

## Modelos Integrados de RH

### 1. O QUE É A GESTÃO DE PESSOAS/RECURSOS HUMANOS?

O termo “Recursos Humanos” deixou de ser apenas um departamento de uma empresa para se tornar a personagem principal na transformação do mundo organizacional, envolvendo gestores e chefias.

Se antes os Recursos Humanos se restringiam a contratar, demitir e cuidar dos benefícios dos funcionários, bem como dos recursos materiais, atualmente, a preocupação passa pela valorização das pessoas, ou seja, o “capital humano”. Deste modo, as organizações terão êxito se houver um investimento no desenvolvimento das pessoas e, concomitantemente, uma adaptação às metodologias e às práticas que melhor contribuirão para o alcance dos seus objetivos.

Neste contexto, as pessoas deixaram de ser vistas somente como “parte de um processo”, tornando-se o ponto chave e diferenciador de todo o sucesso organizacional.

**Pessoa** – chave da competitividade sustentada, cujas características são difíceis de imitar pela concorrência.

Posto isto, podemos definir a **Gestão de Pessoas** ou a **Gestão de Recursos Humanos** como um conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, com o fim de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.

Nas organizações, qualquer que seja a sua dimensão ou setor, é preciso recorrer a vários processos internos, como:

- ❖ Recrutamento e seleção;
- ❖ Acolhimento e integração;
- ❖ Avaliação de desempenho;
- ❖ Formação e desenvolvimento;
- ❖ Recompensar os colaboradores;
- ❖ Planos de desenvolvimento de carreira.

### 2. EVOLUÇÃO DO CONCEITO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

#### Enquadramento histórico

#### 1. Revolução Industrial

A **Revolução Industrial** teve o seu início no século XVIII, caracterizando-se pela transição para novos processos de manufatura, bem como por:

- ❖ Condições degradantes;
- ❖ Salários baixos e jornadas prolongadas;
- ❖ Acidentes frequentes;
- ❖ Reduzida organização da produção e gestão não profissional;
- ❖ Controlo através de castigos corporais, de redução de salário ou de despedimento imediato de toda a família;
- ❖ A perda de emprego ou a doença implicava a miséria;
- ❖ Sindicatos perseguidos.

#### 2. Serviços Sociais

- ❖ Movimentos reformistas;
- ❖ **Welfare office** – assistência social;

- ❖ Melhoria das condições de trabalho e de vida;
- ❖ Apoio aos trabalhadores com necessidades e às suas famílias;
- ❖ Controlo social.

Derivado do contexto laboral dos finais do século XVIII, surgiu a classe profissional que esteve na origem de uma nova fase da GRH. Ao assumir a designação de “Função Pessoal” durante o século XIX, a GRH caracterizou-se pelo predomínio dos **welfare officers**, isto é, “(...) funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados”.

Estes profissionais introduziram no mercado laboral políticas como o subsídio de desemprego e os subsídios de doença. Criadas para dar resposta a determinadas preocupações humanistas, devido a questões sociopolíticas e/ou questões sindicais de alguns empregadores, as práticas implementadas tinham como propósito melhorar as condições de trabalho e de vida das pessoas, garantindo-lhes uma existência, física e moralmente mais digna e saudável.

### 3. A profissionalização da função pessoal

No século XX, surge a **teoria da Organização Científica do Trabalho**, proposta por Taylor.

O principal objetivo de Taylor era assegurar a máxima prosperidade do empregador, minimizando os custos de produção unitária, e a máxima prosperidade do empregado, através dos altos salários.

Taylor acreditava que a chave do sucesso passa pela cooperação e compatibilização de interesses dos empregadores e dos empregados, através da:

- ❖ Definição do posto;
- ❖ Seleção;
- ❖ Formação;
- ❖ Avaliação e incentivos.

Contudo, geraram-se certos problemas, tornando-o alvo de grandes críticas, dado à necessidade de conhecimentos técnicos e à sofisticação da função.

### 4. Serviços de pessoal

#### ❖ 1930-1940

O **Movimento das Relações Humanas** surge, em 1930, como reação à teoria da Organização Científica do Trabalho, tendo-se dedicado, fundamentalmente, ao estudo das condições de trabalho sobre rendimento, demonstrando uma preocupação com o lado mais humano das organizações.

Assim sendo, Elton Mayo procurou evidenciar a importância das pessoas no sucesso das empresas, concluindo que o trabalhador tem necessidades de reconhecimento, de respeito e de pertença para com o grupo, não sendo motivado, apenas, pela maximização das vantagens financeiras.

#### ❖ 1940-1950

Perante a era da industrialização clássica, surgem departamentos de pessoal e, posteriormente, departamentos de relações industriais.

Enquanto o departamento pessoal se encarregava de admitir pessoas e se responsabilizava pelas horas laborais e pelos salários, entre outras exigências legais, ao **departamento de “relações industriais”** acresce outras competências, como o relacionamento com sindicatos e a coordenação interna de outros departamentos da empresa.

#### ❖ 1950-1960

A **teoria da hierarquia das necessidades de Maslow** ou pirâmide de Maslow demonstra que nem todas as necessidades têm a mesma importância, por isso, é composta por cinco necessidades: fisiológicas, de segurança, de afeto e de pertença, de estima e de autorrealização.

