

ISBNp
978-989-99556-2-2

Escola Superior de
Enfermagem de Coimbra

[EDITOR]

Unidade de Investigação
em Ciências da Saúde:
Enfermagem

[COORDENAÇÃO EDITORIAL]

GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

2017



HEALTH SCIENCES
RESEARCH UNIT
NURSING
UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO
EM CIÊNCIAS DA SAÚDE
ENFERMAGEM



Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

Editor: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnC)

Coordenação editorial: Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem (UICISA: E)

ISBNp: 978-989-99556-2-2

Organização/Coordenação científica da obra:

Pedro Parreira

Lisete Mónico

Carla Carvalho

COMO SE CITA A MONOGRAFIA (Normas APA 6ª edição)

Figueiredo, M., Pais, L., Correia, M., Esteves, M., Kanan, L., Marcon, S., ... Cervo, C. (2017). *Gestão de pessoas nas organizações*. Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnC).

COMO SE CITA UM CAPÍTULO (Normas APA 6ª edição)

Figueiredo, M., & Pais, L. (2017). A gestão de recursos humanos em Portugal no quadro mundial e europeu. In M. Figueiredo, L. Pais, M. Correia, M. Esteves, L. Kanan, S. Marcon, ... C. Cervo, *Gestão de pessoas nas organizações* (pp. 9-29). Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnC).

ISBNp
978-969-99556-2-2

Escola Superior de
Enfermagem de Coimbra

[EDITOR]

Unidade de Investigação
em Ciências da Saúde:
Enfermagem

[COORDENAÇÃO EDITORIAL]

GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

ORGANIZAÇÃO
COORDENAÇÃO CIENTÍFICA DA OBRA
Pedro Parreira
Lisete Mónico
Carla Carvalho

2017

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Gestão de pessoas nas organizações

EDITOR

Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Unidade de investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem

ORGANIZAÇÃO/COORDENAÇÃO CIENTÍFICA DA OBRA

Pedro Parreira

Lisete Mónico

Carla Carvalho

AUTORES

Maria Elisa Lopes de Figueiredo

Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais

Manuela Faia Correia

Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

Lília Aparecida Kanan

Silvana Regina Ampessan Marcon

Ana Flávia Portezan Sacilotto

Paulo Renato Lourenço

Ana Luísa Sousa Pinto

Laura Matos Marques

Isabel Cristina Dórdio Dimas

Teresa Rebelo

Luis Filipe Bombardelli Vanzella

Clarissa Social Cervo

ISBNp

978-989-99556-2-2

DEPÓSITO LEGAL

(a informar pela gráfica)

COPYRIGHT

© 2017 Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC)

REVISÃO FINAL

Cristina Louçano, *Lic. em Línguas e Literaturas Modernas, variante de Francês/Inglês*

Daniela Filipa Batista Cardoso, *RN, Bolseira da Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem*

Elzbieta Campos, *PhD – Bolseira de Investigação da UICISA: E, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra*

Inês Cardoso, *MS. em Psicologia – Bolseira de Investigação da UICISA: E, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra*

Liliana Baptista, *PhD em Psicologia – Bolseira de Investigação da UICISA: E, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra*

Maria Lucília Cardoso, *MS. em Sociologia – Bolseira de Investigação da UICISA: E, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra*

Paulo Costa, *RN – Bolseiro de Investigação da UICISA: E, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra*

Susana Branca, *Lic. em Ciências da Informação*

MAQUETIZAÇÃO

Eurico Nogueira, *MS em Tecnologias de Informação Visual*

REVISÃO DOCUMENTAL

Centro de Documentação e Informação da ESEnfC

APOIO TÉCNICO

Cristina Louçano, *Secretariado da Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem*

GRÁFICA

Tipografia Lousanense, Lda – Lousã

TIRAGEM

400 exemplares

ANO DE PUBLICAÇÃO

2017

ÍNDICE

NOTA CURRICULAR.....	1
PREFÁCIO.....	5
<i>Nuno Rebelo dos Santos</i>	
CAPÍTULO I	
A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL NO QUADRO MUNDIAL E EUROPEU.....	9
<i>Maria Elisa Lopes de Figueiredo</i>	
<i>Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais</i>	
CAPÍTULO II	
GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS.....	31
<i>Manuela Faia Correia</i>	
<i>Teresa Pereira Esteves</i>	
CAPÍTULO III	
A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: DINÂMICAS RELACIONAIS.....	51
<i>Maria Elisa Lopes de Figueiredo</i>	
<i>Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais</i>	
CAPÍTULO IV	
AMBIENTE, SAÚDE E GESTÃO HUMANA DE RECURSOS: CARTOGRAFIA DO BEM-ESTAR NO TRABALHO.....	75
<i>Lília Aparecida Kanan</i>	
<i>Silvana Regina Ampessan Marcon</i>	
CAPÍTULO V	
DESAFIOS E PROPRIEDADES DOS SISTEMAS MULTIEQUIPAS: UMA ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL.....	97
<i>Ana Flávia de Faria Portezan</i>	
<i>Paulo Renato Lourenço</i>	

CAPÍTULO VI

GESTÃO DO CONHECIMENTO E EFICÁCIA NAS EQUIPAS DE TRABALHO...117

Ana Luísa Sousa Pinto

CAPÍTULO VII

**ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE DESENVOLVIMENTO GRUPAL E EMOÇÕES
EM GRUPOS/EQUIPAS DESPORTIVAS.....137**

*Laura Matos Marques
Paulo Renato Lourenço
Isabel Dimas
Teresa Rebelo*

CAPÍTULO VIII

**CONTRIBUIÇÕES DAS MÍDIAS SOCIAIS NOS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CAMPO EM EMPRESAS
BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA.....159**

*Luis Filipe Bombardelli Vanzella
Clarissa Socal Cervo*

NOTA CURRICULAR

Maria Elisa Lopes de Figueiredo, Doutorada em Psicologia das Organizações, é Professora adjunta no Instituto Politécnico da Guarda, Portugal e pertence à Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior. Tem trabalhado e investigado nas seguintes áreas: Gestão de Recursos Humanos, Gestão do Conhecimento e Comportamento Organizacional. Revisora nas Revistas ACPI: Academic Conferences & Publishing International; Applied Research in Quality of Life, Revista Egítania Scientia e Revista Psychologica. Participação na execução e monitorização de projetos nacionais e internacionais, Formadora e consultora nas áreas de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Email: efigueiredo@ipg.pt

Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais, Professora e investigadora na Universidade de Coimbra (FPCE). Coordenadora em Portugal do Erasmus Mundus Joint Master Degree in Work, Organizational and Personnel Psychology (WOP-P/Erasmus+) e membro do Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social (IPCDHS). Os seus principais interesses de investigação relacionam-se com a gestão do conhecimento, gestão de recursos humanos, cooperação e trabalho digno. Nestes domínios foi investigadora principal, assim como membro de equipa de diversos projetos de investigação financiados nacional e internacionalmente. Para além das atividades de ensino e investigação, tem estado envolvida em atividades de gestão e tem sido membro de painéis de avaliação da Fundação para a Ciência e Tecnologia. Autora e coautora de livros, capítulos de livros e artigos em revistas tais como Journal of Knowledge Management, Managing Service Quality, International Labour Review e Applied Research in Quality of Life. Email: leonorpais@fpce.uc.pt

Manuela Faia Correia, Doutorada em Gestão. É Professora Associada na Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal. Tem trabalhado e investigado nas áreas de Práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos e desempenho e da Responsabilidade Social. É Coordenadora do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional Universidade Lusíada de Lisboa. Recebeu o Prémio Outstanding Reviewer da Emerald Literali Network (2011). Email: mcorreia@lis.ulusiada.pt

Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves, Doutorada em Gestão, é Professora Coordenadora no Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) e Professora Auxiliar na Universidade Lusíada de Lisboa (UL), Portugal. Tem trabalhado e investigado nas áreas de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. É membro do Conselho Científico do ISGB e Coordenadora da Licenciatura em Gestão Bancária do ISGB. É também Coordenadora e Docente da área de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do ISGB e docente do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional da Universidade Lusíada de Lisboa e de Luanda. É ainda, autora de comunicações apresentadas em conferências internacionais; arguente em Júri de provas de doutoramento e de mestrado. Email: t.pereira@isgb.pt; teresapereiraesteves@sapo.pt

Lília Aparecida Kanan, Doutorada em Psicologia das Organizações e do Trabalho pela Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC) – Brasil. Psicóloga com interesses de investigação nas áreas de: Saúde do trabalhador; bem-estar no trabalho; ambientes laborais autenticizóticos. Atualmente é Pró-Reitora de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação da UNIPLAC (SC). Anteriormente ocupou a coordenação do Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Ambiente e Saúde da UNIPLAC (SC) (2013-2015) e a diretoria da Associação Brasileira de Ensino de Psicologia (2012-2015). Email: lilia.kanan@gmail.com

Silvana Regina Ampessan Marcon, Doutorada em Psicologia das Organizações e do Trabalho pela Universidade de Caxias do Sul - RS – Brasil. Psicóloga com interesses de investigação nas áreas de: Comportamentos dos gestores, Gestão de Recursos Humanos, Avaliação nas Organizações. Assessora do Setor de Avaliação Institucional da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e Diretora do Centro de Ciências Humanas da UCS por 7 anos. Email: sramarco@ucs.br

Ana Flávia Portezan Sacilotto, Mestre em Psicologia – Psicologia das Organizações e do Trabalho pela FPCE-UC. Tem trabalhado e investigado nas áreas: Grupos e Equipas de Trabalho, desenvolvimento de RH. Docente na Universidade Corporativa UNISESCON, Brasil, ministrando palestras e cursos sobre liderança, trabalho em equipa, competências gerenciais, avaliação e desenvolvimento de pessoas. Consultora de Recursos Humanos. Certificada Internacional pela Saville Consulting, CEB/SHL e A&DC, Facilitadora em cursos, workshops e vivências corporativas. Email: sacilotto.anafllavia@gmail.com

Paulo Renato Lourenço, Doutorado em Psicologia – Psicologia das Organizações e do Trabalho pela FPCE-UC. É Professor Auxiliar na FPCE-UC. Tem trabalhado e investigado nas áreas: Grupos e equipas de trabalho, Sistemas multi-equipa, eficácia grupal; gestão de conflitos nos grupos e equipas de trabalho; liderança e desenvolvimento grupal. Investigador do IPCDHS da FPCE-UC. Email de contacto: prenatalo@fpce.uc.pt

Ana Luísa Sousa Pinto, Doutorada em Psicologia – Psicologia das Organizações e do Trabalho pela FPCE-UC. É Professora Auxiliar Convidada na Universidade Católica Portuguesa. Tem trabalhado e investigado nas áreas de: Grupos/Equipas de Trabalho; Gestão do Conhecimento; Eficácia. É Formadora e Consultora em Recursos Humanos e Coordenadora Científica da Pós-Graduação Gestão de Recursos Humanos - CRIAP, Formação Avançada, Portugal. Email: luisa.s.pinto@gmail.com

Laura Matos Marques, Mestre em Psicologia das Organizações e do Trabalho pela FPCE-UC, é Técnica de Recursos Humanos. Tem trabalhado e investigado na área da Psicologia dos Grupos e Equipas de Trabalho. Email: lauraa_marques@sapo.pt

Isabel Cristina Dórdio Dimas, Doutorada em Psicologia – Psicologia das Organizações e do Trabalho pela FPCE-UC. É Professora Adjunta na Universidade de Aveiro - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda. Tem trabalhado e investigado nas áreas: Grupos e Equipas de Trabalho; Sistemas Multi-Equipa; Eficácia Grupal; Conflitos e gestão de conflitos; Desenvolvimento Grupal. Email: idimas@ua.pt

Teresa Rebelo, Doutorada em Psicologia – Psicologia das Organizações e do Trabalho pela FPCE-UC. É Professor Auxiliar na FPCE-UC. Tem trabalhado e investigado nas áreas: Aprendizagem organizacional; Cultura organizacional; Responsabilidade social das organizações e Validade preditiva do processo de seleção de pessoas. Investigador do IPCDHS da FPCE-UC. Email: terebelo@fpce.uc.pt

Luis Filipe Bombardelli Vanzella, Administrador de Empresas (Universidade do Vale do Rio dos Sinos). Administrador do Hospital Presidente Vargas – Porto Alegre, Brasil; Fundação Hospital Municipal Getúlio Vargas, Brasil. A sua área de maior interesse é Administração de Recursos Humanos. Email: lfbombard@gmail.com

Clarissa Social Cervo, Doutoranda em Psicologia (UFRGS), é Professora universitária nas Universidades: do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Brasil. Tem trabalhado e investigado em diversos domínios da área da Psicologia das Organizações e do Trabalho. Foi arguente de diversas provas de Mestrado Europeu - Erasmus Mundus (WOP-P), na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal. Email: clacervo@gmail.com

PREFÁCIO

Forças cruzadas, convergentes e paradoxais no atual contexto de gestão de recursos humanos: harmonizando contribuições diversas e dispersas

A gestão de recursos humanos e as áreas científicas na sua vizinhança têm sido objeto de notáveis progressos em Portugal e no Mundo. O contexto turbulento em que operam hoje as organizações é de tal forma hiper-dinâmico que são permanentes e diversos os desafios por ele colocados. As iniciativas de produção de mudanças intencionais nas organizações (por exemplo, intervenções proactivas) têm também reflexos – imediatos e mediatos – que se constituem como novos desafios de conhecimento e intervenção nas organizações num processo em cadeia sucessiva e complexa.

A interdependência de recursos, de processos e de resultados traz para o empreendimento humano que é a gestão de organizações – e particularmente a gestão de recursos humanos – a exigência crescente de uma visão cronologicamente ampliada e geograficamente sem fronteiras. Efetivamente, a tecnologia traz cada vez mais poder aos agentes sociais, de tal forma que o equilíbrio dinâmico alcançado é, no mínimo, um equilíbrio cada vez mais tenso. A capacidade e o poder de intervenção são crescentes. O número cada vez maior de agentes mais e mais poderosos no sistema de criação e utilização de riqueza determina esse tensionamento do equilíbrio que se estabelece. Esse tensionamento traz zonas de fricção com elevado potencial de transformação desordenada, imprevisível e fraturante, que não queremos que seja disruptiva para a continuidade da civilização naquilo que ela tem de melhor. Essa continuação precisa de ser feita em harmonia com o contexto ecológico em que as organizações operam, contexto esse onde outros agentes (humanos e não-humanos) coexistem e a ele devem ter direito.

Se os agentes sociais têm um poder crescente outorgado pela tecnologia, a eles é também exigida maior responsabilidade e maior maturidade. De outra forma tornam-se agentes tóxicos, porque ao agir com vista à eficiência proximal de interesses particulares, ameaçam a continuidade distal do sistema no seu todo – e portanto também da organização em que operam. Por isso é hoje tão importante fazer acompanhar o esforço de melhoria dos sistemas e das estruturas por igual esforço de desenvolvimento da maturidade dos agentes sociais. Essa maturidade percorre dimensões éticas, dimensões filosóficas, dimensões psicológicas e dimensões sociais, que não podem ser relegadas para um plano subsidiário.

Efetivamente, não existem leis, sistemas, normas e estruturas que não possam ser corrompidos por agentes desonestos. A preocupação de os criar e implementar é totalmente inútil se não for acompanhada de uma educação ética permanente, transversal e radical. Isto não deve e não pode ser feito a expensas da competência ou de outras dimensões da maturidade dos agentes sociais. Além disso, este esforço também não pode ser feito descompassado de uma reflexão continuada que possibilite uma harmonização consciente da diversidade de visões do Mundo, da Vida e do Trabalho.

Aos agentes sociais de elevada maturidade, quando em posições dirigentes, gosto de chamar *executivos-estadistas*. São hoje muito necessários e urgentes. Eles sentem uma obrigação de honrar a melhor herança cultural que receberam do passado e de a projetarem superlativamente no futuro para as novas gerações. Eles não olham o seu negócio e os respetivos efeitos limitando-se ao que é geográfica e funcionalmente imediato. Eles vêem a sua organização integrada num todo mais vasto no tempo e no espaço, como uma unidade de produção de valor que deve visar satisfazer necessidades de outras pessoas, viabilizando-se também a si própria.

Não cabe a um volume como o que aqui se apresenta cobrir todos os aspetos mencionados. Mas é fundamental integrar os conteúdos que constituem os seus diversos capítulos num entendimento mais vasto da realidade, entendimento este que, refira-se, é da inteira responsabilidade do autor destas linhas. Por isso estas palavras iniciais em nada comprometem os vários autores dos capítulos que constituem a obra.

Os diversos capítulos, que apresentarei de seguida, são a demonstração das forças cruzadas, convergentes e paradoxais com que a gestão de recursos humanos tem de lidar para cumprir aquela que no essencial é a sua missão: conjugar organizações úteis e viáveis, integradas num todo mais vasto, através da ação de pessoas que ao fazê-lo se sentem felizes e se realizam no seu percurso evolutivo.

Apresentando as diversas contribuições que constituem o presente volume, Elisa Figueiredo e Leonor Pais traçam o percurso histórico da gestão de pessoas em Portugal situando-o comparativamente na Europa e nos Estados Unidos da América. As autoras dão particular destaque ao setor bancário, que examinam mais detalhadamente. Através deste capítulo é observada a evolução conceptual da prática de gestão de pessoas com a correspondente sucessão de designações em uso nos vários períodos históricos.

