2006) Pactos Sociais em Portugal: da legitimação de projectos políticos globais à negociação de reformas das “relações industriais”?, IV Congresso Português de Sociologia, Lisboa, APS, disponível em [www.aps.pt](http://www.aps.pt)

- Lopes, Helena (coord.) (2000) *As modalidades da empresa que aprende e empresa qualificante*, Lisboa, OEFP.
- Losey, Mike; Sue Meisinger e David Ulrich (ed.) (2005) *The future of human resource management*, USA, John Wiley & Sons.
- Lundy, Olive e Alan Cowling (1996) *Strategic Human Resource Management*, London, Thompson Business Press.
- Lynham, Susan A. (2000) *Theory building in the human resource development profession*, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 11, nº 2, pp. 159-178.
- Macdonald, Keith M. (1999) *The Sociology of the Professions*, London, Sage Publications.
- Madureira Pinto, José (1978) *Ideologias: inventário crítico dum conceito*, Lisboa, Editorial Presença/GIS.
- Marchington, Mick e Irena Grugulis (2000) 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?, *International Journal of Human Resource Management*, 11:6, pp. 1104-1124.
- Marôco, João (2010) *Análise estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*, Pêro Pinheiro, ReportNumber.
- Marques, Ana Paula e Mariana Gaio Alves (Orgs) (2010) *Inserção profissional de graduados em Portugal*, V. N. de Famalicão, Edições Húmus.
- Marques, Antonio Luiz (s.d.) *Condições de trabalho e identidade de classe de profissionais e gerentes brasileiros*, Minas Gerais, Universidade Federal de Minas Gerais, policopiado.
- Marques, Jorge (2006) *Um modelo de certificação profissional RH*, *Pessoal*, nº 50, Série II, pp. 3-3.
- Marques, Maria Amélia (2010) *Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos: um estudo multi-caso*, Lisboa, ISEG, dissertação de Doutoramento.
- Martin, Graeme; Paul Gollan e Kerry Grigg (2009) *A future for employer branding? Dealing with negative capabilities in strategic human resource management (SHRM)*, Manchester, IIRA/Manchester Business School.
- Martins, Dora (2004) *Práticas de gestão de recursos humanos em empresas de média dimensão: o caso do Distrito de Aveiro*, Porto, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Dissertação de Mestrado.
- McClelland, Charles E. (1990) *Escape from freedom? Reflections on German professionalization, 1870-1933*, in Torstendahl, Rolf e Michael Burrage (ed), *The formation of professions: knowledge, State and strategy*, London, Sage.

- McDonald, Catherine (2003) Forward via the past? Evidence-based practice as strategy in social work, *The Drawing Board: An Australian Review of Public Affairs*, Vol. 3, Nº 3, pp 123-142.
- Moncel, N. (2001) Gestion sectorielle de la main-d'oeuvre et insertion des débutants dans les années 90, *Formation-Emploi*, 75, pp. 43-57.
- Monteiro Fernandes, António (2001) Por um Direito do Trabalho competitivo, in Rodrigues, M<sup>a</sup> Graciete (coord) *Trabalho e Relações Laborais*, Lisboa, DEPP/MTS.
- Moreira, Paula Cristina (2005) As fontes de poder dos gestores de recursos humanos portugueses: um estudo exploratório, Braga, Universidade do Minho, dissertação de Mestrado.
- Moura, Estevão de (2000) *Gestão dos recursos humanos: influências e determinantes do desempenho*, Lisboa, Sílabo.
- Muller, Michael (1999) Enthusiastic embrace or critical reception? The German HRM debate, *Journal of Management Studies*, 36:4, pp. 465-482.
- Murphy, Raymond (1988) *Social Closure: the theory of monopolization and exclusion*, Oxford, Clarendon Press.
- Murphy, Raymond (1990) Proletarianization or bureaucratization: the fall of the professional?, in Torstendahl, Rolf e Burrage, Michael (ed), *The formation of professions: knowledge, State and strategy*, London, Sage.
- Neves, José e Sónia Gonçalves (2009) A investigação em Gestão de recursos humanos em Portugal: resultados e tendências, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 1, nº 4, pp. 66-83.
- Olgiate, Vittorio (1995) Process and policy of legal professionalization in Europe: the deconstruction of a normative order, in Dezalay, Yves e Sugarman, David (ed), *Professional competition and professional power*, London, Routledge.
- Oliveira Rocha, J. A. (2001) *Gestão Pública e Modernização Administrativa*, Lisboa, INA.
- Oliveira, Luísa e Helena Carvalho (2008) A precarização do emprego na Europa, *Dados - Revista de Ciências Sociais*, vol. 51, nº 3, pp. 541-567.
- Oliveira, Luísa e Helena Carvalho (2010) *Regulação e mercado de trabalho*, Lisboa, Sílabo.
- Parente, Cristina (2008) *Competências: formar e gerir pessoas*, Porto, Afrontamento.