Deste modo, Maslow conclui que a teoria da motivação está intimamente relacionada com a hierarquia das necessidades, dado que para se atingirem as necessidades de nível mais alto devem ser satisfeitas, primeiramente, as necessidades de nível mais baixo.

#### ❖ 1960-1970

Neste período, motivado pelo crescimento significativo das indústrias e em resposta ao fracasso dos modelos da abordagem clássica, emergiram os **Departamentos de Recursos Humanos** com funções mais especializadas como recrutamento e seleção, treino de competências ou avaliação de desempenho, influenciados pela pirâmide das necessidades de Maslow.

#### ❖ 1970-1980

- Organização em mercados internacionais

#### ❖ 1980-1990

Chegamos, assim, à **era da informação**, que permitiu dispor da mesma em tempo real. Posto isto, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de obter informação e transformá-la rapidamente, de modo a alcançar um novo produto ou serviço.

Neste contexto, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo o lugar ao conhecimento e à cultura. O conhecimento torna-se básico e o maior desafio passa a ser a produtividade do conhecimento.

Assim sendo, surge a **gestão de recursos humanos**, que substitui os departamentos de recursos humanos e de gestão pessoal.

## 5. A valia estratégica da GRH

#### ❖ 1990-2010

- Globalização dos mercados;
- Mudanças económicas, sociais, demográficas, tecnológicas, etc;
- Tecnologia ao serviço da GRH (R&S, processamento salarial);
- Competitividade acrescida, mudança permanente e exponencialmente acelerada;
- Importância da gestão estratégica, da eficiência e da flexibilidade;

- Relevo da gestão de recursos humanos com uma visão estratégica e global da empresa, e orientada para os seus objetivos de longo prazo;
- Papel central: contribuição para a melhoria da competitividade e resultados da empresa – **criação de valor**.

#### ❖ 2011-2016

- Desenvolver o compromisso, a motivação, a confiança e a participação (período de crise – “emprego descartável” e “síndrome dos sobreviventes”);
- “Great place to work”;
- Diversidade de RH;
- Gestão da mudança;
- Diálogo social.

#### **Gestão de Pessoal vs. Gestão de Recursos Humanos**

Para alguns autores, a diferença entre Gestão de Pessoal e GRH resulta, essencialmente, da comparação entre os dois principais modelos teóricos de análise desta matéria: os modelos hard e soft.

O modelo hard, associado à Gestão de Pessoal, está relacionado com o conceito de gestão de pessoas, como uma função de controlo de custos, isto é, de gestão das pessoas como mais um recurso que deve ser obtido ao mais baixo custo possível e que deve ser rentabilizado com a maior eficácia.

Por sua vez, a abordagem soft, ligada à GRH, emergiu das mudanças que ocorreram na década de 70, com a abertura dos mercados à internacionalização e à competitividade, perspetivando as pessoas como um recurso estratégico no qual se deve investir.

<b>Gestão dos Recursos Humanos</b>	<b>Gestão de pessoal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Natureza proativa e estratégica, assumindo que os indivíduos são ativos que devem ser geridos de acordo com os objetivos de longo prazo do negócio;</li> <li>❖ Perspetiva integrada da gestão das pessoas e uma visão holística da organização, o que requer a compreensão de conceitos de comportamento organizacional, como cultura e poder;</li> <li>❖ Leva em conta a individualidade de cada empregado, procurando desenvolver em cada um os comportamentos consistentes com uma cultura de empenhamento;</li> <li>❖ Assume-se como uma atividade de gestão e, logo, da responsabilidade de todos os gestores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gestão operacional e desligada da gestão geral;</li> <li>❖ Limitava-se a utilizar técnicas, mais ou menos sofisticadas, mas que não constituíam, nem se ancoravam, num corpo conceptual coerente e global;</li> <li>❖ Recorria ao tratamento estandardizado do “pessoal” e baseava a eficácia da sua ação em mecanismos de controlo externos ao próprio indivíduo;</li> <li>❖ Era deixada aos especialistas, com reduzida interação com a equipa de gestão do negócio.</li> </ul>

#### **Funções da GRH**

- ❖ Obter, desenvolver e motivar os Recursos Humanos necessários à empresa;
- ❖ Desenvolver uma cultura organizacional positiva;
- ❖ Criar um clima que desenvolva sentimentos de pertença e encoraje a cooperação;
- ❖ Funções administrativas tradicionais;

- ❖ Aproveitamento estratégico do talento humano, aos vários níveis da organização, para criar e sustentar vantagens competitivas;
- ❖ Planeamento de RH;
- ❖ Recrutamento e seleção;
- ❖ Formação e desenvolvimento;
- ❖ Gestão de carreiras;
- ❖ Avaliação de desempenho;
- ❖ Compensação.

Deste modo, a Gestão de Recursos Humanos procuram atingir um número adequado de pessoas, necessárias à realização dos fins da organização, que define as suas **estratégias**, ou seja, o modo como, a longo prazo, vai atingir os seus objetivos.

## **GRH no Mundo**

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, bem como a sua administração e o seu comportamento. Tais mudanças marcaram a maneira de administrar as pessoas.

Contudo, fomos assistindo a uma evolução da gestão tradicional de Recursos Humanos, o que proporcionou uma gestão mais estratégica.