Uma perspetiva da gestão sustentável de recursos humanos é depois apresentada por Manuela Faia Correia e Teresa Pereira Esteves. Estas autoras expandem para a gestão de recursos humanos o conceito hoje tão amplamente difundido – mas ainda não o suficiente – da *sustentabilidade* na sua tripla componente, económica, social e ambiental. A sustentabilidade encontra-se associada a uma ideologia de defesa dos direitos humanos, mas também dos deveres humanos, ao considerar o conjunto de *stakeholders* que devem

ter voz na definição de políticas, na configuração de estratégias, e nas tomadas de decisão. As autoras realçam aspetos cruciais da implementação de ações de sustentabilidade: os relatórios de sustentabilidade são por vezes atraentes “na embalagem”, mas desconectados de práticas relevantes de sustentabilidade. Manuela F. Correia e Teresa P. Esteves realçam o mesmo problema perante códigos de conduta, quando estes são muito mais operações de charme do que reais guias de ação para os agentes que os deveriam cumprir. O capítulo é assim também uma chamada de atenção para a importância da genuinidade das práticas de sustentabilidade, ao invés de instrumentos de cosmética implementados apenas para captar o agrado e a preferência dos clientes.

Elisa Figueiredo e Leonor Pais, num outro capítulo ainda abrangente, abordam a Gestão de Recursos Humanos na sua relação com a gestão do conhecimento. O conhecimento que, hoje se renova em ciclos cada vez mais curtos, conduz a inovações permanentes no trabalho e no funcionamento das organizações, que tornam obsoletos conhecimentos e procedimentos prévios. Daí que seja crucial a ligação entre a gestão do conhecimento e a gestão dos recursos humanos. Em ambos os casos as pessoas ocupam a posição nuclear do termo conceptual em análise. O capítulo chama a atenção para o facto de não existir, hoje, uma boa gestão de recursos humanos que não seja, ao mesmo tempo, uma boa gestão do conhecimento.

Segue-se depois, na obra, um conjunto de contribuições relativas a aspetos mais específicos, mas não menos relevantes. Pela sua diversidade permitem-nos ter uma visão panorâmica de alguns aspetos nucleares da gestão de recursos humanos e daquilo que constituem problemáticas atuais equacionadas, investigadas e discutidas. São boas ilustrações da diversidade de temas, de abordagens metodológicas e de contextos organizacionais distintos.

Lília Aparecida Kanan e Silvana Ampessan Marcon realçam, no seu capítulo, a importância do bem-estar no trabalho. Neste ensaio, problematizam a relação entre ambiente, saúde e gestão humana de recursos, a qual deve incorporar, sabiamente, a gestão de recursos humanos. Abordando esta problemática, que é clássica e tem uma longa história, as autoras dão uma atualidade interessantíssima ao assunto na discussão que apresentam, conduzindo o leitor à problematização mais radical do significado do trabalho na vida das pessoas.

Ana Flávia Portezan e Paulo Renato Lourenço caracterizam os requisitos do contexto de ação das organizações como determinantes do funcionamento em redes de equipas de trabalho. Para estes autores o nível intraequipa é insuficiente para o estudo dos fenómenos que ocorrem no contexto de trabalho. Complementam essa visão propondo justamente que é no quadro de interações entre múltiplas equipas que se constituem unidades de ação mais abrangentes. A sua investigação é importante não apenas para uma melhor compreensão destes fenómenos, mas também para uma ação mais intencional e consequente. Esses sistemas multiequipas são apresentados e é proposto que olhar a realidade organizacional através desta conceptualização favorece a compreensão mais

precisa da complexidade dos fenómenos intra e interorganizacionais. A pertinência deste capítulo é tão mais relevante quanto sabemos que hoje no relacionamento entre empresas (em *business marketing*, por exemplo) é usual a constituição de sistemas multiequipas que trabalham em projetos conjuntos para o prosseguimento de objetivos comuns.

Ana Luísa Pinto faz uma abordagem mais específica e menos abrangente, porque centrada no nível das equipas (e não interequipas, como os autores anteriormente referidos). Esta autora caracteriza a eficácia das equipas de trabalho na sua relação com a gestão do conhecimento. Trata-se efetivamente de uma temática muito atual. A especialização do conhecimento, das técnicas e práticas tem evidenciado mais e mais a importância do trabalho em equipa. Uma abordagem da eficácia das equipas através da gestão do conhecimento mostra-se contributiva para a compreensão de como os conhecimentos especializados dos diversos agentes individuais se podem juntar para o alcance de eficácia do trabalho em equipa.

No capítulo que se segue, Laura Matos Marques, Paulo Renato Lourenço, Isabel Dimas e Teresa Rebelo analisam as emoções nas equipas desportivas e estudam a sua associação às diferentes fases do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal. Uma vez mais trata-se de uma abordagem da equipa enquanto objeto de análise, agora examinada no seu processo de desenvolvimento através de um estudo empírico com equipas desportivas.

Luís Filipe Vanzella e Clarissa Cervo apresentam depois um breve estudo qualitativo sobre como algumas empresas usam hoje as redes sociais (*social media*) nos processos de recrutamento e seleção. A caracterização que apresentam é ilustrativa das questões que se colocam e do modo como essa utilização é feita. São discutidos dados de empresas da Região Sul do Brasil. Trata-se de uma utilização fácil e de baixo custo, mas é necessário ter em conta os critérios de qualidade com que é feita, e os aspetos éticos implicados.

Em síntese, este conjunto de trabalhos que aqui se apresenta tem diversidade de níveis de análise, de temas, de métodos e de desenhos de investigação empírica, quando é o caso. São contributos para um olhar múltiplo sobre a gestão de recursos humanos, situada localmente e integrada globalmente. No seu todo, estes capítulos salientam a importância de se ir, na gestão de recursos humanos, muito além da mentalidade *bottom line* que pressiona diariamente os agentes que intervêm na vida organizacional.

Nuno Rebelo dos Santos

Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora

CAPÍTULO I

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL NO QUADRO MUNDIAL E EUROPEU

MARIA ELISA LOPES DE FIGUEIREDO
LEONOR MARIA GONÇALVES PACHECO PAIS

Resumo: O presente capítulo visa contribuir para a compreensão da evolução conceptual e empírica da gestão de recursos humanos em Portugal no quadro mundial e europeu. Da análise histórico-conceptual da gestão de recursos humanos no quadro mundial, parece sobressair uma abordagem comparativa/distintiva entre a gestão de recursos humanos nos Estados Unidos da América (EUA) e na Europa, promovendo o debate entre as abordagens universalista e contextual. A primeira caracterizadora dos EUA e a segunda mais próxima daquilo que são as práticas da gestão de recursos humanos na Europa. O caso particular de Portugal surge tradicionalmente alinhado com o Reino Unido, apresentando como principal traço o coletivismo, sendo fortemente influenciado pela herança de décadas de um regime totalitário e pela política de protecionismo económico. Sendo que o setor dos serviços, concretamente o subsector banca, no que à gestão de recursos humanos respeita, apresenta como principais traços a valorização de práticas igualitárias para os diferentes agrupamentos funcionais e a existência de práticas de elevado desempenho.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; EUA; Europa; Portugal; setor bancário

Abstract: This chapter aims to contribute to understanding the conceptual and empirical evolution of human resource management in Portugal in the global and European setting. From the historical-conceptual analysis of human resource management in the worldwide context, a comparative/distinctive approach seems to emerge between human resource management in the USA and in Europe, which provokes the debate between the universalist and contextual approaches. The former characterizes the USA and the second is closer to human resource practices in Europe. The particular case of

Portugal emerges traditionally in line with the United Kingdom, with collectivism as its main feature and being strongly influenced by the legacy of a totalitarian regime lasting decades and by the policy of economic protectionism. Concerning human resource management in the service sector, and specifically the banking sub-sector, its main features are appreciation of egalitarian practices for the different functional groups and practices of high performance.

Keywords: human resource management; USA; Europe; Portugal; services and banking

INTRODUÇÃO

No quadro global de gestão das organizações, a gestão das pessoas protagonizou, nas últimas décadas, uma evolução de elevada profundidade e amplitude, sendo a alteração ao nível da sua própria designação um dos aspetos mais visíveis desta evolução. No caso português, e até à década de 80, esta função aparecia designada como a gestão de pessoal, altura a partir da qual foi adotada a designação de gestão de recursos humanos. Estas diferentes designações incorporam diferentes pressupostos e dimensões, que traduzem posicionamentos e entendimentos, também eles distintos, acerca de como a mesma deve ser operada, sendo, por isso, o reflexo da evolução conceptual que a gestão das pessoas, em si mesma, sofreu. Assim, à gestão de pessoal de natureza marcadamente burocrática, contrapõe-se a gestão de recursos humanos de orientação crescentemente estratégica.

Os inúmeros e diversos estudos publicados durante este mesmo período, são consensuais quanto ao papel crítico que quer as pessoas, quer a sua gestão, assumem para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis por parte das organizações, emergindo assim, como principal fonte de sustentabilidade organizacional.

É este o princípio âncora que justifica e sustenta a relevância deste capítulo, cujo propósito central reside no contributo que pretende dar para a compreensão da evolução conceptual e empírica da gestão de recursos humanos em Portugal, no quadro mundial e europeu. A partir da revisão da literatura pretendemos identificar e compreender os traços de uma eventual matriz identitária da gestão de recursos humanos em Portugal, tendo como estudo de caso e setor dos serviços, subsector da banca, num contexto de globalização e crescente complexidade e competitividade. É este contexto que marca a gestão das organizações em geral e, em particular, a gestão de recursos humanos. De facto, se por um lado estas refletem os próprios ambientes organizacionais, devem, por outro, acomodar as pressões relativas à competitividade que derivam da envolvente económica e social onde operam, como condição determinante para o sucesso da organização.

A gestão de recursos humanos em Portugal, no quadro mundial e europeu

A gestão de recursos humanos no mundo e na Europa

A gestão de recursos humanos em Portugal não pode ser compreendida sem que seja analisada e interpretada à luz daquelas que são as principais linhas conceptuais e correntes de investigação nesta matéria. Autores como García-Lillo, Úbeda-García, e Marco-Lajara (2015), Guest (1990), Kaufman (2001) e Legge (2005), entre outros, têm, desde a última década do século passado, encaminhado os seus trabalhos para uma análise compreensiva da evolução da gestão de recursos humanos nas suas componentes prática e teórica. Os seus contributos permitem perceber que a gestão de recursos humanos tem sofrido significativas mudanças e que talvez a mais visível seja a mudança de rótulo, tendo a designação de *gestão de recursos humanos* ganho clara e evidente predominância, comparativamente à designação de *gestão de pessoal*, que Kaufman (2001) apelidou já de *velho termo*.

Tomando como exemplo a literatura revista neste trabalho, relativa à presente década e às duas que a antecederam, verificamos que a esmagadora maioria dos autores adota no título a designação de gestão de recursos humanos, tendo sido apenas identificada uma publicação que recorre à designação de gestão de pessoal. Respeita a Guest (1990) e consiste num artigo onde o autor trata e analisa já a transição entre as duas designações, esclarecendo quanto aos antecedentes que a sustentam. O autor associa a gestão de pessoal a sistemas de controlo baseados na observância ou conformismo¹, enquanto a gestão de recursos humanos está, de acordo com o autor, associada ao *commitment*². A primeira incorpora princípios essencialmente mecânicos, assentando em baixos níveis de confiança, regras formalmente descritas, processos de comunicação e de tomada de decisão de natureza *top-down*, com conseqüente centralização do poder. A segunda, de natureza claramente orgânica, realça os princípios da confiança, da flexibilidade e da descentralização. Transparece daqui um posicionamento ideológico distinto entre as duas designações, não se tratando, por isso, apenas de diferentes designações ou rótulos para designar uma mesma coisa. Guest (1990) justifica a transição entre as duas designações, uma vez que as organizações têm que desenvolver esforços contínuos do ponto de vista da inovação, o que requer novos desafios, aos quais a gestão de pessoal não tem capacidade para dar resposta, porque demasiado burocrática. A flexibilidade organizacional e o esforço constante de inovação desafiam a burocracia, logo a gestão de pessoal.

1 Nossa tradução para *compliance*.

2 Aqui entendido como envolvimento/comprometimento.

Legge (2005), na edição de aniversário sobre a publicação de *Human Resource Management, Rhetorics and Realities* (1995), reflete e analisa criticamente a evolução de que a gestão de recursos humanos foi alvo nos 10 anos considerados. Compara a evolução da gestão de recursos humanos na Europa e nos EUA, referindo que se nos EUA a designação de gestão de recursos humanos é apenas um novo termo para a gestão de pessoal, na Europa, em particular no Reino Unido (RU), o termo não é apenas uma nova designação, correspondendo antes a posturas ideológicas e práticas distintas. Considera assim que a gestão de recursos humanos, quando comparada com as práticas mais descritivas da gestão de pessoal, se assume, no essencial, como uma função mais central e estratégica. Justifica esta mudança como resultado da mudança contextual que se verificou por força da globalização, que intensificou as relações sociais a nível mundial e determinou uma crescente interdependência social e económica. Neste contexto global, os acontecimentos locais podem ser moldados e fortemente influenciados por acontecimentos de outros países, geográfica e culturalmente, distantes. Realça que na primeira década deste século as principais preocupações da gestão de recursos humanos residiam na tentativa de conceptualização e operacionalização das ligações entre a gestão de recursos humanos, a estratégia e a performance organizacionais

Legge (2005) conclui pelo desaparecimento da linguagem *hard* e *soft* ou do instrumentalismo utilitário e humanismo desenvolvimental e pelo aparecimento de conceitos substitutos alternativos oriundos dos EUA, como a gestão de elevado comprometimento/envolvimento (HCM)³ e os sistemas de trabalho de elevada performance (HPWS)⁴. O HCM muito focado na segurança no trabalho, no desenho do trabalho e no desenvolvimento dos trabalhadores, como meios para alcançar produtividade e lucro elevados e o HPWS orientado para práticas correlacionadas com elevada performance financeira, como incentivos financeiros, desvalorização da segurança no trabalho e o recurso a mercados de trabalho internos, evidenciando como preocupação única elevados níveis de produtividade e lucro⁵. Neste quadro, Legge (2005) prossegue afirmando, em linha com a análise crítica que traça, que na gestão de recursos humanos atual não faz sentido a opção entre estratégias de gestão de recursos humanos *hard* ou *soft*, dependendo se a organização perseguia uma estratégia de elevado valor acrescentado ou uma estratégia de liderança por custos. O que se coaduna com esta nova forma de pensar a gestão de recursos humanos, posição aliás reconhecida pela generalidade dos autores (Legge, 2005), é a conjugação das duas estratégias, passando o *ambas/e* a substituir o *ou*. Recorrendo à perspetiva baseada nos recursos (RBV - *Resource-Based View*)⁶, a autora afirma que o fator crucial para que a organização consiga

3 Nossa tradução de HCM – High Commitment Management.

4 Nossa tradução de HPWS – High Performance Work Systems.

5 Para Becker e Huselid (1998) o HPWS assenta no pressuposto de que os trabalhadores são mais do que um custo a ser minimizado, sendo na verdade uma fonte potencial de vantagem competitiva.

6 Para um aprofundamento desta perspetiva pode consultar-se Barney (1991, 2001).

alcançar vantagens competitivas reside na sua capacidade de aprender mais rapidamente que as concorrentes e de adaptar o seu comportamento de forma mais produtiva.

Segundo Rebelo e Gomes (2012), isto exige a emergência de um novo modelo de organização mais congruente e eficaz. Deste ponto de vista, as organizações ganham em tornarem-se organizações aprendentes, ágeis e desenvolverem competências de gestão do conhecimento, pois parecem ser estas (organizações aprendentes) a solução para as dificuldades sentidas pelas organizações hierarquizadas e burocratizadas face aos constrangimentos resultantes da atual envolvente.

A propósito, Legge (2005) refere que os sistemas económicos nacionais podem ser um fator facilitador ou bloqueador do desenvolvimento das organizações aprendentes. Assim, defende que enquanto o sistema económico japonês parece facilitar este tipo de organizações, já o inglês, com a sua economia tendencialmente de mercado liberal, parece inibi-las. Continua argumentando que o discurso nesta matéria está ainda bastante distante da realidade, uma vez que se o primeiro aponta as organizações aprendentes como o caminho para a sustentabilidade, a realidade mostra, no caso particular do RU, uma prevalência de formas organizacionais *lean* (magras), agarradas ainda à standardização, baixa diferenciação de produtos e serviços, baixos níveis de confiança (o que dificulta a aprendizagem colaborativa), continuando o preço a ser o fator de competitividade. Neste sentido, é convicção da autora que as organizações aprendentes são uma aspiração utópica, mais do que um objetivo realista. Ainda assim, e em consonância com os princípios da abordagem baseada nos recursos, reclama para a gestão de recursos humanos um papel mais pró-ativo, capaz de interpretar e compreender o contexto (interno e externo) onde atua, no sentido de reforçar não só as estratégias de negócio, mas também para desenvolver capacidades estratégicas, melhorar a resiliência da organização a longo prazo e ganhar vantagem competitiva (Legge, 2005; Marco-Lajara & Úbeda-Garcia, 2013).

Outros autores (e.g., Cazal, 2008; Gomes, Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, & Marques 2008), numa perspetiva mais generalista, referem um desfasamento entre o discurso e a prática da gestão de recursos humanos, no sentido de que a prática organizacional nem sempre valida o discurso e que a teoria nem sempre acompanha a prática (Brewster, Sparrow, & Harris, 2005). Cazal (2008) propõe, neste âmbito, a articulação entre uma teoria do conhecimento e uma teoria da ação, no sentido de se integrarem em pleno as questões da renovação não só ao nível teórico, mas igualmente ao nível metodológico e prático.