- Parente, Cristina (2010) Gestão de pessoas em OSFL, in Azevedo, Carlos; Raquel Campos Franco e João Wengorovius Meneses (coords) Gestão de organizações sem fins lucrativos: o desafio da inovação social, Porto, Vida Económica.
- Paul, Jean-Jacques (1989) La relation formation-emploi: un défi pour l'économie, Paris, Economica.
- Pestana, Maria Helena e João Nunes Gageiro (2000) Análise de dados para as ciências sociais, 2ª edição, Lisboa, Sílabo.
- Pfeffer, Jeffrey (1994) Competitive advantage through people, Boston, Harvard Business School Press.
- Pigalle, Céline (2000) Femmes au travail: de qui se moque-t-on?, Issy-les-Moulineaux, Prat Éditions.
- Pinto, José Madureira (1991) Considerações sobre a produção social de identidade, Revista Crítica de Ciências Sociais, nº 32, pp. 217-231.
- Reed, Michael I. (1996) Expert power and control in late modernity: an empirical review and theoretical syntheses, Organization Studies, 17/4, pp. 573-597.
- Ribeiro, João Leite e Carlos Cabral-Cardoso (2003) Strategies of professional identity among human resource managers, Dutch HRM Network Conference 'Innovating HRM?', policopiado.
- Rodrigues, Mª de Lurdes e Helena Carvalho (2004) Entre o público e o privado: associativismo profissional em Portugal, in Freire, João (org) Associações Profissionais em Portugal, Oeiras, Celta Editora.
- Rodrigues, Maria de Lurdes (1997) Sociologia das Profissões, Oeiras, Celta Editora.
- Rodrigues, Maria de Lurdes (1999) Os Engenheiros em Portugal, Oeiras, Celta.
- Rodrigues, Maria de Lurdes (2004) Entre o público e o privado: associativismo profissional em Portugal, in Freire, João (org), Associações Profissionais em Portugal, Oeiras, Celta Editora.
- Rodrigues, Maria João (1988) O sistema de emprego em Portugal: crise e mutações, Lisboa, D. Quixote.
- Rodrigues, Maria João (1991) Competitividade e recursos humanos, Lisboa, D. Quixote.
- Roger, Alain (2002) L'évolution de la fonction ressources humaines: une analyse sur la base des offres d'emploi, Journées Nationales des IAE, s.l..

- Rowan, John e Samuel Zinaich Jr (Coord) (2003) *Ethics for the Professions*, Belmont/USA, Wadsworth/Thomson Learning.
- Saavedra, Luísa (1995) *Gender stereotypes and professional contexts*, in Amâncio, Lígia e Conceição Nogueira (ed) *Gender Management and Science*, Braga, Universidade do Minho.
- Sainsaulieu, Renaud (1995) *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Sciences PO et Dalloz, 2<sup>e</sup> édition.
- Sainsaulieu, Renaud (1996) *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences PO, 3<sup>e</sup> édition.
- Saks, Mike (1995) *Professions and the Public Interest: medical power, altruism and alternative medicine*, London, Routledge.
- Santos, Boaventura Sousa (1987) *Um discurso sobre as Ciências*, Porto, Afrontamento.
- Santos, José Manuel G. R. (2007) *A influência da demografia na actividade de emprego em Portugal*, Évora, Universidade de Évora, dissertação de doutoramento.
- Schnapper, Dominique (2000) *A compreensão sociológica*, Lisboa, Gradiva.
- Schon, Donald (1983) *The reflective practitioner*, New York, Basic Books.
- Segrestin, Denis (1996) *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.
- Selander, Staffan (1990) *Associative strategies in the process of professionalization: professional strategies and scientification of occupations*, in Burrage, Michael e Rolf Torstendahl (ed), *Professions in theory and history: rethinking the study of the professions*, London, Sage.
- Siegrist, Hannes (1990) *Professionalization as a process: patterns, progression and discontinuity*, in Burrage, Michael e Rolf Torstendahl (ed), *Professions in theory and history: rethinking the study of the professions*, London, Sage.
- Stankiewicz, François (1988) *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines : le temps des révisions*, in Stankiewicz, François (dir) *Les Stratégies d'Entreprise face aux Ressources Humaines: l'après taylorisme*, Paris, Economica.
- Stoleroff, Alan (1988) *Sindicalismo e relações industriais em Portugal*, *Sociologia: Problemas e Práticas*, nº 4, pp. 147-164.
- Stoleroff, Alan (2006) *Profissão ou vocação: instrutores de Karaté em Portugal*, IV Congresso Português de Sociologia, disponível em [www.aps.pt](http://www.aps.pt)
- Stoleroff, Alan (2008) *O unilateralismo na gestão do trabalho e as suas implicações para as relações industriais e o sindicalismo em Portugal*, V Congresso Português de Sociologia, disponível em [www.aps.pt](http://www.aps.pt)