Ao longo do século XX, surgiram três eras organizacionais distintas: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação, cada uma com suas filosofias e práticas de lidar com as pessoas.

### ❖ **Era da industrialização clássica**

Caracteriza o período logo após a Revolução Industrial e que se estendeu até meados de 1950, envolvendo, assim, a primeira metade do século XX.

O fenómeno da industrialização estendeu-se mundialmente, originando os países desenvolvidos ou industrializados.

Tal permitiu que as organizações se introvertessem e se preocupassem com os seus problemas internos de produção. A eficiência era a preocupação básica e para alcançá-la eram necessárias medidas de padronização e simplificação, bem como especialização de mão-de-obra, de modo a permitir escalas de produção maiores e a custos menores.

Dentro dessa conceção, a administração das pessoas recebia a denominação de Relações Industriais, que atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre a organização e as pessoas, no sentido de aparar as arestas dos conflitos trabalhistas. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho.

### ❖ **Era da industrialização neoclássica**

Representa o período que se estende entre as décadas de 1950 a 1990, tendo o seu início após a Segunda Guerra Mundial, uma vez que o mundo começou a mudar mais rápida e intensamente.

As transações comerciais passaram da amplitude local para regional e de regional para internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, o que contribuiu para acentuar a competição entre as empresas.

As teorias até então foram todas substituídas: a Teoria Neoclássica da Administração sobrepôs-se à Teoria Clássica da Administração; o Modelo Burocrático foi redimensionado pela Teoria Estruturalista; a Teoria das Relações Humanas deu lugar à Teoria Comportamental. Ao longo do período, surge a Teoria dos Sistemas e a Teoria da Contingência.

### ❖ Era da informação

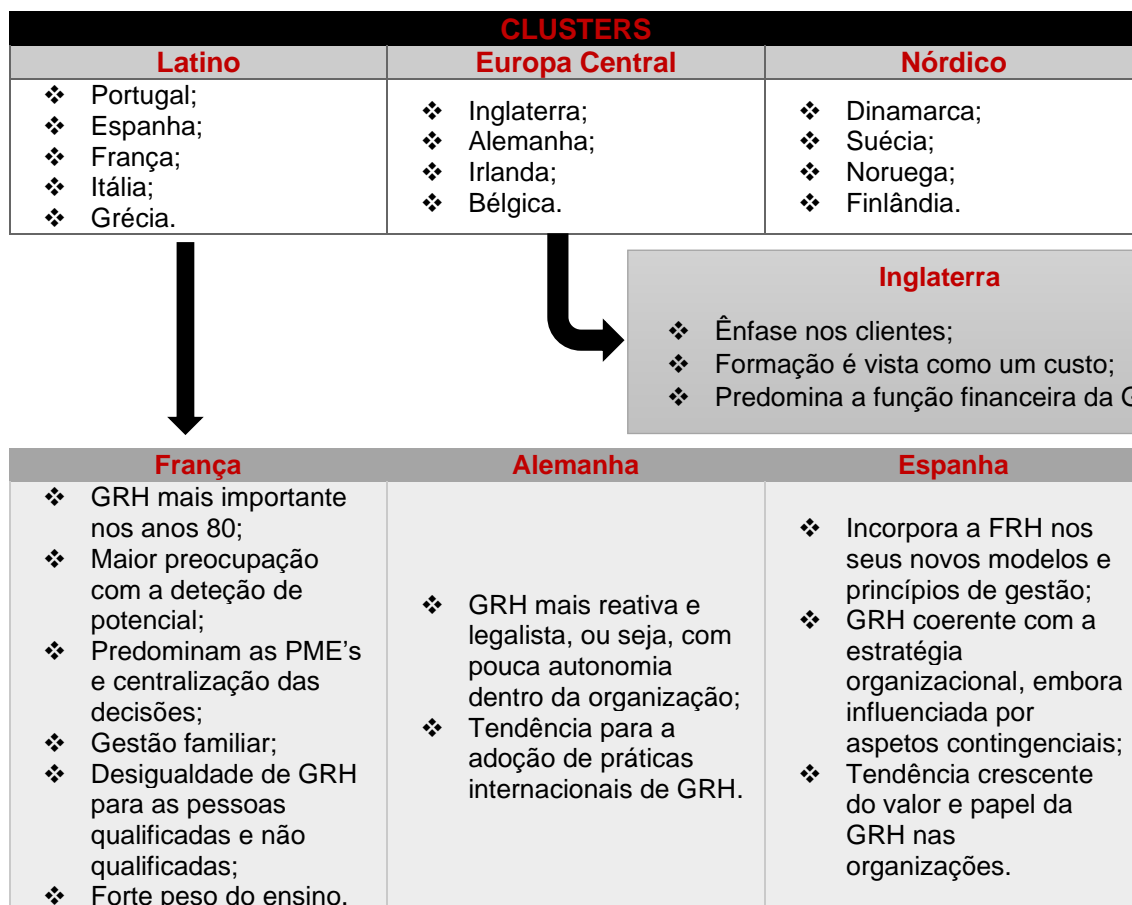
É o período que começou no início da década de 1990, que se caracteriza pelas mudanças rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas.