Para além dos já citados, outros autores têm vindo a desenvolver estudos relativos à gestão de recursos humanos, numa tentativa de compreender a sua dinâmica evolutiva, balizando as suas investigações a partir de análises comparativas que assentam em distinções de natureza geográfica, essencialmente entre Europa e EUA (Dewettinck & Remue, 2011), mas também dentro do próprio espaço geográfico europeu, distinguindo entre diferentes *clusters* (Apospori, Nikandrou, Brewster, & Papalexandris, 2008;

Brewster, 2007; Mayrhofer, Brewster, Morley, & Ledolter, 2011) ou entre África e Ásia (Horwitz, Heng, Quazi, Nonkwelo, Roditi, & Eck, 2006). Assistimos também à tentativa, por parte de alguns autores, em demarcarem as particularidades da gestão de recursos humanos de países que, nas últimas décadas, se destacaram no plano internacional como economias e sociedades de sucesso. Nomeadamente o Japão (Takeuchi, Wakabayashi, & Chen, 2003), a Alemanha (Pudelko, 2006) e a China enquanto economia emergente na nova organização geoestratégica mundial (Zhao & Du, 2012).

Verificamos também que a distinção geográfica entre EUA e Europa, no que à gestão de recursos humanos concerne, traz por arrasto o debate entre as abordagens universalista e contextual. A abordagem universalista típica dos EUA enaltece as vantagens de uma cultura de iniciativa privada, avessa aos sindicatos (e à negociação coletiva) e de reduzida intervenção estatal, conferindo às empresas um elevado grau de autonomia e independência, o que lhes permite desenvolver as suas estratégias de gestão de recursos humanos. Realça o individualismo e é claramente orientada para a concretização de objetivos. Estas características são atípicas para a maioria dos países europeus, onde as organizações são comparativamente menos autónomas, porque mais constrangidas, quer a nível internacional pelo efeito da União Europeia (UE), quer a nível nacional pelos efeitos da cultura e legislação locais. De acordo com este autor, a distinção crucial entre a gestão de recursos humanos dos EUA e a gestão de recursos humanos da Europa reside no grau em que cada uma é influenciada e determinada pela regulação e intervenção estatal. Na Europa faz-se sentir fortemente uma influência ao nível da legislação, mas também ao nível da segurança social e da economia, onde o estado assume o papel de grande empregador, detendo serviços considerados cruciais à dinâmica económico-social. E se nos últimos anos o peso do setor estatal tem vindo a decrescer em muitos dos países da Europa, continua, ainda assim, a ser significativo quando comparado com o peso que o mesmo apresenta nos EUA.

A Europa tem uma tradição de coletivismo por oposição ao individualismo norte-americano e culturalmente prevalece a ideia de que os empregadores devem tratar os seus empregados de forma socialmente responsável (Brewster, 2007). A abordagem universalista está então associada a conceitos como *melhores práticas* (*best practice*)⁷ e *benchmarking*⁸.

7 O conceito de *best practice*, assenta no pressuposto de que existe uma melhor forma (*one best way*) de gerir os recursos humanos e que as empresas que as adotarem serão mais bem-sucedidas do que aquelas que o não fizerem. Aparecem na literatura sob a designação de HPWS (*High-performance work systems*) ou práticas de elevado comprometimento (Wright & Brewster, 2003). Martin-Alcazar et al. (2005) referem que o estado da arte no que aos sistemas de trabalho de elevada performance diz respeito, tem vindo a focar-se em práticas de reforço das competências dos trabalhadores, como a compensação variável, determinados métodos de recrutamento e seleção, formação compreensiva e avaliação de desempenho. Mais recentemente, os interesses dos HPWS têm-se voltado para aspetos relacionados com o *commitment* e participação dos trabalhadores, consenso ao nível da resolução de problemas, trabalho de equipa e incentivos, desenho do posto de trabalho ou institucionalização de novos mecanismos de compensação (Martin-Alcazar et al., 2005, citando Youndt, Snell, Dean, & Lepack, 1996).

8 A noção de *benchmarking* é construída a partir da ideia de que existem empresas que *know how to do it* (Wright & Brewster, 2003) e que o que elas fazem bem pode ser copiado ou imitado por outras.

A autores como Delerey e Doty (1996) ou Theriou e Chatzoglou (2009) que prescrevem os benefícios da abordagem universalista, opõem-se autores como Apospori et al. (2008), Brewster (2007), Dewettinck e Remue (2011), Martin-Alcazar, Romero-Fernandez, e Sanchez-Gardey (2005), Mayrhofer et al. (2011), Pudelko (2006) ou Wright e Brewster (2003) que se servem da noção de diversidade ou da dicotomia entre convergência e divergência para realçar a importância do contexto no âmbito da gestão de recursos humanos e/ou criticar a noção de *best practice*. Wright e Brewster (2003) afirmam perentoriamente que não há uma gestão de recursos humanos que sirva todas as empresas, contrariando uma visão isomórfica que confere à gestão de recursos humanos um carácter de impermeabilidade face às influências do contexto em que a organização atua. Defendem que, do ponto de vista concorrencial, a aplicação de uma abordagem do tipo *best practice* nos sistemas de recursos humanos, irá transformar este ativo num ativo em declínio, porquanto à medida que as organizações vão copiando as boas práticas umas das outras, a vantagem competitiva que daí resulta vai decrescendo. Isto porque, como demonstra a realidade concorrencial, é tarefa árdua para os seguidores conseguirem conquistar posições de liderança, quando esta vem, regra geral, pela via da inovação. Para além deste argumento, os mesmos autores advogam que a abordagem de *best practice* tem ainda um outro efeito negativo, desta feita ao nível dos trabalhadores. Ou seja, enquanto uns trabalhadores encaram o ambiente associado a sistemas de trabalho de elevada performance como uma oportunidade para crescerem e desenvolverem as suas capacidades e competências, outros sentir-se-ão satisfeitos num ambiente mais tradicional, caracterizado por um menor grau de exigência e complexidade. Sugere-se, neste contexto, uma gestão de recursos humanos que não faça tábua rasa desta realidade, mas que, pelo contrário, valorize, respeite e rendibilize a diferença.

Dewettinck e Remue (2011) assumem que o contexto é um elemento crucial na investigação comparativa, a nível internacional, em gestão de recursos humanos e consideram que, apesar de iniciativas como a *Cranet Network*⁹, a investigação que lhes é relativa escasseia. Assim sendo, dão o seu contributo tentando perceber o grau em que o contexto determina as práticas de recursos humanos. Postulam que não se concebe que possa existir investigação comparativa sem que se reconheça o papel do contexto. Apresentam, por isso, uma análise que contrapõe, por um lado, a visão universalista à visão contextual e, por outro, a abordagem da convergência à abordagem da divergência, para concluírem que os estudos comparativos levados a cabo na área da gestão de recursos humanos internacional devem ser enquadrados e percebidos no contexto histórico e geográfico que lhes serve de fundo, sendo certo que as práticas de gestão são fortemente influenciadas pelo contexto socioeconómico nacional. Acrescentam que se é inegável a existência de dimensões universais na gestão de recursos humanos,

9 Para mais informação disponível em www.cranet.org.

pois é certo que todas as organizações têm que recrutar, desenvolver e reter os seus trabalhadores (Hollenbeck & Jamieson, 2015), não é menos verdade que acontecimentos, situações ou mesmo soluções são percebidos e implementados de forma distinta, nos e pelos diferentes países.

No cerne deste debate, universalismo *versus* contextualidade e convergência *versus* divergência, está a própria Europa que apresenta no seu seio fraturas quanto a uma eventual convergência na gestão dos recursos humanos. De acordo com Brewster (2007), vários fatores contextuais foram já relacionados com a identificação ou diferenciação por *clusters* de países europeus, no que respeita à gestão de recursos humanos. O mesmo autor argumenta que na origem da diferenciação entre nações ou entre grupos de nações estão primeiramente dois fatores contextuais: i) cultura e; ii) instituições. Nos fatores institucionais distingue entre variáveis do meio envolvente mediato como a economia, o desenvolvimento tecnológico e a ambiência política e social e variáveis do meio envolvente imediato (exercem uma influência direta, neste caso, sobre a gestão de recursos humanos) como as estruturas de propriedade, os sistemas educacionais, mercados de trabalho, legislação e filiação sindical. Em conformidade com os estudos de Apospori, Nikandrou, Brewster, e Papalexandris (2008), concluem acerca da existência de dois *clusters* de países na Europa quanto às políticas e práticas usadas na gestão de recursos humanos: nordeste e sudeste europeu.

Assim, e contrariamente à realidade dos EUA, onde se verifica uma elevada convergência em torno da noção daquilo que constituiu uma *boa* gestão de recursos humanos, o mesmo será dizer uma significativa consistência relativa ao conceito de sistemas de trabalho de elevada performance, já na Europa quase todos os aspetos, queremos dizer, práticas de recursos humanos, parecem ser passíveis de debate (Brewster, 2007). Este mesmo autor serve-se do exemplo da prática de recrutamento e seleção para ilustrar esta falta de consistência, recorrendo, em concreto, ao caso português. Esclarece que enquanto no sul da Europa esta prática assenta essencialmente sobre a rede de contactos familiares e sociais (e.g., o fenómeno da *cunha* em Portugal), já no norte da Europa esquemas de recrutamento e seleção desta natureza, não são, por tradição, reconhecidos e legitimados. Nota, contudo, que se evidencia atualmente uma certa tendência para o reconhecimento, por parte de algumas organizações de grande dimensão no norte da Europa, de sistemas deste tipo reconhecendo-lhes, além do baixo custo, eficácia, pois de acordo com os especialistas em gestão de recursos humanos, estes sistemas podem facultar às organizações, meios extra de motivação e controlo dos seus trabalhadores.

Apospori et al. (2008), no estudo comparativo que empreendem e no qual ambicionam compreender o impacto das práticas estratégicas de recursos humanos na performance organizacional, verificam e confirmam a existência de diferenças significativas entre os

dois *clusters*¹⁰ referidos ao nível das políticas e práticas de recursos humanos. Continuando com o exemplo do recrutamento e da seleção, estes autores concluem que os países do norte privilegiam o recrutamento externo, enquanto os do sul recorrem em regra, ao interno. Para os autores, isto traduz a opção de construção de vantagem competitiva pela aquisição de capacidades humanas a partir do ambiente externo pelos países do *cluster* do norte e a partir do ambiente interno dos países que integram o *cluster* do sul. Para esta constatação apresentam como provável justificação a realidade sociopolítica característica dos países que compõem cada *cluster*. Assim, a opção por parte de muitas das organizações dos países do *cluster* do norte pelo recrutamento externo parece ser justificada pelo facto de sofrerem influências de um meio envolvente sociopolítico liberal, fortemente orientado para mercados de trabalho externos. Ao passo que as organizações do *cluster* do sul são influenciadas por um contexto sociopolítico tendencialmente mais corporativista, o que pressiona no sentido de uma orientação para mercados de trabalho internos¹¹. No mesmo estudo, Apospori et al. (2008) dão conta de algumas relações intra *cluster* entre algumas práticas de recursos humanos. Em ambos os *clusters*, concluem os autores, em situações em que as organizações decidem voltar-se para os mercados de trabalho externos para atrair o capital humano de que necessitam, colocam a ênfase na monitorização da performance dos trabalhadores, através da avaliação de desempenho e de sistemas de incentivos. Mais, enfatizar a monitorização da performance e do sistema de compensações fortalece o recrutamento interno, em ambos os *clusters*, com vista à retenção dos trabalhadores de elevada performance. No entanto, se as organizações do nordeste europeu, ao mesmo tempo que privilegiam a avaliação e a compensação de *high-performance*, também privilegiam a formação, enquanto meio prioritário para garantir que os seus trabalhadores detêm as competências adequadas, o mesmo não se passa com as organizações do sudeste europeu que, evidenciando preocupações ao nível da performance, demonstram uma menor propensão para investir na formação dos seus trabalhadores.

Os mesmos autores concluem que, se por um lado a tese da convergência, suportada pela perspectiva universalista, encontra sustentação na proliferação das multinacionais e na emergência de determinadas práticas transnacionais, por outro, fatores culturais e institucionais intrínsecos a cada país, constroem a unificação e a transferibilidade das práticas de recursos humanos. Sustentam então que neste quadro, onde coexistem tendências convergentes e divergentes, estão criadas as condições para a emergência de um modelo europeu híbrido.

10 Com algum prejuízo do rigor geográfico real, os autores incluem no *Cluster* do nordeste europeu os países: Áustria, Bélgica, República Checa, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Noruega, Espanha, Suécia, Suíça e Reino Unido. No *Cluster* sudeste europeu integram a Bulgária, Chipre, Grécia, Itália e a Turquia.

11 Pfeffer e Cohen (1984) propõem que se entenda o conceito de mercado de trabalho interno como um conjunto institucionalizado de práticas de emprego.

Esta posição é corroborada pelo estudo de Mayrhofer et al. (2011) que confirma a existência de uma similaridade direcional¹², não encontrando contudo evidências de uma convergência final¹³ no que concerne às áreas¹⁴ de recursos humanos exploradas no estudo. Aludindo à UE, enquanto fator pró convergência, nomeadamente através da criação de estruturas e regulamentos institucionais comuns, pela via da institucionalização de regras supranacionais de âmbito social, económico e político, denunciam paralelamente a existência de forças contrárias a esta convergência. Estas forças prendem-se, em concreto, com a história da Europa, mas também com o elevado número de países que a compõem, se tivermos em conta a sua dimensão ou extensão geográfica. Isto dá origem a uma malha matizada de diferenças institucionais e culturais, ao nível da língua, de regulamentações legais e da herança cultural em si mesma. Esta realidade tem vindo a ser confirmada por diversos estudos empíricos, que evidenciam diferenças contínuas entre a gestão de recursos humanos dos diferentes países europeus (Mayrhofer et al., 2011).

A gestão de recursos humanos em Portugal

Cabral-Cardoso (2004), na linha das conclusões do ponto anterior e a propósito da evolução da gestão de recursos humanos em Portugal, reafirma que na Europa, e apesar dos processos de globalização dos mercados mundiais e de integração europeia, continuam a evidenciar-se diferenças significativas na forma como as organizações gerem as pessoas e no papel desempenhado pela função de recursos humanos. Reforça a importância do contexto, sublinhando que a Europa continua um continente caracterizado pela diversidade, no que toca às práticas de emprego, tradições e contextos socioeconómicos. O contexto surge, por isso, também na posição deste autor, como um fator determinante da perspetiva de gestão de recursos humanos dominante em cada país europeu, o que explica a variedade de abordagens que podem ser encontradas no espaço geográfico europeu na gestão das pessoas. Concretiza a sua posição aludindo às questões da delegação e da representação ao nível da administração e integração estratégica da gestão de recursos humanos, para referir que, no que concerne à representação no topo hierárquico e integração estratégica, esta parece ser mais significativa em França,

12 De acordo com Mayrhofer et al. (2011), a similaridade direcional ocorre quando o desenvolvimento das variáveis das unidades em análise aponta, ao longo do tempo, na mesma direção, isto é, quando aparentemente as tendências são similares.

13 De acordo com Mayrhofer et al. (2011), a convergência final existe quando a variável analisada em diferentes unidades e ao longo do tempo evolui conduzindo a um eventual ponto final comum.

14 As áreas de recursos humanos analisadas foram: i) atribuição das responsabilidades da gestão de recursos humanos, ii) ratios do *staff* (departamento) de gestão de recursos humanos; iii) desenvolvimento dos trabalhadores; iiiii) sistema de recompensas e; iiiiii) comunicação com os trabalhadores.

Espanha e países escandinavos, por contraposição à Alemanha e Itália que apresentam os níveis mais baixos. Ao nível da delegação da função de gestão dos recursos humanos nos gestores de linha, a Dinamarca e a Suíça parecem ser os que mais delegam, enquanto a Itália surge como o país que menos delega.

Cabral-Cardoso (2004) nota, contudo, que tem sido dada particular atenção à gestão de recursos humanos em países como os que atrás referimos ou como no RU, o mesmo não tem acontecido com países como Portugal, onde o papel da gestão de recursos humanos continua pouco explorado. Grosso modo e dos poucos estudos existentes, conclui que a gestão de recursos humanos em Portugal evoluiu de um papel puramente burocrático e administrativo para uma abordagem centrada nas pessoas, podendo ser identificadas três fases neste percurso evolutivo. Uma primeira até meados dos anos 70, em que a gestão de recursos humanos detinha um papel meramente administrativo e reativo, estando sob a alçada do departamento administrativo-financeiro. A segunda etapa, entre meados dos anos setenta e oitenta, onde a função era exercida essencialmente por advogados, em parte justificado pelas complexas negociações com os sindicatos, continuando a apresentar características maioritariamente burocráticas e reduzida ligação à estratégia da organização. Passou-se nesta fase a desenvolver e executar novos serviços, como o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho e em particular a formação profissional. A terceira etapa é marcada pela entrada de Portugal para a UE em 1986, sendo um período de profundas mudanças no qual os sindicatos viram o seu peso e importância decrescer, passando a função de gestão dos recursos humanos a refletir preocupações com questões como a competitividade, a flexibilidade e a formação e desenvolvimento do potencial humano (Neves & Gonçalves, 2009). É nesta fase que se assiste à adoção da designação de gestão de recursos humanos, em substituição da designação gestão de pessoal e ao aparecimento de inúmeras empresas de consultadoria nesta área. A dimensão burocrática da função diminui aumentando a sua dimensão estratégica. Verificou-se ainda a introdução de sistemas de informação e comunicação.