- Storey, John (1992a) *Developments in the management of human resources: an analytical review*, Oxford, Blackwell.
- Storey, John (1992b) *Human resource management in the public sector*, in Salaman, Graeme (ed) *Human resource strategies*, London, Sage.
- Talasmaki, Anna (2009) *The evolving roles of the human resource function*, Helsinki, Hanken School of Economics.
- Tanguy, Lucie (1986) *L'introuvable relation formation/emploi*, Paris, La Documentation Française.
- Tavares, David (2007) *Escola e identidade profissional: o caso dos técnicos de cardiopneumologia*, Lisboa, Colibri.
- Thompson, E. P. (1966) *The making of the English working class*, New York, Vintage Books.
- Torres, Leonor Lima (2008) *Educação e Trabalho: dinâmica da relação entre perfis de formação e perfis profissionais no campo dos recursos humanos*, VI Congresso Português de Sociologia, disponível em [www.aps.pt](http://www.aps.pt)
- Towers, Brian (ed) (1992) *The handbook of human resource management*, Oxford, Blackwell.
- Tyson, Shaun (1993) *La gestion des ressources humaines au Royaume-Uni: changement politique-économique, évolution des discours, des pratiques et des recherches*, in Brabet, J. (coord) *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Economica.
- Tyson, Shaun (1995) *Human resource strategy: towards a general theory of Human Resource Management*, London, Pitman Publishing.
- Tyson, Shaun e Alan Fell (1986) *Evaluating the personnel function*, London, Hutchinson.
- Ulrich, Dave (1996) *Human Resource Champions*, Boston, Harvard Business School Press.
- Ulrich, Dave (1998) *A new mandate for Human Resources*, Harvard Business Review, January-February, pp. 124-134.
- Ulrich, Dave e Wayne Brockbank (2005) *The human resource value proposition*, Boston, Harvard Business School Press.
- Ulrich, Dave; Wayne Brockbank; Dani Johnson; Kurt Sandholtz e Jon Younger (2008) *HR competences: mastery at the intersection of people and business*, USA, SHRM.

- Vaz, Isabel Faria e Nuno Santos (2009) Significado da evolução recente das formas atípicas de emprego e relação com a segurança social, XIII Encontro Nacional de SIOT, Lisboa, APSIOT.
- Watson, Tony J. (1977) *The personnel managers: a study in the sociology of work and employment*, London, Routledge & Kegan Paul.
- Watson, Tony J. e Francesca Bragiela-Chiappini (1998) Managerial sensemaking and occupational identities in Britain and Italy: the role of management magazines in the process of discursive construction, *Journal of Management Studies*, 35:3, pp. 285-301.
- Weber, Max (1995a) *Économie et Société/1: les catégories de la sociologie*, Paris, Librairie Plon.
- Weber, Max (1995b) *Économie et Société/2: l'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*, Paris, Librairie Plon.
- Witz, Anne (1995) *Professions and patriarchy*, London, Routledge.
- Yin, Robert K. (1990) *Case study research: design and methods*, 6<sup>th</sup> edition, London, Sage.