As tecnologias da informação e da comunicação trouxeram desdobramentos imprevisíveis e transformaram o mundo numa verdadeira “aldeia global”, o que forneceu condições básicas para o surgimento da globalização da economia: a economia internacional transformou-se em economia mundial e global.

Deste modo, a competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações. Numa época em que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de recolher informação e transformá-la rapidamente, com o intuito de obterem um novo produto ou serviço.

O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento.

### GRH na Europa



## GRH em Portugal

A Gestão de Recursos Humanos é um tema de estudo que evoluiu, quer do ponto de vista teórico, quer do ponto de vista prático, ao longo do século XX, ancorado nas teorias organizacionais e teorias comportamentais.

Tanto a definição dos conteúdos como a evolução das práticas foram influenciadas pela importância dos fatores de contexto, que, em cada momento, se revelaram como mais determinantes.

Em Portugal, tais influências foram sendo sentidas da mesma forma, sendo hoje possível balizar fronteiras mais ou menos delimitadoras dos conteúdos evolutivos.

Deste modo, face a uma análise de conteúdo aos temas dos eventos anuais promovidos pelo organismo que agrega profissionais de GRH, e que tiveram lugar nos últimos 40 anos, identificamos **quatro períodos evolutivos**:

### ❖ Até 1974

A nomenclatura, até então, utilizada era “Gestão de Pessoal”. No entanto, evidenciava-se uma grande influência político-social, devido ao período ditatorial, que se caracterizava:

- País predominantemente agrícola;
- Greves proibidas;
- Guerra colonial e emigração;
- Salários baixos – atraso económico e educacional;
- Tarefas administrativas (guarda-livros).

### ❖ Até meados dos anos 80

A partir do 25 de Abril de 1974, começa-se a utilizar-se o termo Gestão de Recursos Humanos para designar o tratamento dos assuntos de pessoal nas organizações.

Neste período, fomos assistindo a uma modernização e competitividade, dado às crescentes **nacionalizações**, que tinham como fim servir o interesse público, bem como assegurar a independência do Estado.

Posto isto, cresce o **sindicalismo** à medida que se desenvolve o capitalismo, com vista a que as organizações integrem um número considerado de pessoas – contratação coletiva.

### ❖ Até 2000

Tendo como horizonte o ano 2000 e o aumento da pressão relativamente à competitividade, devido à **adesão à CEE**, e à globalização, surge uma maior preocupação relativamente ao desenvolvimento de competências e à formação do potencial humano, surgindo, assim, a **consultoria em GRH** e a **integração estratégica**.

### ❖ Atualidade

#### Características da GRH portuguesa

Segundo Hofstede, não existe uma teoria de gestão universal, visto que cada país tem uma cultura específica. A gestão não acontece isoladamente, mas interage sim com o que acontece a nível familiar, político e governamental.

O psicólogo social definiu cinco dimensões, que devem ser utilizadas, de modo a entendermos e sabermos lidar com os colaboradores da organização:

- **Distância hierárquica** – grau em que as pessoas com menos poder, na instituição, aceitam que tal poder seja distribuído de maneira desigual;

Em Portugal, assiste-se a uma **elevada distância de poder**, logo, a disparidade de rendimentos é vista como algo natural e socialmente aceitável.

- **Individualismo vs. Coletivismo**

Em Portugal, predomina uma **cultura coletivista endogrupal**, isto é, é atribuída uma importância à coesão do grupo, ao consenso e à harmonia interpessoal.

- **Evitamento da incerteza**

Nas culturas com **baixa tolerância da incerteza**, como é o caso de Portugal, as pessoas tendem a preferir situações mais estruturadas e regras mais explícitas, de modo a sentirem uma maior segurança.

- **Masculinidade vs. Feminilidade**

Enquanto nas sociedades mais masculinas, prevalece a orientação para os resultados, o sucesso e a competição – ambição pessoas –, nas sociedades femininas, como acontece em Portugal, valoriza-se, sobretudo, o bem-estar e os relacionamentos interpessoais – harmonia.

- **Orientação para o desempenho** – refere-se ao quanto uma sociedade se orienta para ações de curto e longo prazo.

Para além dos critérios definidos por Hofstede, a GRH portuguesa é também demonstra certas especificidades, uma que o recrutamento é baseado na “cunha” e a seleção na entrevista pessoal; promove o empenhamento nas chefias; utiliza contratos a prazo, não permitindo a flexibilidade contratual.

### **GRH nas PME's**

Nos raros estudos existentes acerca da GRH nas pequenas e médias empresas, a sua maioria tende a apontar que a gestão é, informalmente, desenvolvida e com pouca ou nenhuma integração no negócio.

Num estudo feito em Portugal, concluiu-se que:

1. O foco está no cliente, na satisfação do colaborador e na melhoria da produtividade.
2. Das empresas respondentes, 90% têm um departamento RH e a maioria das práticas são implementadas com o envolvimento deste;
3. O recrutamento e seleção é das práticas mais utilizadas nas PME, mas apenas 34% dos inquiridos refere ter um plano de recrutamento;
4. No que diz respeito à organização e estratégia empresarial, para as PME as pessoas assumem pouca importância no planeamento a longo prazo;
5. Um dos principais problemas das PME consiste em competir com as grandes empresas na atratividade e condições de trabalho;
6. A retenção dos trabalhadores é um desafio para as PME;



7. O outsourcing de RH é uma prática pouco frequente nas PME, apenas utilizada ao nível da formação e desenvolvimento;
8. A formação é uma prática muito utilizada nas PME;
9. A avaliação de desempenho é implementada de um modo mais informal;
10. As PME utilizam mais recompensas monetárias do que não monetárias, uma vez que as gratificações em dinheiro permitem simplificar o sistema de incentivos;
11. A utilização de programas de incentivos é considerada como tendo uma eficácia elevada na estratégia de retenção.