Na atualidade, os gestores de recursos humanos têm mais formação de nível superior e são na sua maioria mulheres (Cabral-Cardoso, 2004; Gomes et al., 2008). Cabral-Cardoso (2004), no estudo que realiza com o intuito de examinar o conceito de gestão de recursos humanos em Portugal e, paralelamente, identifica características particulares do modelo, conclui que existe uma tendência para utilizar o termo *gestão de recursos humanos* em organizações de grande dimensão, onde a função parece ter ganho alguma influência estratégica. A delegação, por seu turno, parece estar ausente do modelo português, desempenhando os gestores de recursos humanos um papel de especialista, consequência das suas elevadas qualificações. O mesmo autor sublinha que a adoção do termo gestão de recursos humanos não traduz uma mera roupagem de práticas já existentes, significando sim uma maior integração e influência estratégicas e políticas, e um maior alinhamento com o negócio.

Cunha (2005) e Cabral-Cardoso (2006), na análise que fazem da gestão portuguesa, sustentam uma posição convergente quando apresentam Portugal como o antípoda dos EUA e tradicionalmente alinhado com o RU. Assim, a cultura da gestão em Portugal absorve o principal traço da cultura do país, ou seja, o coletivismo, e é influenciada pela herança de décadas de um regime totalitário, onde as empresas portuguesas, num cenário de protecionismo económico, dependiam do mercado colonial. Este contexto deu origem a uma orientação administrativa que resultou num estado fortemente intervencionista e burocrático. Esta realidade só foi desafiada com a abertura da economia à concorrência internacional, com a entrada das companhias multinacionais e com um conjunto de privatizações que aconteceu em setores cruciais da economia, como é o caso do setor financeiro. Assistiu-se à adoção de uma filosofia de orientação para o mercado e as práticas de gestão começaram a convergir com as dos restantes países da UE num conjunto alargado de aspetos. Nomeadamente, no que diz respeito ao decréscimo do peso dos sindicatos, à adoção das modas de gestão, ao crescimento do fenómeno das fusões e aquisições e à substituição de uma abordagem administrativa por uma abordagem de orientação estratégica (Cabral-Cardoso, 2004, 2006). Na gestão de recursos humanos, em concreto, assistiu-se à adoção da abordagem de *best practices*, sem que, no entanto, esta adoção se fizesse a todo o custo. Ou seja, sem que inviabilizasse a adaptação e a combinação ao e com o contexto local (Cunha, 2005).

A este propósito citamos ainda o estudo realizado por Moreira (2008) com o objetivo de caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos em Portugal. O autor conclui pela crescente profissionalização desta função, sublinhando contudo que a mesma não tem vindo a ser acompanhada por uma transformação, de igual amplitude, do sistema de governança. Há assim um certo consenso entre as empresas portuguesas, em considerarem a gestão de recursos humanos como uma função de natureza eminentemente administrativa.

É neste enquadramento que avançamos para a etapa seguinte deste ponto, cujo objetivo central reside na caracterização do setor terciário, subsector da banca, ao nível dos seus aspetos idiossincráticos, mais concretamente no que concerne aos recursos humanos e à sua gestão.

Os recursos humanos e as suas práticas de gestão no setor dos serviços - subsector da banca

O setor dos serviços que nas últimas décadas apresentou índices de crescimento sem precedentes, tornou-se já no principal responsável pelo comércio internacional, estimando-se que no ano de 2020 o peso deste setor nas trocas mundiais ascenda aos 50% (Tomé, 2011). Ainda assim, apesar de ser o setor económico com as taxas de crescimento mais elevadas nos países desenvolvidos, é o que menos atenção tem

merecido dos investigadores, sendo por isso o menos estudado (Legge, 2005; Tomé, 2011). Têm, contudo, surgido alguns estudos (e.g., Bontis & Serenko, 2009; Theriou & Chatzoglou, 2009) que procuram explorar as questões do capital intelectual, da aprendizagem organizacional e da gestão de recursos humanos, especificamente no subsector da banca. Para o caso particular de Portugal, podemos referir os estudos de Cabrita e Bontis (2008), Esteves (2008) e Ferreira, Marques, e Azevedo (2011), dos quais destacamos Esteves (2008) e Ferreira et al. (2011) enquanto especialmente direccionados para a temática da gestão de recursos humanos.

Focando o caso do setor financeiro, importa sublinhar que o mesmo foi alvo de profundas mudanças, sobretudo relacionadas com os processos de fusões e aquisições, com os processos de privatizações e com o desaparecimento das barreiras à entrada que ocorreram entre 1995 e 2001 (Esteves, 2008; Ferreira et al., 2011). Este contexto desencadeou um crescimento exponencial do número de instituições a operar em Portugal (Ferreira et al., 2011). Cabrita e Bontis (2008) acrescentam a estas alterações estruturais e legais, as alterações tecnológicas e enfatizam as pressões que, em simultâneo, ambas têm exercido sobre a gestão de topo, no sentido de se repensarem as estratégias de negócio. Apontam como principais condutores da mudança no setor: i) a globalização financeira; ii) a intensificação da concorrência; iii) o desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação; e iiiii) a desregulamentação e (re) regulamentação¹⁵.

Também Canhoto (2004) apresenta a questão da desregulamentação e (re) regulamentação, combinada com a integração europeia, como principal causa de mudança e do substancial aumento dos níveis concorrenciais no setor bancário em Portugal nas últimas duas décadas, à semelhança, aliás, do que aconteceu nos restantes países europeus (Slattery & Nellis, 2005). As reformas implementadas no setor, neste período, fizeram do sistema financeiro português um dos mais competitivos e eficientes da UE, o que, na prática, se tem vindo a traduzir numa procura por novas competências, bastante díspares das tradicionalmente exigidas e numa crescente importância da avaliação do capital intelectual, enquanto elemento vital das estratégias dos bancos (Cabrita & Bontis, 2008).

15 A questão da desregulamentação e (re)regulamentação surgiu com o Programa de Mercado Único cujo início aconteceu em 1986 com a implementação do Ato Único Europeu e com a Segunda Diretiva Bancária em 1988 (Gardener, Molyneux, & Moore, 2001). De acordo com estes autores, o setor bancário é, tradicionalmente, um setor fortemente regulamentado e influenciado por mudanças regulamentares. O Programa Único Europeu veio trazer ao setor bancário da UE, dois importantes efeitos regulamentares: i) desregulamentação das regras de conduta e de estrutura (liberalização com o objetivo de aumentar os níveis concorrenciais) e; ii) forte (re)regulamentação das regras prudenciais (ou supervisão com o intuito de controlar riscos do setor e do consumidor). A ideologia política por detrás destas alterações assenta nos princípios de mercado livre, elevados níveis de competição, intervenção estatal limitada e maior escolha por parte do consumidor (Slattery & Nellis, 2005).

Ferreira et al. (2011), no estudo empírico que desenvolvem, confirmam o capital humano como principal fonte de vantagem competitiva sustentável e, por isso, fonte de sucesso do setor bancário. Recomendam aos gestores das organizações bancárias que refinem as estratégias de gestão dos recursos humanos, pois são uma ferramenta crucial para a melhoria dos níveis de competitividade organizacional.

Considerando então as orientações da literatura no sentido de compreendermos os recursos humanos e a sua gestão como fatores cruciais para a performance e sucesso organizacionais, passamos a caracterizar de forma sumária os recursos humanos e as práticas de gestão de recursos humanos no setor bancário em Portugal, servindo-nos, para tal, da investigação de Esteves (2008) *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de Caso no Sector Bancário Português*, cujas conclusões (dada a temática abordada e o setor sobre o qual incide) consideramos relevantes.

O estudo apresenta-nos, desde logo, um setor bancário que acompanha a tendência de evolução europeia, com menos trabalhadores, mas mais qualificados. Há assim uma tendência proporcionalmente inversa entre a evolução quantitativa e qualitativa do efetivo humano do setor.

Refere a autora que a gestão de recursos humanos é aqui particularmente determinada pelo Acordo Coletivo de Trabalho Vertical, negociado entre os sindicatos do setor e as entidades patronais. O referido acordo coletivo regulamenta as relações de trabalho quanto a condições de admissão, atribuição de categoria profissional, remuneração base e prémios, benefícios sociais, progressão na carreira, horário de trabalho, mobilidade geográfica e formação profissional. Infere-se daqui a enorme influência dos sindicatos ao nível da gestão de recursos humanos nas organizações deste setor.

No âmbito da investigação que desenvolve, Esteves (2008) realiza três estudos empíricos com os seguintes objetivos: 1) caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos; 2) averiguar da existência ou não de práticas diferenciadas dentro da mesma empresa para grupos funcionais distintos; e 3) analisar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e indicadores de produtividade.

Quanto ao primeiro estudo, a autora analisa as práticas de gestão de recursos humanos integradas nos sistemas de elevado desempenho, nomeadamente: a) segurança no emprego; b) recrutamento seletivo; c) formação e oportunidades de desenvolvimento; d) avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento; e) oportunidades de carreira; f) remuneração com componentes contingentes ao desempenho; g) oportunidades de participação e h) acesso à informação.

Conclui que nas organizações bancárias estudadas prevalecem as práticas de segurança de emprego. A sustentar as suas conclusões estão, desde logo, os indicadores relativos ao

vínculo laboral, que mostram que 90% dos trabalhadores têm vínculo laboral permanente; a predominância do recrutamento interno; a existência de programas de integração (para trabalhadores recém-admitidos e recém-promovidos), de reconversão para trabalhadores cujas funções desapareceram, em virtude de processos de reestruturação, e de compensações, reformas antecipadas e/ou indemnizações para trabalhadores, cuja reconversão não era viável e em consequência, viram o seu vínculo laboral quebrado.

Quanto à prática de recrutamento, como referimos, o interno é, sempre que possível, privilegiado, sendo o externo muito seletivo, tendo como objetivo prioritário aumentar o nível de qualificação dos recursos humanos. Como principal fonte de recrutamento externo aparecem os protocolos com instituições de ensino superior e de ensino técnico-profissional.

A prática de avaliação de desempenho está institucionalizada e pretende avaliar não só o desempenho, mas também a adequação das competências e comportamentos de trabalho ao perfil da função. É transversal a todas as funções, prevendo, contudo, ajustamento dos critérios de avaliação aos diferentes grupos.

No que respeita às oportunidades de carreira, a autora sublinha que os critérios prioritários para progressão são o nível de desempenho e as competências, não sendo considerada relevante a definição de linhas de carreira. A progressão ou mobilidade dos trabalhadores é, em regra, justificada pelas necessidades da organização e pelos perfis de competências dos trabalhadores. Conclui ainda pela não diferenciação nesta prática dos três agrupamentos funcionais¹⁶ analisados.

Já no referente às práticas de remuneração, constata que algumas organizações têm tabelas salariais internas mais favoráveis do que as acordadas em sede de contratação coletiva e que o sistema de remunerações contempla, em todas as organizações, um conjunto de benefícios, em alguns casos de natureza social, sendo uns de âmbito universal e outros específicos a determinadas categorias. Estes benefícios estão indexados aos resultados da avaliação de desempenho.

A prática de formação e oportunidades de desenvolvimento promove o aumento das qualificações académicas dos trabalhadores, apoiando financeiramente a obtenção de diferentes graus académicos, tendo como limite superior a licenciatura, desde que em área considerada relevante para a instituição. A formação é orientada para a função (inclui competências técnicas e comportamentais), mas também para o desenvolvimento de competências genéricas necessárias ao desempenho de funções no futuro ou numa lógica de progressão na carreira.

16 Esteves (2008) opta por agrupar os trabalhadores em três categorias funcionais: 1) Funções de enquadramento e chefias; 2) Funções técnicas e de aconselhamento de clientes, e 3) Funções de atendimento geral, caixa e de *backoffice*.

Quanto às oportunidades de participação e acesso à informação constata-se a realização de reuniões anuais com todos os trabalhadores onde são fornecidas informações relativas ao desempenho da organização e às suas orientações estratégicas. São aplicados questionários plurianuais relativos ao clima organizacional e promove-se a prática de recolha de sugestões e opiniões. Existe em todas as organizações um boletim informativo interno, onde é veiculada informação considerada relevante para os trabalhadores.

Relativamente a este estudo, Esteves (2008) conclui genericamente que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho existem no setor bancário e que existem de forma transversal a todas as funções. Apresenta como possível explicação para esta não diferenciação, por um lado, a elevada interdependência funcional entre trabalhadores que detêm competências estratégicas e trabalhadores com competências de natureza eminentemente administrativa e, por outro, o forte peso das práticas de negociação coletiva, que pressionam no sentido da valorização de práticas igualitárias. Acresce a estes aspetos o facto de, e de acordo com a autora, todos os agrupamentos funcionais analisados serem considerados estratégicos para as organizações.

Os resultados do segundo estudo relativo à perceção que os trabalhadores têm das práticas de gestão de recursos humanos nas organizações bancárias são consistentes com os do primeiro, confirmando que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho existem nas organizações bancárias e que não existe diferenciação significativa quanto à perceção destas práticas para os diferentes agrupamentos funcionais estudados.

Por último, fazemos referência ao terceiro estudo que levou a efeito, com o objetivo de analisar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e indicadores de produtividade, onde a autora conclui que o acesso à formação e a oportunidades de desenvolvimento, uma avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, o acesso a informação e sistemas de remuneração contingentes ao desempenho são preditores da implicação afetiva. Estas práticas apresentaram também uma correlação negativa significativa com a exaustão emocional. Estes resultados evidenciam que “algumas práticas de elevado desempenho, além de apresentarem resultados positivos para as organizações, poderão também estar relacionadas com resultados não negativos para o bem-estar dos indivíduos” (Esteves, 2008, p. 194).

Das conclusões da investigação de Esteves (2008) e do estado da arte relativo ao setor bancário, podemos inferir que este é um setor com características distintivas de outros setores, em particular do industrial tradicional. O primeiro, caracterizado por elevados níveis concorrenciais, apresenta bons resultados quer financeiros, quer de produtividade, conta com um efetivo de recursos humanos relativamente jovem (cerca

de 72% dos trabalhadores têm idade inferior a 44 anos) e qualificado (cerca de 40% da população detêm uma licenciatura), orientando a gestão dos recursos humanos para a operacionalização de práticas de elevado desempenho ou elevado comprometimento. Isto traduz uma conceção da gestão de recursos humanos orientada para manter e desenvolver competências e o comprometimento organizacional dos trabalhadores (Esteves, 2008), assente em práticas de natureza eminentemente orgânica (Theriou & Chatzoglou, 2009). Estas conclusões vêm confirmar a posição de Graça (2000) que se referia às transformações que se vinham a desenhar nas últimas duas décadas do séc. XX, ao nível da própria organização do subsector, da tecnologia adotada e da formação dos seus recursos humanos. Deste modo e por força das condições de mercado, a tendência ia no sentido de uma reorganização progressiva que promovesse uma maior polivalência ligada à integração vertical, o que se traduziu em estruturas mais achatadas e numa maior descentralização. Até meados da década de oitenta do século XX, refere a autora, as empresas do setor financeiro tinham estruturas muito piramidais, com um elevado grau de centralização burocrática e muitos níveis hierárquicos. A organização do trabalho era bastante taylorizada, sendo as funções e tarefas muito monótonas e repetitivas. A sua cultura podia ser descrita como conservadora e rotineira. Quanto às qualificações e na sequência das mudanças tecnológicas e organizacionais operadas, sendo aplicáveis à generalidade dos trabalhadores, vão no sentido de uma maior flexibilidade ao nível da organização do trabalho e da definição do posto de trabalho, de uma maior exigência em termos de responsabilização e de personalização da relação com os clientes e para a subida do nível geral de competências dos trabalhadores, esperando-se por parte destes uma maior compreensão global do sistema. São-lhe ainda exigidos novos conhecimentos e novas competências em matéria de gestão e liderança (Graça, 2000).

DISCUSSÃO/SÍNTESE

Da análise do percurso evolutivo da gestão de recursos humanos resulta evidente uma análise comparativa/distintiva entre a gestão de recursos humanos nos EUA e na Europa, que faz emergir o debate entre as abordagens universalista e contextual, a primeira caracterizadora dos EUA e a segunda mais próxima daquilo que são as práticas da gestão de recursos humanos na Europa. Se esta identificação entre os dois espaços geográficos e cada uma das abordagens conceptuais é irrefutável e evidente, não significa contudo que dentro do espaço europeu exista uma convergência ao nível das políticas de gestão dos recursos humanos. Assim, apesar da pressão exercida pelos processos de globalização dos mercados mundiais e de integração europeia com vista a uma convergência, a Europa continua um espaço com contextos sociais, económicos e culturais diversificados, o que naturalmente se reflete nas práticas de gestão dos recursos humanos dos diferentes países ou *clusters* geográficos europeus, conferindo-lhes especificidades distintivas.

O caso particular de Portugal surge tradicionalmente alinhado com o RU, apresentando como principal traço o coletivismo, sendo fortemente influenciado pela herança de décadas de um regime totalitário e pela política de protecionismo económico. Atualmente as práticas de gestão convergem com as dos restantes países da UE num conjunto alargado de aspetos (e.g., decréscimo do peso dos sindicatos, adoção das tendências de gestão, crescimento do fenómeno das fusões e aquisições e substituição de uma abordagem administrativa por uma de orientação estratégica). Na gestão de recursos humanos interessa realçar que se assiste à adoção da abordagem de *best practices*, associada contudo a um esforço de adaptação e combinação ao e com o contexto local.

Quanto ao setor terciário, mais concretamente ao subsetor da banca, podemos enfatizar o facto de ser um setor altamente concorrencial e competitivo, na linha, aliás, daquilo que acontece no resto da Europa, integrando um efetivo de recursos humanos relativamente jovem e qualificado, contrariamente ao que acontece com o setor industrial tradicional, que, grosso modo, apresenta uma população mais idosa e com baixas qualificações. Ao nível da gestão dos recursos humanos sublinha-se a valorização de práticas igualitárias para os diferentes agrupamentos funcionais, muito provavelmente por força do peso significativo das práticas de negociação coletiva e da existência de práticas de elevado desempenho no setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., & Papalexandris, N. (2008). HRM and organizational performance in northern and southern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1187-1207. doi:10.1080/09585190802109788
- Bontis, N., & Serenko, A. (2009). A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 53-69. doi:10.1108/14691930910922897
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769-787. doi:10.1080/09585190701248182
- Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 949-970. doi:10.1080/09585190500120590
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959-977. doi:10.1080/09585190410001677269
- Cabral-Cardoso, C. (2006). Portuguese management between global rhetoric and local reality: The case of human resource management. *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 4(3), 193-204. doi:10.2753/JMR1536-5433040305

- Cabrita, M., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43(1-3), 212-237. Recuperado de <http://icbsmonitor.net/Files/CabritaBontisIJTM43.pdf>
- Canhoto, A. (2004). Portuguese banking: A structural model of competition in the deposits market. *Review of Financial Economics*, 13, 41-63. doi:10.1016/j.rfe.2003.07.002
- Cazal, D. (2008). Recherches critiques en GRH: Intérêts, connaissance et action. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 70, 69-87.
- Cunha, M. (2005). Adopting or adapting?: The tension between local and international mindsets in portuguese management. *Journal of World Business*, 40, 188-202. doi:10.1016/j.jwb.2005.02.004
- Delerey, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurationally performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dewettinck, K., & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the cranet network. *Human Resource Management Review*, 21, 37-49. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.010
- Esteves, M. T. (2008). *Práticas de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português* (Tese de doutoramento não publicada). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
- Ferreira, J., Marques, C., & Azevedo, C. (2011). Competitiveness, resources, and capabilities: Empirical evidence from retail banking. *Service Business*, 5, 313-337. doi:10.1007/s11628-011-0117-7
- García-Lillo, F., Úbeda- García, M., & Marco-Lajara, B. (2015). Estructura intelectual sobre a direcção de recursos humanos: Un análisis bibliométrico aplicado a la revista the international journal of human resource management, 2000-2012. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 149-161. doi:10.1016/j.redee.2015.07.001
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A. C., R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Graça, L. (2000). *Competitividade, emprego e desenvolvimento e saúde do trabalho: Textos sobre saúde e trabalho* (trabalho não publicado). Universidade Nova de Lisboa, Escola Nacional de Saúde, Portugal.
- Guest, D. (1990). Personnel management: The end of orthodoxy?. *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149-175. doi:10.1111/j.1467-8543.1991.tb00235.x
- Hollenbeck, J., & Jamieson, B. (2015). Human capital, social capital and social network analysis: Implications for strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 370-385. doi:10.5465/amp.2014.0140
- Horwitz, F., Heng, C., Quazi, H., Nonkwelo, C., Roditi, D., & Eck, P. (2006). Human resource strategies for managing knowledge workers: An afro-asian comparative analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 775-811. doi:10.1080/09585190600640802

- Kaufman, B. (2001). Human resources and industrial relations Commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11(4), 339-374. doi:10.1016/S1053-4822(01)00045-6
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. London, England: Palgrave Macmillan.
- Marco-Lajara, B., & Úbeda-García, M. (2013). Human resource management approaches in spanish hotels: An introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 339-347. doi:10.1016/j.ijhm.2013.07.006
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P., & Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659. doi:10.1080/09585190500082519
- Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M., & Ledolter, J. (2011). Hearing a different drummer?: Convergence of human resource management in Europe: A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 21(1), 50-67. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.011
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 66-83. Recuperado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v8n4/v8n4a07.pdf>
- Pudelko, M. (2006). German human resource management: A source of inspiration?. *European Management Journal*, 24(6), 430-438. doi:10.1016/j.emj.2006.10.003
- Rebelo, T., & Gomes, D. (2012). Aprendizagem organizacional e organizações aprendentes. In Gomes D. (Coord.), *Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos: Contributos para a investigação e intervenção* (pp. 91-127). Coimbra, Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Slattery, D., & Nellis, J. (2005). Product development in UK retail banking: Developing a market-oriented approach in a rapidly changing regulatory environment. *The International Journal of Bank Marketing*, 23(1), 90-106. doi:10.1108/02652320510577384
- Takeuchi, N., Wakabayashi, M., & Chen, Z. (2003). The strategic HRM configuration for competitive advantage: Evidence from Japanese firms in China and Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(4), 447-480. doi:10.1023/A:1026386925473
- Theriou, G., & Chatzoglou, P. (2009). Exploring the best HRM practices-performance relationship: An empirical approach. *Journal of Workplace Learning*, 21(8), 614-646. doi: 10.1108/13665620910996179
- Tomé, E. (2011). Human resource development in the knowledge based and services driven economy. *Journal of European Industrial Training*, 35(6), 524-539. doi: 10.1108/03090591111150077
- Wright, P., & Brewster, C. (2003). Editorial: Learning from diversity: HRM is not lycra. *The international Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1299-1307. doi:10.1080/0958519032000145765
- Zhao, S., & Du, J. (2012). Thirty-two years of development of human resource management in China: Review and prospects. *Human Resource Management Review*, 22(3), 179-188. doi:10.1016/j.hrmr.2012.02.001

LEITURAS RECOMENDADAS

Monteiro, P. (2008). Characterising human resources management practices in Portugal: An empirical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1864-1880. doi:10.1080/09585190802324031

CAPÍTULO II

GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS

MANUELA FAIA CORREIA
TERESA PEREIRA ESTEVES

Resumo: O capítulo tem como objetivo rever a literatura sobre a relação entre práticas de responsabilidade social das empresas (RSE), modelos empresariais sustentáveis e gestão de recursos humanos (GRH).

Na primeira parte, são sintetizadas as perspectivas sobre a RSE e o desenvolvimento sustentável, são referidas as mudanças nos modelos de gestão e de avaliação da *performance* das empresas associadas à implementação de estratégias de desenvolvimento sustentável e é apresentada a evidência empírica sobre o impacto das práticas de RSE nos resultados organizacionais.

Na segunda parte, refere-se a literatura sobre a relação entre modelos de gestão sustentável e GRH, apresenta-se o debate em curso sobre a gestão sustentável de recursos humanos (GSRH) enquanto potencial novo paradigma da gestão das pessoas nas empresas e salientam-se as mudanças que a sustentabilidade pressupõe no posicionamento e âmbito de atuação da função recursos humanos, na diversificação dos *stakeholders* com quem interage, na alteração das competências técnicas e na exigência de atitudes éticas dos gestores de recursos humanos (RH), no alargamento do horizonte temporal das estratégias e das atividades, na reconceptualização dos contributos da função e na construção de indicadores relevantes para avaliar os resultados da GRH a nível económico, humano, ambiental e social.

Palavras-chave: responsabilidade social; desenvolvimento sustentável; gestão estratégica de recursos humanos; gestão sustentável de recursos humanos

Abstract: The chapter aims to review the literature on the relationship between corporate social responsibility practices (CSR), sustainable business models and Human Resource Management (HRM).

In the first part, the prospects about the constructs of CSR and sustainable development are synthesized. We further point out to the changes in the management models and performance evaluation of companies associated with the implementation of sustainable

development strategies and the empirical evidence is presented on the impact of CSR practices on organizational results.

In the second part, the literature on the relationship between models of sustainable management and HRM are reviewed and the ongoing debate on the construct of Sustainable Human Resource Management is presented as a potential new paradigm of people management in companies. We highlight the changes that sustainability implies in: the position and scope of activity of the human resources (HR) function; the diversification of stakeholders with which it interacts; in changing the technical skills and the demand for ethical attitudes of human resource managers; extending the time horizon strategies and activities; in the reconceptualization of the role of the contributions and the construction of relevant indicators to assess the results of HRM at economic, human, environmental and social levels.

Keywords: social responsibility; sustainable development; strategic human resource management; sustainable human resource management

INTRODUÇÃO

Várias circunstâncias têm contribuído para que os poderes públicos e a sociedade em geral, nomeadamente, através dos meios de comunicação, pressionem as empresas a comprometerem-se publicamente com informação sobre a sua missão, os princípios que orientam as suas práticas de gestão, os procedimentos que utilizam e as obrigações que assumem perante os *stakeholders* e a comunidade. Com efeito, a globalização que proporciona novos mercados e amplia a influência das empresas a nível mundial tem levado as instituições internacionais, governos e a opinião pública a pressionarem as empresas, em particular as multinacionais, a apresentarem declarações públicas sobre a aceitação de princípios universais, a comprometerem-se com o respeito pela lei, a cultura e a sustentabilidade dos países de acolhimento.

A existência de vários escândalos que envolveram grandes empresas, elementos de governos, organizações desportivas e instituições religiosas acentuam o interesse pelos temas da responsabilidade social, da ética e da sustentabilidade dos negócios, tornando de novo atual e pertinente o debate sobre o papel das empresas na sociedade. Este debate tem evoluído nas últimas décadas com a contribuição de práticos e de académicos de diversas áreas científicas (e.g., gestão, *marketing*, sociologia, ciência política e filosofia) em várias partes do globo, nomeadamente, na América e na Europa que originaram diferentes perspetivas sobre as responsabilidades e a missão das empresas na sociedade (Baltazar, 2011). Estas perspetivas vão desde as mais tradicionais e restritivas, que centram as responsabilidades das empresas na geração do lucro para os acionistas, na criação de emprego e no pagamento de impostos (e.g., Friedman, 1962), às conceções mais atuais e abrangentes da RSE concebendo-a como a satisfação, pelas empresas, de obrigações

relativas a múltiplos *stakeholders* e à criação simultânea e distribuição de resultados económicos, sociais e ambientais positivos (e.g., European Commission, 2001; Pfeffer, 2010).

Existe, na atualidade, um consenso relativamente à necessidade das empresas optarem por um modelo de desenvolvimento sustentável, equilibrando a obtenção de resultados económicos, sociais e ambientais. O constructo do desenvolvimento sustentável surge no âmbito de uma perspetiva macro, focalizada no planeta e, se transposto para o nível empresarial, pressupõe mudanças nos modelos e na cultura de gestão.

A gestão sustentável supõe que as empresas considerem as expectativas de um conjunto alargado de *stakeholders* quando definem a sua estratégia, que promovam a integração de políticas e práticas entre as várias áreas da empresa e que adotem novos métodos e indicadores para avaliar e divulgar os resultados do seu desempenho. Relativamente à gestão de recursos humanos, a gestão sustentável coloca novas exigências, que levam a repensar os pressupostos da gestão estratégica de recursos humanos e a considerar a emergência de uma nova abordagem, que alguns autores designam como gestão sustentável de recursos humanos (SHRM Foundation, 2012). Pela potencial relevância prática, quer no âmbito da gestão das organizações, quer no âmbito académico, importa aprofundar teoricamente e refletir.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – RELEVÂNCIA E CONTROVÉRSIAS

Nas últimas décadas, o debate sobre a RSE tem envolvido várias organizações internacionais (e.g., Nações Unidas, Organização para a Cooperação e para o Desenvolvimento Económico, Comissão Europeia) que produziram legislação e definiram princípios e orientações relevantes para enquadrar os modelos de governo e as práticas de gestão das empresas (e.g., the United Nations Global Compact; Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, 2001, “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”).

A nível empresarial a relevância da RSE tem-se manifestado em numerosas iniciativas, entre elas, a constituição de empresas especializadas em consultoria na área, a criação de standards internacionais (e.g., ISO 26000¹, SA 8000²), de índices de responsabilidade social

1 ISO 26000: Pretende apoiar as organizações a atuarem de uma maneira socialmente responsável; engloba temas como a liderança organizacional, direitos humanos, condições de trabalho, relações com os clientes e desenvolvimento sustentável.

2 SA 8000: criada em 1998 pela Social Accountability International (SAI) é uma norma que se focaliza nos direitos humanos e nas condições de trabalho decentes, engloba tópicos como a segurança e a saúde, liberdade de associação e negociação coletiva, não discriminação no trabalho, remuneração digna. Prescreve processos de trabalho e critérios de performance para a empresa e para os seus fornecedores.

e em muitas empresas, sobretudo, nas de grande dimensão, têm-se generalizado as práticas de elaboração e de divulgação de códigos de conduta e de relatórios de responsabilidade social ou de sustentabilidade. Na elaboração destes relatórios as empresas têm adotado frequentemente as orientações da *Global Reporting Initiative (GRI)*³ e, além de identificarem os *stakeholders* que consideraram relevantes para a definição da estratégia de negócio, apresentam indicadores do seu desempenho empresarial nas vertentes económica, ambiental e social.

No que respeita ao desempenho em prol da comunidade, a análise dos relatórios de sustentabilidade de algumas grandes empresas (e.g., Esteves, 2013) revela que o mesmo se tem centrado frequentemente na criação de programas de apoio dirigidos para a cultura, a ciência, a educação, o desporto, a infância, a juventude, a terceira idade, grupos especiais e programas de literacia financeira. As iniciativas direcionadas para o ambiente têm incidido na implementação de programas para reduzir os consumos das organizações e para incentivar as atividades de reciclagem, no lançamento de programas de defesa da biodiversidade e na proposta de produtos e serviços com impacto positivo no ambiente. As práticas de RSE orientadas para os empregados têm incidido no investimento em programas de formação profissional, de cuidados de saúde, de apoio psicológico, de apoio financeiro, de apoio a tempos livres e de assistência à família. Todavia, a análise da utilidade e da eficácia de algumas das iniciativas empresariais no âmbito da RSE tem suscitado alguma controvérsia.

Relativamente aos códigos de conduta, autores como Stevens (2009) com base na análise de fraudes ocorridas em várias empresas que tinham códigos de conduta (e.g., Lehman Brothers) consideram que frequentemente eles são utilizados como “operações de charme” dirigidas aos *stakeholders*, servindo também para reduzir a vigilância, sobre a empresa, dos poderes públicos e dos reguladores e que a sua existência, por si só, não influencia as decisões e os comportamentos empresariais. Porter e Kramer (2006) referem que os relatórios de sustentabilidade nem sempre apresentam um enquadramento estratégico para as atividades de RSE desenvolvidas, pois, frequentemente apenas descrevem as ações das empresas em termos de apoio financeiro concedido aos projetos ou através do número de horas de trabalho neles despendidas e raramente apresentam o impacto das iniciativas nos públicos-alvo. Também os fatores ponderados e as metodologias de avaliação das empresas, nos vários índices bolsistas relacionados com o desempenho sustentável (e.g., *Dow Jones Sustainability Index*, *FTSE4 Good Index*), raramente são coincidentes e baseiam-se em informação essencialmente resultante da autoavaliação das empresas.

3 GRI é uma referência internacional para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, apresenta um conjunto de standards e métricas para descrever o desempenho organizacional.

A nível académico, nos últimos anos, o tema da RSE institucionalizou-se. Surgiram muitos artigos publicados em jornais (e.g., *Academy of Management Journal*, *Harvard Business Review*) e organizaram-se várias conferências e sociedades científicas dedicadas ao tema. Não obstante estas iniciativas, o conhecimento sobre a RSE permanece fragmentado e disperso por várias áreas disciplinares não existindo consenso sobre uma definição do respetivo constructo.

De acordo com Crane, McWilliams, Matten, Moon, e Siegel (2008), a RSE talvez seja mais bem compreendida, não como um conceito, constructo ou teoria, mas como um campo académico alargado e localizado na intersecção de muitas disciplinas (e.g., Ciência Política, Gestão, Comportamento Organizacional, Marketing), integrando uma diversidade de perspetivas teóricas, abordagens conceptuais e tradições empíricas.

Existem várias definições de RSE, sendo as mais conhecidas e influentes, a nível teórico e empírico, a de Carroll (1979) e a da Comissão Europeia (European Commission, 2001). Carroll (1979) propõe um modelo de quatro componentes da responsabilidade social da empresa, referindo que esta engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem sobre as empresas, num determinado momento. O autor considera que a satisfação de propósitos económicos e o cumprimento da lei são responsabilidades sociais das empresas. A questão do voluntariado é referida apenas, no que respeita às dimensões ética e filantrópica. O modelo surge frequentemente citado na literatura, sendo referido como representando a perspetiva anglo-americana da responsabilidade social e várias investigações utilizaram-no como enquadramento.

A Comissão Europeia apresentou (European Commission, 2001, complementada em 2011) uma definição de RSE, frequentemente citada, que perspetiva a responsabilidade social das empresas como um comportamento que estas adotam voluntariamente, para além das prescrições legais; está estritamente associada ao conceito de desenvolvimento sustentável, ou seja, as empresas devem integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental das suas atividades; não constitui um acrescento operacional às atividades nucleares de uma empresa, surgindo como uma nova conceção de gestão que integra o impacto da empresa, no bem-estar dos seus *stakeholders* e da sociedade.

Relacionado com o constructo de RSE surgem outros conceitos como o de cidadania organizacional, ética empresarial, desempenho social e o de desenvolvimento sustentável, perspetivado, este último, como aquele que permite satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem as delas (World Commission on Environment and Development, 1987). O desenvolvimento sustentável surgiu inicialmente associado ao ambiente físico, mas evoluiu para uma conceção mais alargada, passando também a abarcar o meio social. Relativamente a

este assunto Pfeffer (2010) considera que a “sustentabilidade social deve considerar o impacto das atividades organizacionais no bem-estar físico e psicológico das pessoas – o *stress* que as práticas de trabalho colocam nos sistemas humanos, assim como o efeito das práticas de gestão na dinâmica dos grupos e na riqueza da vida social” (p. 35).