### 3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

#### Modelos de GRH

Durante grande parte da sua história, a gestão de recursos humanos tem-se focado, quase exclusivamente, nos aspetos administrativos da gestão dos trabalhadores. No entanto, nos mais recentemente, tem sido reconhecida como uma fonte importante na competitividade sustentada.

Esta mudança de paradigma permitiu que a gestão de recursos humanos entrasse numa nova era, passando a ser designada por muitos como **gestão estratégica de recursos humanos**. O que reconheceu valor acrescentado à função de recursos humanos, desempenhava nas organizações, e a sua importância estratégica, capaz de alcançar a vantagem competitiva desejada.

Considera-se gestão estratégica de recursos humanos, de acordo com as seguintes perspetivas:

#### ❖ **Perspetiva das “Boas Práticas”**

A GRH é estratégica quando adota um conjunto de boas práticas, cuja eficácia é considerada universal.

#### ➤ **Perspetiva Universalista**

Para os defensores da perspetiva universalista, destacando-se **Pfeffer** e **Huselid**, existem práticas de gestão de recursos humanos que se revelam melhores que outras, por isso, todas as organizações deveriam adoptá-las, de modo a obterem uma melhor performance organizacional.

A perspetiva universalista preconiza um sistema entendido como um conjunto de “Best Practices” ou “High Performance Work Practice”, que levam a elevados desempenhos.

Contundo, esta abordagem não estuda a interdependência ou a integração das práticas, uma vez que o contributo das práticas para o desempenho organizacional é analisado do ponto de vista aditivo. Posto isto, nega que os diferentes elementos do sistema de gestão de recursos humanos podem ser combinados eficientemente.

Uma das maiores influências desta perspetiva está associada a **Pfeffer**, que identificou dezasseis práticas de gestão de recursos humanos que tinham implicação no aumento da performance organizacional:

- Segurança de emprego;
- Seletividade no recrutamento;
- Salários altos;
- Pagamento de incentivos;
- Participação acionista dos empregados;
- Partilha de informação;

- Participação e empowerment;
- Equipas de redesenho do trabalho;
- Formação e desenvolvimento de competências;
- Formação em múltiplas funções;
- Igualitarismo simbólico;
- Compressão do leque salarial;
- Promoções internas;
- Perspetivas de longo prazo;
- Medição das práticas;
- Filosofia de enquadramento.

Outra grande influência foi **Huselid**, que dedicou o seu estudo ao impacto das práticas de gestão de recursos humanos sobre o *turnover*, avaliando, assim, a ligação existente entre o sistema de práticas de elevado desempenho e a performance organizacional.

No seu estudo, conclui que o investimento efetuado nas práticas de elevado desempenho está associado ao baixo *turnover*, à maior produtividade e à melhoria da performance organizacional.

Para além destes, realçaram-se os trabalhos de **Osterman, Walton, Lawler, Mohrman e Ledford**.

Porém, a perspetiva universalista foi alvo de grandes críticas, uma vez que:

- É difícil integrar as práticas de forma consistente;
- Não existe uma classificação uniforme;
- Não se sabe qual onexo de causalidade;
- As recomendações são, por vezes, genéricas.

#### ❖ **Perspetiva do “Alinhamento”**

Falamos de GRH estratégica, quando a sua atuação está em linha com a estratégia da organização, potenciando-a, ou seja, pressupõe a consistência dessas práticas, bem como o seu alinhamento com outras variáveis, como cultura organizacional, características dos indivíduos, tecnologia, etc.

#### ➤ **Perspetiva Contingencial**

Para que as políticas organizacionais de gestão de recursos humanos sejam eficientes tem de ser consistentes com outros aspetos organizacionais.

Posto isto, a perspetiva contingencial coloca em causa a existência de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos, que proporcionam melhores resultados, demonstrando que a sua influência na performance organizacional é condicionada por outras variáveis com as quais tais práticas necessitam de ser contingentes, de modo a que os colaboradores recebam mensagens congruentes e a que as práticas se reforcem mutuamente.

Segundo alguns estudiosos, as práticas de gestão de recursos humanos e o seu impacto na performance organizacional passam a estar condicionadas por variáveis contingenciais, negando a existência de um conjunto de “melhores práticas” que conduzem a um desempenho superior.

Estes autores consideram que os fatores de contingência são a:

- Estratégia;

- Tecnologia;
- Organização do trabalho;
- Características da força de trabalho;
- Cultura organizacional.

#### ❖ **Perspetiva da “Gestão de Talento”**

A GRH é estratégica quando combina dois aspetos fundamentais:

- Adota funcionalidades orientadas para o desenvolvimento do talento;
- Utiliza esse talento para manter e desenvolver oportunidades de negócio.

O talento gera a estratégia, o que pressupõe práticas GRH individualizadas e abertas ao exterior.