Os constructos de desenvolvimento sustentável e de RSE surgem com frequência estreitamente interligados, sendo a última perspectivada como uma parte integrante do desenvolvimento sustentável, podendo ser compreendida como a contribuição da empresa para o desenvolvimento sustentável (SHRM Foundation, 2012).

Uma das contribuições teóricas para esta perspetiva foi dada pela abordagem do *triple bottom line* (Elkington, 1998), que considera que uma empresa para ser sustentável a longo prazo deve ser financeiramente sólida, minimizar ou eliminar o seu impacto ambiental negativo e agir em conformidade com as expectativas dos *stakeholders*.

A proliferação de designações, bem como a ausência de uma definição consensual acerca da RSE, não tem facilitado o desenvolvimento teórico nem a comparação e a integração dos resultados da investigação efetuada no âmbito de várias áreas disciplinares.

RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA - ENQUADRAMENTO TEÓRICO E RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

Vários enquadramentos teóricos têm servido de base para a investigação na área da RSE. A teoria dos *stakeholders* considera que os objetivos das empresas são os de coordenar os interesses de vários constituintes (e.g., sócios ou acionistas, trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade local) e de criar riqueza e valor para eles. Neste âmbito, advoga-se que as empresas se envolvam em práticas de RSE que os *stakeholders* valorizem como forma de conseguir o apoio e suporte para a sua atividade. Esta teoria tem sido utilizada na investigação empírica e na elaboração de relatórios empresariais como um enquadramento para categorizar e analisar a natureza e o foco das atividades de RSE.

As teorias institucionais têm sido utilizadas para caracterizar as condições contextuais associadas à emergência das práticas de responsabilidade social. A nível empírico, surge como o enquadramento central para responder à questão: por que é que as empresas têm comportamentos socialmente responsáveis?

A adoção de práticas de RSE é suscetível de ser influenciada por variáveis económico-financeiras (e.g., situação financeira da empresa, nível de concorrência), por fatores institucionais que moldam e monitorizam o comportamento da empresa (e.g., existência de regulação pública e privada, a presença de organizações não governamentais e de

grupos de pressão) e a existência de normas institucionalizadas (e.g., *curricula* das escolas de gestão) relativas ao comportamento apropriado das empresas (Campbell, 2007).

A teoria baseada nos recursos da empresa, considera que as práticas de RSE podem ser um elemento integral da estratégia de negócio e de diferenciação da empresa no mercado, podendo contribuir para a obtenção de vantagens competitivas. Esta perspectiva tem estado frequentemente subjacente aos estudos que analisam a relação entre práticas de RSE e desempenho organizacional.

Adotando esta conceção estratégica da RSE, Porter e Kramer (2006) preconizam o princípio da criação partilhada de valor que envolve a adoção de estratégias *win win* que geram lucros para as empresas e criam valor para a sociedade.

Apesar da existência de divergências na designação e na definição do constructo de RSE, a investigação empírica sobre os seus antecedentes e consequentes aumentou significativamente nos últimos anos.

Os estudos empíricos realizados, no âmbito da RSE, têm sido frequentemente qualitativos, baseados na análise documental e em entrevistas. A validação de um instrumento para avaliar as práticas de RSE é uma questão central para a investigação e, por isso, tem sido motivo para a realização de vários trabalhos nos últimos anos (e.g., Baltazar, 2011; Fatma, Rahman, & Khan, 2014).

Inicialmente, os estudos privilegiaram a análise da relação entre RSE e desempenho organizacional; mais recentemente, os investigadores de vários campos disciplinares têm estudado o que os *stakeholders* internos (e.g., gestores, empregados) e externos (e.g., consumidores, investidores) pensam sobre o desempenho social das empresas e como as perceções sobre as práticas de RSE influenciam as suas atitudes e comportamentos.

Os estudos de meta-análise (e.g., Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003) e de revisão e de integração da literatura (e.g., Aguinis & Glavas, 2012) concluem que as práticas de responsabilidade social influenciam positivamente a reputação da empresa, aumentam a confiança dos investidores, contribuem para melhorar as práticas de gestão e a qualidade dos produtos, promovem a eficiência organizacional e aumentam a diversidade demográfica (e.g., género e etnia) dos colaboradores da empresa, revelando também que existe uma relação positiva, mas modesta, entre desempenho social das empresas e a obtenção de resultados financeiros.

Os trabalhos de revisão da literatura estabelecem também que as práticas de RSE contribuem para a qualidade dos recursos humanos da empresa através da melhoria do processo de seleção, aumentando o número e a qualidade dos candidatos, que elas influenciam positivamente, a implicação organizacional afetiva (Baltazar 2011; Esteves,

2013), os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores (e.g., Lin, Lyau, Tsai, Chen, & Chin, 2010) e que contribuem para a confiança dos clientes na organização (e.g., Lacey & Kennett-Hensel, 2010).

Relativamente à relação entre práticas de RSE e comportamento dos consumidores, está documentado na literatura (e.g., Aguinis & Glavas, 2012) que as práticas de RSE influenciam positivamente a lealdade dos clientes; a avaliação que estes fazem da empresa e dos seus produtos; contribuem também para aumentar as intenções de compra e a recetividade a propostas de novos produtos. Neste âmbito, as práticas de RSE surgem frequentemente associadas ao estabelecimento de relações mais fortes com os clientes, que são benéficas para as empresas. Nos últimos anos, vários autores (e.g., Lacey & Kennett-Hensel, 2010; Lii & Lee, 2012) salientaram a importância de considerar, na análise da relação entre práticas de RSE e comportamentos dos clientes, não apenas os resultados diretos, como o impacto nas vendas ou no preço, mas também os efeitos indiretos das práticas de RSE na reputação da empresa, na lealdade e na confiança dos clientes e nos comportamentos de *passa-palavra*.

Nas páginas anteriores evidenciamos como o debate, em curso, sobre a responsabilidade social das empresas e o modelo de gestão sustentável tem produzido iniciativas relevantes a nível político, empresarial e académico. Todavia o conhecimento sobre a RSE permanece ainda fragmentado, existindo a necessidade da construção de modelos que integrem e expliquem os resultados de estudos efetuados a vários níveis e no âmbito de várias áreas disciplinares. Na última década, têm surgido iniciativas neste sentido, como a de Aguinis e Glavas, 2012, que propõem um modelo multinível e multidisciplinar para enquadrar e orientar a investigação no âmbito da RSE.

A nível empresarial a perspetiva da RSE e da gestão sustentável tem vindo a alterar as expectativas da sociedade sobre as empresas, levando-as a considerarem os interesses de um conjunto alargado de *stakeholders* internos (e.g., accionistas, empregados) e externos (e.g., ambiente, entidades reguladoras, sociedade, gerações futuras) nas práticas de gestão, nos processos produtivos e nos relatórios, onde prestam contas à sociedade sobre os resultados do seu desempenho.

Nas páginas seguintes vamos apresentar o debate, em curso, sobre o constructo de gestão sustentável de recursos humanos (GSRH) enquanto potencial novo paradigma da gestão das pessoas nas empresas.

GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS

A ponte entre a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade organizacional tem-se vindo a estreitar nos últimos anos, quer na prática, quer na academia, tendo mesmo

surgido, apesar de ainda sem consenso, a designação de gestão sustentável de recursos humanos (GSRH). Uma definição genérica de GSRH foi avançada por Wagner (2013, p. 443), “...como a GRH vai ao encontro das necessidades correntes da organização e da sociedade sem comprometer a sua capacidade de satisfazer necessidades futuras.”

Nesta secção, apresentamos as perspetivas sobre a GSRH, procuramos defini-la e relacioná-la com a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) e sublinhar os principais desafios que a sustentabilidade coloca à gestão das pessoas nas organizações, bem como à função RH.

Gestão sustentável de recursos humanos: perspetivas e definição

Por que será, então, a sustentabilidade relevante para a função RH e como pode a GSRH ser definida e aplicada de forma profícua? Segundo Ehnert e Harry (2012), existem duas linhas principais de argumentação para apoiar a importância da perspetiva da sustentabilidade para a GRH:

- A primeira linha refere-se à relação da organização com o seu meio económico e social e está, sobretudo, ligada ao debate macro sobre sustentabilidade societal e ecológica. Neste âmbito, a sustentabilidade refere-se ao desenvolvimento sustentável da sociedade e é relevante para as organizações, quando está em causa a viabilidade dos sistemas que integram recursos críticos para a organização e para GRH, quando a legitimidade da organização está em risco e quando certas estratégias e práticas de GRH conduzem a comportamentos insustentáveis e irresponsáveis das pessoas nas organizações. O argumento chave é o de que a área de GRH não pode negligenciar os discursos societal sobre a sustentabilidade global e sobre a sustentabilidade organizacional, podendo dar contributos valiosos para o desenvolvimento corporativo sustentável. Assim, a recomendação é a de que a investigação deverá averiguar o impacto de estratégias e práticas específicas de GRH na sustentabilidade ecológica, social, humana e económica da sociedade, e também, abordar as questões relacionadas com a justiça intra e intergeracional e com as da alocação de recursos;

- A segunda linha centra-se nos níveis meso e micro e o debate está ligado a questões como as dos recursos humanos escassos, da população ativa envelhecida, do aumento dos problemas de saúde relacionados com o trabalho. Argumentando que aumentar a sustentabilidade do sistema de GRH torna-se em si mesma uma “estratégia de sobrevivência” para as organizações (Ehnert, 2009). Neste âmbito, ao nível meso, a sustentabilidade pressupõe o desenvolvimento de sistemas de organizações, trabalho e de GRH sustentáveis. Preconiza-se que a investigação considere a hipótese de a sustentabilidade económica, social e ambiental ter de ser concretizada a nível dos

subsistemas organizacionais como o de GRH. Por último, a nível micro, é referida genericamente, a sustentabilidade humana, que pode ser definida como a capacidade de renovar e desenvolver os recursos humanos. Considera-se que a investigação deverá estudar as relações entre a sustentabilidade a nível individual, da GRH e a nível organizacional.

Os trabalhos desenvolvidos, no âmbito da GSRH, podem ser subdivididos historicamente em três vagas (Ehnert & Harry, 2012). A primeira vaga traduziu-se pela designação de GSRH e as contribuições iniciais para a compreensão do tema surgem no final dos anos 90 e visavam salientar a importância da sustentabilidade para a GRH, apresentando ideias preliminares sobre como aquela podia ser ligada à GRH. A ideia chave era que lidar com as pessoas nas organizações de uma forma sustentável, seria uma fonte de vantagem competitiva em mercados de trabalho muito concorrenciais. Estas contribuições, com orientações ligeiramente diferentes, vieram, sobretudo, da Alemanha, cuja ênfase foi para a dependência das organizações da sobrevivência da sua envolvente externa e salientou que para sobreviverem, as organizações devem investir no estabelecimento de relações entre os seus sistemas de gestão e a envolvente (e.g., Müller-Christ & Remer, 1999); e da Suíça e Áustria, que enquadraram a sustentabilidade da GRH dentro do paradigma dos sistemas de trabalho de elevado envolvimento. (e.g., Gollan, 2005; Zaugg, Blum, & Thom, 2001). Estes trabalhos forneceram as primeiras definições de GSRH. Por exemplo, Zaugg, Blum, e Thom (2001) definiram-na como “Recrutamento, desenvolvimento, retenção, a longo prazo, de trabalhadores social e economicamente eficientes” (p.11). Em 1999, Müller-Christ e Remer definiram-na como “aquilo que as organizações têm de fazer no seu ambiente para terem acesso, no futuro, a pessoas altamente qualificadas” (p. 76). Por sua vez, em 2005, Gollan definiu “ a sustentabilidade dos RH como a capacidade da organização para criar valor, tendo a capacidade de regenerá-lo e manter a prosperidade através da aplicação de políticas e práticas de recursos humanos” (p. 26). Segundo Ehnert (2009), a maioria destas definições iniciais de GSRH estavam centradas no sucesso e na viabilidade organizacional e na orientação para o futuro a longo prazo, estabelecendo uma ligação entre a sustentabilidade e a GERH.

Segundo Ehnert e Harry (2012), em paralelo com estas perspetivas iniciais, surgiu uma área designada por sistemas de trabalho sustentáveis, cujo objetivo era explorar, empírica e concetualmente, como as organizações podem desenvolver e sustentar sistemas de trabalho que sejam económica, social e ecologicamente sustentáveis e que promovam a renovação, a saúde e o desenvolvimento humanos.

Na segunda vaga de investigação sobre GSRH, alguns autores analisaram a ligação entre sustentabilidade e GRH, de uma forma mais sistemática. Por exemplo, Clarke, em 2011, edita o primeiro livro sobre esta temática. Vários autores forneceram também perspetivas

adicionais, para diferentes áreas problema de GRH, tais como: a adoção de uma estratégia sustentável de RH para reduzir os efeitos indesejados das externalidades em processos de *downsizing* (Mariappandar, 2012); o potencial que a sustentabilidade apresenta como novo paradigma da GRH e da gestão do talento (Boudreau & Ramstad, 2005); a importância da sustentabilidade humana (Pfeffer, 2010) e a teoria dos *stakeholders* aplicada à GSRH. De salientar as contribuições de Pfeffer (2010) para a conceção da dimensão humana da sustentabilidade que, ele considera que tem sido negligenciada em todo o debate societal sobre “tornar verde (*greening*)”. Esta vaga de investigação é caracterizada por trabalhos de vários autores independentes que tentaram consolidar as abordagens anteriores e que adotaram como áreas dominantes de investigação a estratégia empresarial, a GERH e a abordagem dos sistemas de trabalho sustentáveis, como por exemplo Wagner (2013).

Atualmente, a tendência é a de os investigadores trabalharem, em equipas multidisciplinares, sobre GSRH e o foco do interesse mudou de sistemas de GSRH para o debate da sustentabilidade da sociedade. Há, também, uma compreensão mais alargada do papel da GRH em tornar as organizações económica, social e ecologicamente sustentáveis e responsáveis (Muller-Camen, Hartog, & Morton, 2008). Em 2012, Ehnert e Harry chamam a atenção para o facto de a maioria dos autores não explorarem a sustentabilidade na vertente ambiental. Com efeito, em vez disso, surgem conceitos concorrentes como “RH verdes”, aceitando a dominância da maximização do desempenho económico (e.g., Jabbour & Santos, 2008) e “GRH socialmente responsável” (e.g., Cohen, 2010) focados na sustentabilidade social e RSE.

Gestão sustentável de recursos humanos e gestão estratégica de recursos humanos. Mas em que se distingue a GSRH da GERH?

A GERH desde sempre ligou explicitamente as políticas e práticas de gestão das pessoas ao alcance de resultados organizacionais, com particular relevo para os resultados financeiros, económicos e de mercado. Trata-se de uma abordagem específica da gestão das pessoas que incorpora práticas de GRH desenhadas para melhorar o desempenho organizacional e mede o impacto dessa estratégia, estando as atividades de GRH integradas com os objetivos estratégicos e o contexto organizacional. Esta abordagem assume, também, que as atividades eficazes de GRH melhoram a *performance* financeira da organização e que elas se reforçam mutuamente (i.e., são alinhadas), focaliza-se nos interesses dos *stakeholders* que detêm a propriedade das organizações e negligencia o impacto da GRH em outros *stakeholders* e no ambiente (Ehnert & Harry, 2012).

A GSRH reconhece, explicitamente, o impacto das políticas de gestão das pessoas num espectro mais vasto de resultados humanos, sociais, ecológicos e financeiros, contribuindo

para o desenvolvimento do capital humano e social na organização. Segundo Kramar (2014), a GSRH tem sido usada para referir: (1) os resultados sociais e humanos que contribuem para a organização no longo prazo – organização e sistemas de trabalho sustentáveis; (2) as atividades de GRH com externalidades positivas e negativas, tais como aspetos ambientais, sociais e humanos – RH verdes e sustentabilidade dos RH; e (3) a relevância de considerar o valor dos resultados sociais e humanos positivos em si mesmos e não apenas como mediadores entre a estratégia de GRH e resultados financeiros. Em comum, estas três orientações têm a compreensão de que a sustentabilidade se refere a resultados a longo prazo e duráveis. Para o referido autor, a literatura sobre GSRH pode ser caracterizada em três grupos, em função do entendimento que têm da sustentabilidade, da forma como a relacionam com a GRH e da categorização que realizam dos resultados:

- 1) Capacidade de reprodução: Ênfase nos resultados internos, em particular nos económicos e na criação de uma vantagem competitiva sustentável. Utilizam a *framework* de GERH, demonstrando que as práticas de GRH contribuem para os resultados financeiros, por via dos fatores mediadores que representam resultados humanos (e.g., satisfação no trabalho, *engagement*, contrato psicológico positivo). Ao contrário da literatura de GERH, a de GSRH identifica explicitamente duas categorias de resultados do desempenho organizacional: os económicos e os sociais/humanos. Estes autores estão particularmente preocupados em aumentar os resultados económicos e a sustentabilidade organizacional a longo prazo, através de práticas de GRH que contribuam para resultados sociais/humanos positivos. A GSRH representa uma abordagem nova e holística da gestão das pessoas, sendo uma extensão da GERH. Esta abordagem defende que algumas práticas de GRH são essenciais para o desenvolvimento das capacidades humanas requeridas para operar a longo prazo, num ambiente com pressões ambientais, demográficas e sociais. Portanto, as práticas de GRH têm de contribuir simultaneamente para alcançar os objetivos organizacionais, prepararem os RH da empresa para atuarem a longo prazo, e avaliarem e minorarem os efeitos negativos das atividades de RH, nas pessoas dentro da organização e nas fontes de RH. De entre as práticas de GRH, relevam-se as de desenvolvimento de RH, as estruturas organizacionais que facilitem a participação dos trabalhadores, a comunicação direta e a organização do trabalho e a avaliação de desempenho centradas no desenvolvimento dos RH.
- 2) Promoção de saúde social e ambiental: A literatura deste grupo coloca a ênfase nos resultados externos, como os ecológicos/ambientais e/ou sociais/humanos, tipicamente representativos da RSE e do *triple bottom line* (pessoas, lucros e planeta). Considera-se que ter um bom desempenho nestes indicadores representa uma forma de investimento estratégico e é um meio para satisfazer uma variedade de expectativas dos *stakeholders*.

3) Conexões: Esta literatura, no âmbito da GSRH, explora as inter-relações entre práticas de gestão e resultados organizacionais, que incluem os ambientais, os sociais e os financeiros. Neste grupo, inclui-se a literatura sobre liderança sustentável que reconhece a influência do contexto nacional nas práticas de gestão, estando implícita uma preocupação moral das organizações em se comportarem responsabilmente. Preconiza-se que as organizações tenham valores corporativos fortes e o suporte dos executivos seniores para a estratégia de sustentabilidade, uma estrutura organizacional flexível e práticas de GRH, que construam uma força de trabalho com capacidade de participar nas decisões, com níveis elevados de saúde e segurança no trabalho e indicadores de desempenho que considerem preocupações éticas.

Segundo Kramar (2014), não existe ainda um corpo de literatura coerente de GSRH e o enfoque dos autores destes três grupos é no desenvolvimento do capital humano como resultado essencial dos processos de GRH. Assim, o papel da GSRH é contribuir para o desenvolvimento de organizações sustentáveis económica, ecológica e socialmente e, simultaneamente, tornar os sistemas de GRH, por si só, sustentáveis. Desta forma, Kramar (2014) avança a seguinte definição de GSRH:

Padrão de estratégias e práticas de RH planeadas ou emergentes que visam tornar possível o alcançar dos objectivos financeiros, sociais e ecológicos, enquanto simultaneamente preparam os RH no longo prazo. Procurando minimizar os impactos negativos no meio ambiente natural, nas pessoas, nas comunidades e reconhecendo o papel crítico e facilitador dos CEOs [chief executive officers], gestores intermédios e de linha, gestores de RH e trabalhadores em fornecer mensagens que são distintas, consistentes e reflectem consenso entre os decisores. (p. 1084)

Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, e Muller-Camen (2015, p. 3) acrescentam que “estas práticas e políticas de RH têm um impacto dentro e fora da organização, num horizonte temporal alargado, enquanto controlam os efeitos colaterais não desejados e o *feedback* das suas ações”.

A combinação destas definições complementares sublinha as duas componentes da GSRH:

- 1) O reconhecimento de objetivos, múltiplos e potencialmente contraditórios, económicos, ecológicos e sociais, tais como a sustentabilidade humana ou a ecológica, repletos de dualidades e ambiguidade;
- 2) Inter-relações complexas entre os sistemas de GRH e os seus ambientes internos e externos, com ênfase particular nas relações, que permitam uma reprodução, a longo, prazo dos recursos e com externalidades controladas.

Desafios da gestão sustentável de recursos humanos para a função e para os profissionais de recursos humanos

O caminho para o desenvolvimento sustentável envolve uma mudança de paradigma com repercussões macrossociais, empresariais e na conceptualização dos modelos de gestão das empresas e das pessoas, requerendo a contribuição de vários atores em diversos níveis. Este novo paradigma da GSRH cria novos desafios e oportunidades aos profissionais e à função de RH.

Os responsáveis de RH estão bem posicionados para contribuir para a implementação de um modelo de gestão sustentável nas organizações, podendo, entre outras iniciativas, estruturar, implementar e monitorizar os códigos de conduta nas empresas, estabelecer medidas para avaliar o impacto das atividades organizacionais, ajudar a desenhar e a implementar as políticas que considerem o bem-estar social e humano como valor e propor iniciativas que promovam o envolvimento dos atores organizacionais, na comunidade. Os RHs podem ainda fornecer ferramentas produtivas para lidar com as mudanças ambientais e com os desafios sociais através das práticas de partilha de conhecimento e aprendizagem transformativa, que podem ajudar os indivíduos e as organizações a ajustar o seu padrão de pensamento e de comportamento. Perder esta mudança de paradigma da sustentabilidade pode ter efeitos indesejáveis, quer para a legitimidade dos profissionais de RH, quer para a prossecução dos objetivos de sustentabilidade corporativa. Os responsáveis de RH devem assumir um papel de líderes estratégicos, mostrando coragem para o desafio. Assim, a função de RH necessita de redefinir e aumentar o seu espetro. Em primeiro lugar, a GRH pode aumentar a sua importância estratégica se conseguir contribuir ativamente para a gestão e mensuração dos impactos corporativos sociais e ecológicos. Pode passar por redesenhar práticas de atuação, tendo como referência explícita o critério da sustentabilidade, mas também, por criar harmonia e concertação nas organizações que pretendem implementá-la. Este último aspeto exige a capacidade de negociação, por parte dos responsáveis de GRH e a criação, nas equipas de gestão, de uma visão comum e consensual sobre a sustentabilidade e sobre o papel da área de RH, uma vez que: (1) a necessidade de desenhar e gerir programas e políticas de sustentabilidade requer um forte suporte dos sistemas de RH, um meio de sensibilização dos trabalhadores para, por exemplo, o envolvimento corporativo na comunidade ou em projetos de solidariedade; e (2) a necessidade de transformar os processos de RH, para que os princípios da sustentabilidade se tornem parte integrante dos mesmos. Por exemplo, usando-os no recrutamento, incorporando a igualdade de género e a gestão da diversidade em processos de compensações ou gestão de carreiras. Segundo Guerci e Pedrini (2014), a emergência de consenso organizacional quanto à importância e papel atribuído ao sistema de GRH, na implementação da mudança orientada para a sustentabilidade, passa: (1) pela criação de significados partilhados, muito bem planeados, quanto à contribuição específica do sistema de RH, permitindo aos gestores

partilharem a mesma visão sobre sustentabilidade e encorajando a mudança orientada para a sustentabilidade, e (2) por repensar a própria educação e formação dos gestores em GRH e em sustentabilidade. Por último, cabe aos responsáveis de RH formar a próxima geração de práticos e líderes para estarem conscientes dos aspectos ecológicos, ambientais, sociais e humanos ao desenvolverem políticas, práticas e procedimentos.

A GRH só pode acrescentar valor à organização se compreender as realidades externas do negócio, se identificar múltiplos *stakeholders* chave (internos e externos), der prioridade às práticas de GRH que tenham elevado impacto para esses *stakeholders* e se construir uma organização de recursos humanos e papéis capazes de orquestrar tudo isto. A GRH tem de se tornar um agente muito mais ativo e incluir critérios relacionados com a sustentabilidade, na performance e gestão a todos os níveis da organização.

CONCLUSÃO

Na primeira parte do capítulo, procurámos evidenciar como o debate à escala mundial sobre a RSE e o desenvolvimento sustentável tem contribuído para a reconsideração do papel das empresas, na sociedade e para criar novas expectativas sobre os resultados da atuação empresarial, alterando o foco da procura exclusiva de lucro para o do *triple bottom line*, esperando-se assim que as empresas sejam também socialmente sustentáveis e prestem contas do impacto da sua atividade no desenvolvimento e bem-estar dos seus *stakeholders* internos (e.g., empregados) e externos (e.g., comunidades onde operam, ambiente e gerações futuras).

Referimos, também, as controvérsias associadas a algumas iniciativas que as empresas têm adotado, no âmbito da responsabilidade social, entre elas, as relativas à razão de ser da elaboração de códigos de conduta, as da avaliação da eficácia destes na regulação do comportamento organizacional e as relacionadas com a escolha de indicadores e com o controlo da fiabilidade da informação utilizada, nos relatórios de sustentabilidade.

Sintetizámos os resultados da investigação empírica sobre as consequências das práticas da RSE para diversos *stakeholders* e concluímos que a investigação é extensa, e que apesar da existência de vários estudos de revisão e síntese da literatura, o conhecimento ainda se encontra disperso e fragmentado, por várias áreas disciplinares, incidindo os estudos mais recentes na proposta de modelos multinível, enquadramentos da investigação e focados na integração e explicação dos resultados.

Na segunda parte do capítulo, apresentámos as ideias centrais do debate académico, em curso, sobre a gestão sustentável de recursos humanos, enquanto abordagem nova e holística da gestão das pessoas. Concluímos que não existe ainda um corpo de literatura

coerente sobre a GSRH. Referimos o que há de novo na GSRH e o que a diferencia da gestão estratégica de recursos humanos, nomeadamente o facto de esta colocar, na agenda de prioridades da função RH, a obtenção de resultados humanos e sociais positivos, não os valorizando apenas como mediadores para a obtenção de resultados financeiros.

Terminámos o capítulo com uma reflexão sobre os desafios e as mudanças que a gestão sustentável de recursos humanos coloca para a função e para os profissionais de GRH.

SÍNTESE

Pela sua própria natureza, os conceitos de RSE e sustentabilidade requerem a consideração do impacto da atividade das organizações, em múltiplos *stakeholders* e exigem que sejam avaliados os resultados humanos, sociais e ambientais da atuação das empresas, no horizonte de curto e longo prazo. Sendo assim, a função RH tem de contribuir para o desenvolvimento do capital humano e social, na organização, avaliando o impacto dos processos de trabalho e das práticas de gestão que implementa, na criação de externalidades ambientais, sociais e humanas.

A GSRH apresentada neste capítulo surge como o novo paradigma para a gestão das pessoas, identificando propósitos novos para a função de RH, que a levam a considerar a complexidade das dinâmicas do local de trabalho e a necessidade de evitar os impactos negativos das práticas de GRH. A gestão sustentável de recursos humanos permite estabelecer a ligação entre os cinco temas desta Obra - Organizações, Trabalho, RH, Saúde e Gestão, a múltiplos níveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. doi:10.1177/0149206311436079
- Baltazar, A. (2011). *Corporate social responsibility and employee's perspectives: Contributes for understanding job attitudes* (Tese de doutoramento não publicada). Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136. doi:10.1002/hrm.20054
- Campbell, J. (2007). Why should corporations behave in socially responsible ways?: An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.321.6698&rep=rep1&type=pdf>

- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. Recuperado de http://iranakhlagh.nipc.ir/uploads/A_Three-Dimensional_Conceptual_Model_11531.pdf
- Clarke, M. (2011). *Readings in HRM and sustainability*. Tilde, USA: University Press.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (2008). The corporate social responsibility agenda. In A. Crane, D. Matten, A. Mc Williams, J. Moon, D. Siegel (Eds.) *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, (pp. 3-15). Oxford, England: University Press.
- Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: Reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419-438. doi:10.1504/EJIM.2009.028848
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Review*, 23(3), 221-238. doi:10.2307/41783719
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2015). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108. doi:10.1080/09585192.2015.1024157
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, Canadá: New Society Publishers.
- Esteves, T. (2013). Práticas de responsabilidade social no sector bancário: Percepções e atitudes de bancários e clientes. *Revista da Banca*, 75, 35-50.
- European Commission. (2001). *Green paper: Promoting a european framework for corporate social responsibility*. Brussels, Belgium: Author.
- European Commission. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility* (COM 2011/681). Brussels, Belgium: Author. Recuperado de <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF>
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2014). Multi-item stakeholder based scale to measure CSR in the banking industry. *International Strategic Management Review*, 2(1), 9-20. doi:10.1016/j.ism.2014.06.001
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Gollan, P. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18-33. doi:10.1177/1038411105050305
- Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change: Towards a 'strong' HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787-1814. doi:10.1080/09585192.2013.860388

- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. doi:10.1080/09585190802479389
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863
- Lacey, R., & Kennett-Hensel, P. (2010). Longitudinal effects of corporate social responsibility on customer relationships. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 581-597. doi:10.1007/s10551-010-0526-x
- Lii, Y., & Lee, M. (2012). Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 69-81. doi:10.1007/s10551-011-0948-0
- Lin, C., Lyau, N., Tsai, Y., Chen, W., & Chin, C. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 357-372. doi:10.1007/s10551-010-0364-x
- Mariappanadar, S. (2012). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*, 7(2), 168-184. doi:10.1108/17465681211237628
- Muller-Camen, M., Hartog, M., & Morton, C. (2008). Corporate social responsibility and sustainable HRM. In M. Muller-Camen, R. Croucher & S. Leigh (Eds.), *Human resource management: A case study approach* (pp. 467-488). London, England: CIPD.
- Müller-Christ, G., & Remer, A. (1999). Umweltwirtschaft oder wirtschaftsökologie?: Vorüberlegung zu einer theorie des ressourcenmanagements. In E. Seidel (Ed.), *Betriebliches umweltmanagement im 21. jahrhundert: Aspekte, aufgaben, perspektiven* (pp. 69-87). Berlin, Germany: Springer.
- Orlitzky, M., Schmidt, S., & Rynes, F. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. doi:10.1177/0170840603024003910
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 2, 34-45. Recuperado de <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/building-sustainable-organizations-human-factor>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 1-15.
- SHRM Foundation. (2012). *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*. Recuperado de <http://www.wfpma.com/hrm%E2%80%99s-role-corporate-social-and-environmental-sustainability>
- Stevens, B. (2009). Corporate ethical codes as strategic documents: An analysis of success and failure. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(2). Recuperado de <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/25441>
- Wagner, M. (2013). 'Green' human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation?. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 443-456. doi:10.1007/s10551-012-1356-9

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press.

Zaugg, R., Blum, A., & Thom, N. (2001). *Nachhaltiges Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen*. Bern, Switzerland: Institut für Organisation und Personal, Universität Bern. Recuperado de <https://www.empiricon.ch/assets/Publikationen/Personalmanagement/03.4-DE-nachhaltiges-personalmanagement-2001.pdf>

LEITURAS RECOMENDADAS

Crane, A., Mc Williams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (2008). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford, England: Oxford University Press.

Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. Heidelberg, Germany: Springer.

CAPÍTULO III

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: DINÂMICAS RELACIONAIS

MARIA ELISA LOPES DE FIGUEIREDO
LEONOR MARIA GONÇALVES PACHECO PAIS

Resumo: O presente capítulo centra-se no conhecimento organizacional, nos recursos humanos e na dinâmica das relações que entre estes se desenvolvem. É por isso nossa finalidade explorar e compreender os contornos conceptuais que a dinâmica desta relação assume, considerando que o maior desafio que se coloca às organizações na atual sociedade do conhecimento é a sua capacidade de gerar e gerir novo conhecimento, sendo que quem detém e pode criar esse conhecimento são as pessoas. Os sistemas de gestão de recursos humanos e de gestão do conhecimento evidenciam, assim, uma relação estratégica, que sugere que os mesmos devem ser pensados de um modo integrado e alinhados com a estratégia organizacional, de modo a constituírem um efetivo contributo para a qualidade das práticas empreendidas na organização e para a melhoria da sua performance. Na prossecução do nosso intento, e com base numa revisão da literatura, iniciamos o capítulo com a conceptualização dos dois constructos, identificando e explicando no ponto seguinte a dinâmica das relações que se desenvolvem entre os mesmos.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; gestão do conhecimento; práticas e processos

Abstract: This chapter focuses on questions of organizational knowledge, human resources and the dynamics of relations developed between them. Our main purpose is to explore and understand the conceptual framework of this relationship, considering that the greatest challenge organizations face lies in their capacity to create, improve and manage new knowledge as a valuable asset. Therefore, systems of human resource management and knowledge management show a strategic relationship, which suggests they should be considered in an integrated way and aligned with organizational strategy, so as to form an effective contribution to the quality of practices carried out in the organization and to

its improved performance. In pursuing our objective, and based on a literature review, the chapter begins by conceptualizing the two constructs and then identifies and explains the dynamics of the relations developed between them in the next section.

Keywords: human resource management; knowledge management; practices and processes

INTRODUÇÃO

Este capítulo centra-se no conhecimento organizacional, nos recursos humanos e na dinâmica das relações que entre estes se desenvolvem, balizada pelas perspectivas e pressupostos dominantes da gestão das pessoas. A literatura sugere que a gestão do conhecimento organizacional não é alheia às orientações adotadas na gestão e aplicação dos processos nucleares relativos às pessoas. É por isso nossa finalidade explorar e compreender os contornos conceptuais que a dinâmica desta relação assume.

A relevância da temática aqui analisada resulta do interesse e investimento crescentes que os domínios da gestão de recursos humanos (GRH) e da gestão do conhecimento (GC) têm vindo a suscitar quer no meio académico, quer no empresarial. Assim é porquanto o maior desafio que se coloca às organizações na sociedade do conhecimento reside na sua capacidade de gerar e gerir novo conhecimento, sendo que quem o detém e o pode criar são as pessoas (Magalhães, 2005).

Resulta daqui uma relação estratégica entre os processos de gestão das pessoas e de GC que, quando alinhada com a estratégia organizacional, deixa transparecer os benefícios duma abordagem integrativa, como fonte de vantagem competitiva para as organizações (Figueiredo, 2013).