A gestão de talentos, podendo ser vista como um conjunto de processos, consiste em atrair, reter, desenvolver e motivar os trabalhadores e os gestores, altamente qualificados, com o objetivo de melhorar os resultados de uma organização. Por outras palavras, é o uso sistemático de práticas e políticas específicas de RH, que visam gerir os desafios com que as empresas se deparam atualmente.

Posto isto, a gestão de talentos passa pela otimização da GRH com base na divisão, podendo distinguir-se os recursos importantes e necessários para a organização e as funções pivô.

Conclui-se que as pessoas são cada vez mais importantes no alcance da estratégia organizacional.

#### ❖ **Sistemas de mercado e de elevado empenhamento**

##### • Modelo de mercado

A organização procura, no mercado de trabalho, recursos humanos bem sucedidos em troca de boas condições contratuais.

Assim sendo, há uma avaliação recíproca (empresa <-> RH), sendo que a decisão mútua de manutenção ou interrupção contratual é determinada conforme os resultados obtidos.

##### • Modelo de elevado empenhamento

A empresa investe em formação e desenvolvimento de RH, na expectativa de que estes lhe sejam leais.

	<b>Sistema de mercado</b>	<b>Sistema de elevado empenhamento</b>
<b>Objectivo fundamental</b>	Maximizar o rendimento individual	Maximizar o esforço dos colaboradores e assegurar que o desenvolvimento no longo prazo
<b>Carreira</b>	O indivíduo gere a sua carreira, podendo ingressar na empresa em diferentes posições de entrada, consoante o negócio realizado entre as partes (carreira individual).	Carreira de longo prazo, com movimentos laterais (carreira organizacional).
<b>Seleção</b>	Competências provadas no mercado	Capacidade de ajustamento à empresa.
<b>Investimento em formação e desenvolvimento</b>	Escassa	Forte, envolvendo as vertentes técnica, cultural e interfuncional.
<b>Compensação</b>	Remuneração e prémios individuais em função do valor do indivíduo no mercado.	Incentivos de grupo e associados ao desempenho da empresa.

#### ❖ **Perspetiva baseada nos recursos**

Os recursos humanos internos são vistos como fonte de vantagem competitiva sustentável, por isso, a GRH tem que se gerir pela inovação e contemplar-nos como empresas mais inteligentes e flexíveis do que as concorrentes.

Para tal, as organizações devem caracterizar-se pelo:

- Valor;
- Raridade – não estando na posse dos concorrentes;
- Inimitabilidade;
- Insubstituibilidade – não podem ser substituídos por equivalente estratégicos;
- Integração – enquadrados nas políticas e práticas da organização.

Desta forma, as empresas têm que acreditar e investir nos seus RH, em vez de assumir as capacidades individuais como dado adquirido.

Recursos Humanos				
Valor	Raridade	Inimitabilidade	Insubstituibilidade	Integração
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Focaliza-se nos candidatos mais pertinentes;</li><li>❖ Focaliza-se em pessoas que, pelo facto de denotarem bom ajustamento com a organização, têm mais probabilidades de nela permanecerem, de nela se empenharem e de serem bem sucedidos.</li><li>❖ Candidatos com características apropriadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Os membros organizacionais devem possuir características e formar sinergias que os tornem raros, isto é, indisponíveis nas organizações concorrentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Posse de talentos únicos;</li><li>❖ Desenvolvimento contínuo dos mesmos;</li><li>❖ Impregnação profunda das peculiaridades desses talentos na cultura da organização;</li><li>❖ Relação estreita entre as políticas de GRH e a cultura e história da organização;</li><li>❖ Criação de locais de trabalho com bom ambiente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Os concorrentes não podem substituir os seus recursos por outros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Os recursos devem ser corretamente utilizados nas empresas.</li></ul>

#### 4. MODELOS DE TEÓRICOS DE GRH

##### ❖ **Modelo *soft* vs. Modelo *hard***

Como foi referido anteriormente, os anos 80 representam uma mudança na GRH, libertando-se da designação anterior de controlo e administrativa para se enquadrar estrategicamente com os negócios da empresa. Deste modo, a GRH tem criado vários modelos que reconhecem aspetos essenciais da função, como por exemplo os **modelos de Harvard (Soft) e Michigan (Hard)**.

Alguns autores consideram que no modelo *soft*, os colaboradores são vistos como criativos, pró-ativos e responsáveis pelo desenvolvimento. Por outro lado, no modelo *hard* focam-se em criar sistemas de RH para conseguir atingir os objetivos organizacionais, vendo os colaboradores como um recurso passivo, que são fornecidos e distribuídos conforme as necessidades.

### ➤ **Modelo soft**

O modelo *soft* foca-se nos interesses do colaborador e nos da organização, sendo atribuída uma grande importância à GRH, que é influenciada pelos interesses dos diferentes grupos e pelos fatores situacionais.

A GRH procura dar *empowerment* aos colaboradores, controlar os sistemas de retribuição e os sistemas de trabalho e criar compromissos entre um sistema humano competente.

Além disso, verifica-se um envolvimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais e uma aposta no seu desenvolvimento, apoiando e promovendo a sua autonomia.

Posto isto, o modelo Soft de Harvard tem os seguintes fundamentos:

- Foco nos humanos;
- Teoria Y: as pessoas são pró-ativas, exercem autocontrolo no comprometimento dos objetivos e realizam um trabalho que lhes permite realização profissional;
- As pessoas empenham-se, tendo como base a confiança;
- Trabalham com autonomia e sentem-se apoiadas no seu desenvolvimento;
- O empenhamento deve ser fomentado;
- Valorização de vários stakeholders;
- Identificação com a organização é crucial;
- Avaliação de desempenho dá relevância à capacidade de trabalhar em equipa;
- Ênfase: motivação, comunicação, liderança, confiança e envolvimento.

### ➤ **Modelo hard**

Neste modelo, os colaboradores são considerados recursos, que servem para atingir os objetivos gerais, exercendo-se, assim, um forte controlo externo.

Deste modo, a formação é demasiado valorizada, uma vez que contribuiu para melhorar o desempenho individual, ficando o grupo para segundo plano e não havendo a preocupação de reter os colaboradores produtivos.

O modelo Hard de Michigan tem os seguintes fundamentos:

- Foco nos recursos;
- Teoria X: as pessoas são preguiçosas, não gostam de trabalhar e é necessário controlá-las para que trabalhem devidamente;
- Vistas como um recurso, devem ser geridos de forma desapaixonada e racionalmente;
- Os recursos têm de ser selecionados e geridos de acordo com a estratégia da organização;
- Os RH são um fator de produção cujos custos têm de ser minimizados;
- Grande importância em contratar colaboradores produtivos e eficientes;
- Formação específica à função realizada pelo colaborador, melhor formação para os melhores empregados;
- Avaliação de desempenho focada na produção individual;
- Ênfase na racionalidade, custos e controlo.

### ❖ **Modelo de Ulrich**

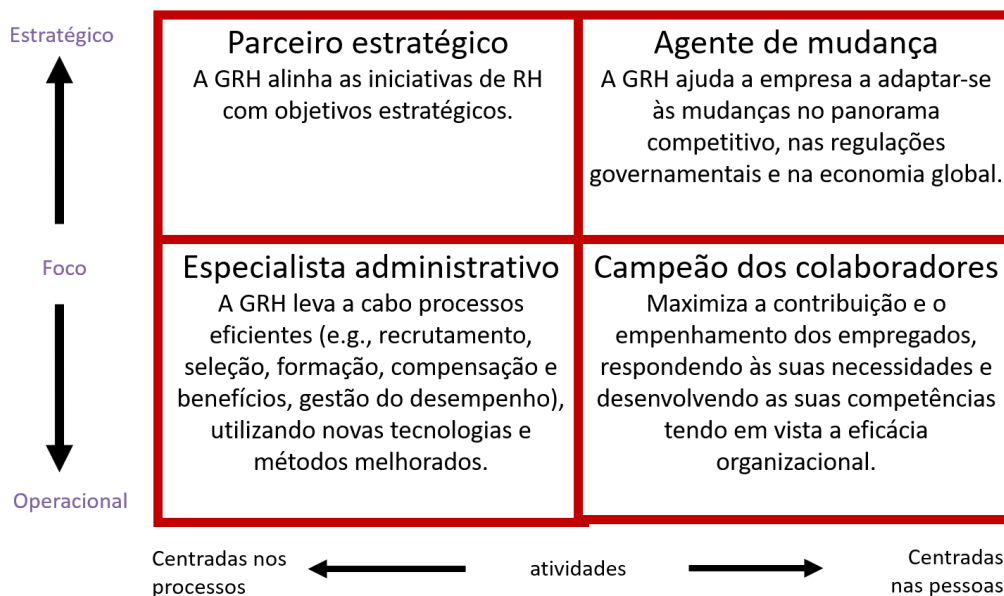
Segundo Dave Ulrich, à medida que se vão tornando mais fortes e presentes os vetores de mudança, de pressão por mais competitividade e de criação de valor nas organizações, novos papéis de RH são exigidos.

Assim sendo, concluiu que a análise de transição de ser simplista e primária, uma vez que os papéis complexos, múltiplos e interdependentes devem ser assumidos e exercidos pelos recursos humanos.

Ulrich propõe um "**Modelo de Múltiplos Papéis**" para a GRH, com o objetivo de criar valor e obter resultados para organização como um todo. Este modelo descreve as metas focadas pelos RH e os quatro papéis principais que os profissionais da área de RH devem desempenhar para ajudar a manter uma organização competitiva:

- Administração de Estratégias de Recursos Humanos;
- Administração da Transformação e Mudanças;
- Administração da Infraestrutura da Empresa;
- Administração da Contribuição dos Funcionários.

A proposta de Ulrich mostra que os RH devem encontrar o ponto ótimo de gerenciamento das suas atividades, de modo a coordenar, adequadamente, os seus quatro papéis principais numa organização. Os RH devem, ao mesmo tempo, ter um foco estratégico de longo prazo e um foco operacional de curto prazo, ou seja, ter uma visão e execução estratégica de construção das bases competitivas da empresa no futuro.



#### ❖ Visão tradicional vs. Visão emergente

Visão tradicional	Visão emergente
• Os empregados como custos.	• Os empregados como investimento e fonte de valor.
• A função RH como centro de custo.	• A função RH como parceiro estratégico.
• As métricas de RH são criadas pelo departamento de GRH.	• O departamento financeiro está progressivamente envolvido na criação de métricas de RH.
• Fraco esforço para compreender o retorno dos gastos com RH.	• Esforços para medir o retorno do investimento e as relações de causa-efeito.
• O capital humano é considerado ocasionalmente no preço de fusões e aquisições.	• O capital humano é habitualmente incluído no preço de fusões e aquisições.

### ❖ Modelo de Lepak e Snell

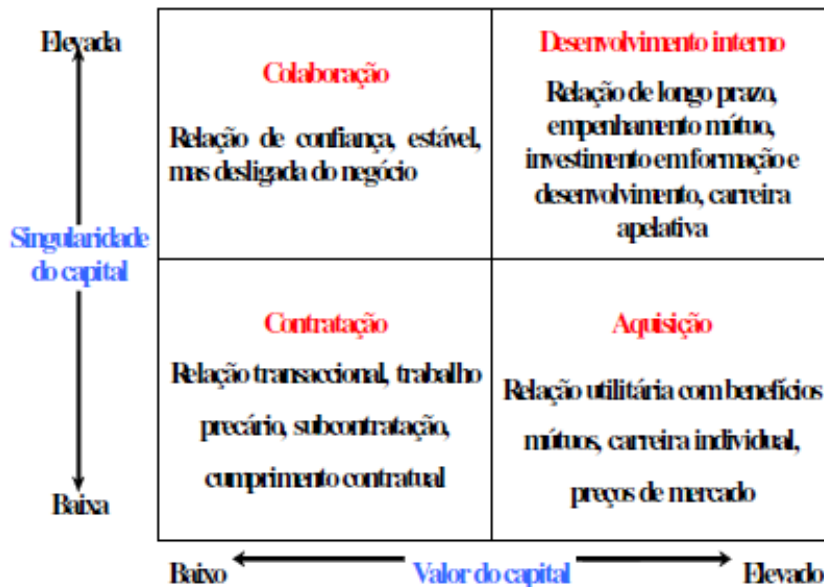
O modelo desenvolvido por Lepak e Snell relaciona diretamente os diferentes moldes de emprego com a estrutura da gestão de recursos humanos.

Denominado como modelo de arquitetura de recursos humanos, cruza duas componentes: a singularidade do capital humano com o valor do capital humano.

A componente humana “singularidade” prende-se com as competências e conhecimentos que o trabalhador apresenta, específicos à organização, maioritariamente tácitos e complexos, que dificilmente são encontrados no mercado fora da empresa. Por sua vez, o valor do capital humano está relacionado com o potencial que o trabalhador confere à empresa, em termos de competências centrais organizacionais e na criação da vantagem competitiva. Assente nas duas dimensões referidas anteriormente qualificadas como elevadas ou baixas, a arquitetura de Lepak e Snell preconiza quatro modelos de recursos humanos:

O 1º quadrante sugere o **desenvolvimento interno do trabalhador**, uma vez que o seu capital é reconhecido como valioso e único. Nesta perspetiva, a empresa deve dispor de planos e meios financeiros para garantir a singularidade do capital humano, em prol do sucesso da estratégia organizacional. O tipo de relação entre trabalhador e empresa deve ter por base o compromisso e orientação a longo prazo, pautados pelo investimento mútuo entre ambos.

O 2º quadrante propõe a **aquisição**, por parte da empresa, de trabalhadores formados com competências adequadas. O capital humano é encarado como valioso, mas não como único, o



que prevê que a empresa adquira estas competências no mercado, de modo a não ter que investir a nível interno nas mesmas.

O 3º quadrante assenta na **contratação**, uma vez que os trabalhadores detêm competências, que estão amplamente disponíveis no mercado. As relações de trabalho são transacionais, orientadas pela vertente económica de curto prazo, através de um contrato formal e explícito. A configuração da GRH baseia-se na conformidade, com regras e normas, destoando da descentralização do poder de decisão e da importância do recrutamento e seleção de competências mais específicas e únicas. No que diz respeito à formação, esta é praticamente inexistente, resumindo-se às políticas e procedimentos da empresa.

O 4º quadrante sugere a **aliança** de capital humano, uma vez que o capital humano é visto como único, mas não é instrumental para criar valor para a organização. Este é um modelo de

emprego híbrido que agrega a internalização e a externalização, preconizando a criação de valor através da combinação de várias partes.

#### ❖ **Modelo europeu vs. Modelo americano**

No que diz respeito à GRH, podemos comparar o modelo europeu e o modelo americano.

O modelo europeu é menos individualista, ou seja, é menos facilitador da liberdade do empregador relativamente aos trabalhadores, existindo a consciência de que os negócios necessitam de ser controlados e de que os empregados devem ser tratados de modo socialmente responsável.

Contudo, o papel do Estado é mais acentuado na Europa do que nos EUA, ao nível supranacional, sendo que o papel comunitário é igualmente notório.

Para além disso, o papel dos sindicatos, os níveis de sindicalização e a participação dos representantes dos trabalhadores na vida das empresas são mais elevados na Europa. Há uma maior quantidade de pequenas e médias empresas e de empresas familiares, na Europa do que nos EUA. Estas empresas são menos pressionadas para obter resultados de curto prazo, pois não estão submetidas aos ditames de WallStreet.