Este trabalho visa contribuir para a compreensão dos pontos de encontro entre a GRH e a GC e este propósito justifica a natureza e estrutura do mesmo que, com base numa revisão da literatura, apresenta num primeiro momento a conceptualização dos dois constructos e, num segundo, a identificação e explanação das pontes que entre os mesmos podem ser edificadas.

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: DINÂMICAS RELACIONAIS

A gestão de recursos humanos na era do conhecimento

Iniciámos a análise bibliográfica pelos trabalhos de Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003), porque são referência obrigatória nos estudos que revimos e porque identificam as

principais características da economia do conhecimento, elucidando quanto ao papel e aos desafios que a GRH nela é chamada a desempenhar. Os autores entendem que a economia do conhecimento remete para os diversos contextos (e.g., empregos, organizações) onde o conhecimento e as competências individuais são fatores de sustentabilidade, tendo tido a sua origem com a difusão das tecnologias de informação e comunicação.

A economia do conhecimento respeita assim à “adição de ideias a produtos e à transformação de novas ideias em novos produtos” (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003, p. 18). Isto traduz de forma iniludível a centralidade da componente intelectual, logo humana, no conceito de economia do conhecimento. O mesmo é corroborado por Powell e Snellman (2004) quando afirmam que a componente chave da economia do conhecimento são as capacidades intelectuais, que prevalecem quer sobre os inputs físicos, quer sobre os recursos naturais.

Powell e Snellman (2004) conceptualizam, por isso, a economia do conhecimento como uma economia cuja dinâmica assenta em atividades de conhecimento intensivo que contribuem para o acelerar dos avanços técnicos e científicos, mas também para a sua rápida obsolescência. Este aspeto é característico desta era do conhecimento a par, como referem Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003), da globalização; dos produtos simbólicos/digitalização; da convergência de diferentes setores económicos com vista à criação de novos produtos e serviços; da desintermediação entre produtores e consumidores; da virtualização; do imediatismo (tempo real) quer das transações, quer do ajustamento das organizações às mudanças do meio envolvente; da personalização dos produtos e serviços; da dinâmica de preços em função do tempo e do local; e da elevada conectividade, muitas vezes sob a forma de parcerias, intra e inter organizações. As características enumeradas distinguem esta era da era industrial, cuja transição alguns autores denunciavam já desde a década de 70 do século passado, tendo sido rotulada à altura por era pós-industrial (Bell, 1976; Hirschhorn, 1984).

Bell (1976) e Hirschhorn (1984) renunciaram uma sociedade/economia onde o peso dos serviços, da informação, das tecnologias de informação, do conhecimento e da criatividade assumiria proporções nunca até então conhecidas e onde as empresas deveriam arrogar-se a função de entidades formadoras ou locais de aprendizagem, como lhes chama Hirschhorn (1984), onde os supervisores se tornariam professores e onde os trabalhadores seriam organizados em equipas e retribuídos em função do que aprendessem.

Num cenário com tais características e como anteriormente foi já referido, as questões da GC e do capital intelectual emergem, trazendo consigo e acrescentando à discussão a questão da gestão dos recursos humanos. Dentro desta lógica, concordamos com Cabrita, Vaz, e Bontis (2007) que argumentam que a GC deve ter como objetivo a

construção do capital intelectual de uma organização, para realçar, em primeira mão, a interdependência destas duas temáticas e ainda a forma como colocam no cerne desta discussão, por força dos próprios conceitos, a GRH. A estes é-lhes atribuída uma posição central, diríamos mesmo crítica, na compreensão da dimensão ou extensão que esta discussão envolve e que tem, por isso, ocupado académicos e executivos.

O capital intelectual, encontrando-se ainda, do ponto de vista conceptual, num estágio de desenvolvimento embrionário, apresenta já algum consenso quanto àqueles que são os seus elementos constituintes. Assim, e numa referência à literatura relativa ao capital intelectual, conseguimos identificar três componentes que, como sublinhamos já, merecem o consenso dos investigadores: i) capital humano; ii) capital relacional; iii) capital estrutural (Cabrita et al. 2007; Cabrita & Bontis, 2008; Intan-Soraya & Chew, 2010). Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003) identificam e caracterizam estes mesmos três componentes, não os integrando, contudo, no conceito de capital intelectual. De facto, nos seus estudos estes autores não fazem qualquer referência a este conceito, associando a origem destes três componentes à capacidade estratégica da organização. Defendem que a capacidade estratégica da organização consiste precisamente nestes três componentes, que, sublinham, estão diretamente ligados aos recursos humanos. Grosso modo, o conceito que apresentam para cada um dos componentes é coincidente com a posição genérica que decorre da revisão da literatura.

Considerando o capital intelectual como o somatório de todos os tipos de conhecimento que uma empresa utiliza para alcançar um desempenho sustentável (Youndt, Subramanian, & Snell, 2004), no que concerne aos seus componentes os autores são unânimes em afirmar que cada uma das dimensões per se não tem valor, resultando antes da interação e integração efetivas das três dimensões (Cabrita & Bontis, 2008).

Quanto ao capital humano é descrito como o conjunto das competências, educação, valores e experiências dos indivíduos de uma organização. Dito de outro modo, refere-se ao conjunto dos recursos intangíveis detido pelos trabalhadores em contexto organizacional, a matéria-prima crítica da sociedade do conhecimento (Felin, Zenger, & Tomsik, 2009).

O capital estrutural respeita aos processos de gestão e arquitetura organizacional que permitem ao capital humano a criação de valor. Inclui, portanto, os ativos não humanos como os sistemas de informação, as rotinas, os procedimentos e as bases de dados (Bontis & Serenko, 2009; Cabrita & Bontis, 2008; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003).

O capital relacional, por seu turno, e considerando que o conceito é originário da investigação relativa à orientação para o mercado, aglutina o conhecimento incorporado nas relações com os clientes, fornecedores, associações industriais ou qualquer outro *stakeholder* suscetível de influenciar a vida da organização. É, por isso, dos componentes

do capital intelectual, o único que tecnicamente reside no exterior da organização (Bontis & Serenko, 2009; Cabrita & Bontis, 2008). Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003) atribuem, contudo, uma maior amplitude ao conceito, acrescentando às relações externas as conexões interpessoais dos membros da organização. Identificam, assim, três subcomponentes do capital relacional: a) capital dos clientes, b) capital dos fornecedores, e c) capital social, de onde se destacam as ligações entre as pessoas e as várias unidades da organização, a hierarquia, as normas, a identidade organizacional, os laços pessoais e emocionais, os mitos e os rituais, a linguagem e os códigos partilhados.

A literatura revista liga o conceito de capital intelectual e a sua gestão à criação de valor e sustentabilidade organizacional (Intan-Soraya & Chew, 2010), à capacidade inovadora (Intan-Soraya & Chew, 2010), à performance e aprendizagem organizacionais (Bontis & Serenko, 2009; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009), traduzindo a relevância crescente que o mesmo assume enquanto ativo estratégico das organizações. Pablos e Lytras (2008) e Baughn, Neupert, Anh, e Hang (2011) particularizam esta relação, sustentando empiricamente relações positivas entre os subcomponentes humano e relacional do capital intelectual e a aprendizagem e performance organizacionais, concluindo pelo forte impacto que aqueles exercem sobre as duas variáveis mencionadas. Daqui resulta uma relação positiva entre o capital intelectual e a capacidade de gerir o conhecimento (compreende, entre outros, os processos de aquisição, partilha e utilização do conhecimento) e, conseqüentemente, a questão de como os membros de uma organização podem ser efetivamente geridos, no sentido de se potenciar a capacidade de gerir o conhecimento, assentando esta lógica no pressuposto básico de que o conhecimento reside nos indivíduos (Intan-Soraya & Chew, 2010; Svetlik & Stavrou-Costea, 2007).

Emerge, assim, a importância de considerar a forma como se gerem os recursos humanos, passando esta a protagonizar um papel central. No quadro específico da economia do conhecimento, Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003) propõem uma abordagem da GRH não enquanto conjunto de práticas ou atividades, como tradicionalmente a mesma é tratada na literatura (Gomes et al. 2008; Razouk & Wannemacher, 2009), mas como um ator que tem que reformular e reposicionar a sua atuação, passando a desempenhar um conjunto de papéis que deverá ir muito para além dessas práticas. Esta perspectiva permite à organização uma maior flexibilidade, uma menor rigidez nas fronteiras funcionais e uma maior flexibilidade, capacidade de adaptação e ajustamento. Esse conjunto de papéis confere à gestão de recursos humanos a responsabilidade de: i) desenvolver competências e envolver os trabalhadores; ii) facilitar os processos organizacionais relativos ao conhecimento e à aprendizagem organizacional; iii) construir e desenvolver relações entre os trabalhadores dentro e entre as organizações; e iiiii) ser especialista no desenvolvimento e implementação de configurações específicas de capital humano, com vista à concretização de objetivos estratégicos, também eles específicos e que derivam diretamente da missão.

Também Whiker e Andrews (2004) referem que a natureza e as características da economia do conhecimento anunciam novas oportunidades para a gestão dos recursos humanos. Argumentam que os benefícios dos ativos do conhecimento podem ser maximizados pela via da GRH se esta: 1) fornecer *expertise* na compreensão e definição das capacidades de conhecimento estratégico a nível organizacional; 2) desenvolver e gerir o conhecimento dos trabalhadores, através da alavancagem da relação conhecer-aprender-fazer; 3) construir o valor do conhecimento, quer enquanto ativo organizacional, quer enquanto ativo individual; e 4) minimizar o risco de perda do conhecimento organizacional. Os autores recomendam que a GRH reposicione as suas funções, orientando-as para as capacidades estratégicas advindas do conhecimento, isto é, gerindo os trabalhadores do conhecimento, construindo valor a partir do conhecimento e avaliando o risco de perda do conhecimento relevante.

Assim, e ressalvando a reflexão anterior, num quadro conforme com o posicionamento académico contemporâneo, da GRH espera-se então que, através das suas práticas, contribua para o aumento do conhecimento relevante e que mobilize os colaboradores a transferirem o seu próprio conhecimento para a organização (Peres López, Montes Péon, & Vazquez Ordás, 2006). Como refere Gloet (2006), é necessário reinventar a GRH, através da contribuição que esta pode e deve dar para reforçar os elos de ligação entre a gestão do capital humano e a GC nas organizações. Nesta mesma linha estão também Prieto Pastor, Pérez Santana, e Martin Sierra (2010) quando argumentam que a revitalização da GRH é inevitável se pretender responder às exigências da economia do conhecimento e desenvolver laços com a GC. Requerem-se, por isso, mudanças ao nível de três áreas críticas, designadamente: a) capacidades dos trabalhadores; b) motivação dos trabalhadores e c) oportunidade para os trabalhadores potenciarem o conhecimento.

Estas novas exigências condicionam já a GRH, potenciando e promovendo a passagem de uma gestão de pessoal tradicional e eminentemente burocrática ou mecanicista, para uma outra assente em funções distintas, que, obedecendo a critérios de integração e flexibilidade, funcionará como suporte da sustentabilidade da organização. É suposto que a GRH não só se alinhe com a estratégia organizacional, mas que participe na sua elaboração e que evidencie preocupações ao nível da qualidade de vida dos trabalhadores, conseguindo desenvolver e reter uma força laboral produtiva, flexível e competente (Bordeianu & Buta, 2015; Stone & Deadrick, 2015). Para além de estratégica (enfoque nos comportamentos humanos enquanto meios para atingir fins) e numa lógica complementar, a GRH carece de uma dimensão política, centrando-se nos fins (perceba-se finalidades) da organização no que concerne aos atores ou *stakeholders* do processo produtivo. Designadamente: i) a sociedade civil; ii) proprietários, administradores e acionistas; iii) dirigentes; iv) trabalhadores e sindicatos; e v) clientes. Estes constituem o que o autor designou por projeto político da organização e que tem como propósito

central alcançar um interesse partilhado entre as cinco famílias de atores identificadas (Lopes, 2012). Neste alinhamento, à GRH na era do conhecimento cabe desempenhar os papéis de: 1) diretor, 2) gestor, 3) arquiteto, 4) utilizador, 5) aprendiz, 6) formador, e 7) criador de processos.

Concluimos este ponto recorrendo a uma outra reflexão de Lopes (2012) a propósito da economia do conhecimento. O autor refere que a tecnologia só se torna efetivamente um seu fator potenciador se se fizer acompanhar o esforço tecnológico por uma capacitação intensiva de todos os trabalhadores e por um processo de desenvolvimento organizacional. Sublinhe-se aqui todos os trabalhadores, já que o autor se recusa a aceitar a divisão entre trabalhadores do conhecimento e trabalhadores manuais (por exclusão de partes), que, por princípio, só utilizariam as mãos na realização do seu trabalho. Pretende-se com isto evitar e combater a alienação interna, consequência de uma visão redutora do trabalho, que o limita apenas à sua componente de execução rotineira e que conduz à perda de sentido do trabalho. Remata a sua posição reforçando a ideia de que numa sociedade globalizada como a atual, o conhecimento é irrefutavelmente o fator crítico do processo de criação de valor de todo o progresso social, alicerçado em instituições socialmente credíveis e, em definitivo, associado às pessoas e por isso passível de mobilidade (Lopes, 2012).

A gestão do conhecimento

No que à GC respeita, destacamos os contributos de Nonaka e Takeuchi com a obra *The knowledge Creating Company*, publicada em 1995 e que é responsável pelo reconhecimento da importância atribuída ao conhecimento e à sua gestão (Cardoso, 2007). O conceito de conhecimento organizacional tem sido objeto de diversos debates epistemológicos e tem ocupado inúmeros investigadores, tendo daí resultado um vastíssimo conjunto de definições. Optámos pela definição de Cardoso (2007) por emergir da análise crítica das muitas e distintas definições disponíveis na literatura e por, no nosso entender, aglutinar os diferentes, mas complementares, aspetos por elas focados. Conhecimento organizacional é percebido por esta autora como sendo input, processo e output resultando numa combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, um *ativo* que é pessoal e socialmente constituído, cuja orientação para a ação o torna determinante para o funcionamento das organizações.

Quanto à natureza do conhecimento organizacional importa referir os conceitos primordiais de conhecimento tácito e conhecimento explícito, sendo que o tácito respeita

1 Consultar Lopes (2012).

ao conhecimento pessoal internalizado, de natureza subjetiva, que um indivíduo adquire depois de desempenhar determinada atividade. É o conhecimento difícil de verbalizar e divulgar, usado pelos membros de uma organização para realizarem o seu trabalho. Pode ainda assim ser ensinado e partilhado através de exemplos, histórias, metáforas ou pela simples observação de quem executa a sua função (Nonaka & Takeuchi, 1995). Possui duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica diz respeito ao conhecimento prático de saber executar uma determinada tarefa. Já a dimensão cognitiva consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções que refletem a nossa imagem da realidade e a nossa visão do futuro (Cardoso, 2007).

O conhecimento explícito é o conhecimento formal, codificado e que pode, por isso, ser facilmente comunicado e difundido. Pode, desta forma, ser armazenado fora da mente humana, nomeadamente em bases de dados (Nonaka & Takeuchi, 1995). Interessa ainda referenciar o modelo SECI (Nonaka & Konno, 1998) que traduz o processo de conversão de conhecimento através de quatro fases, nomeadamente socialização (de tácito para tácito); externalização (de tácito para explícito); combinação (de explícito para explícito); e internalização (de explícito para tácito). De referir que muito embora estes dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, sejam apresentados como entidades distintas, os mesmos interagem de forma contínua e a sua existência individual só faz sentido no seio desta coexistência (Cardoso & Gomes, 2011).

O crescente interesse pelo conhecimento enquanto recurso organizacional crítico, capaz de propiciar à organização vantagens competitivas sustentáveis numa economia dinâmica e competitiva (Wang & Noe, 2010), conduziu a numerosos desenvolvimentos e reflexões relativamente aos meios de assegurar a sua gestão por parte das organizações. Desta forma, a gestão dos recursos internos relativos ao conhecimento organizacional, denominada de GC, tornou-se, em si mesma, uma vantagem para as organizações. Pode ser conceptualizada como um conjunto deliberado e dinâmico de esforços de otimização e desenvolvimento de condições organizacionais internas que catalisam todos os (sub) processos e práticas relacionados com o conhecimento, no sentido da concretização dos objetivos organizacionais (Cardoso, 2007).

As práticas de GC dizem respeito às ações ou atividades integradas na estratégia e nos comportamentos organizacionais, capazes de desenvolver e operacionalizar os processos da GC (Cardoso, Meireles, & Peralta, 2012). Podem ser de natureza formal e/ou informal. As de natureza formal obedecem a processos de desenvolvimento e implementação formais e intencionais (e.g., participação em cursos de formação e conferências; leitura de publicações científicas; desenvolvimento e utilização de repositórios de informação como bases de dados; relatórios internos). As práticas de gestão de conhecimento informais resultam da dinâmica das redes e relações que se desenvolvem dentro da organização, à margem da estrutura e do desenho formais (e.g.,

partilha de histórias sobre eventos passados da organização; partilha de experiências e ideias; conversas e encontros informais não programados; soluções para tarefas e problemas de trabalho; Cardoso, Meireles, & Peralta, 2012).

A GC encerra portanto, um conjunto variado de componentes que, de acordo com Carter e Scarbrough (2001), são de natureza técnica, social e económica. Do ponto de vista técnico a GC implica a identificação e disponibilização do conhecimento que se encontra disperso na organização, tornando-o acessível aos diferentes grupos e/ou sujeitos, de acordo com as necessidades do negócio. Em termos sociais e políticos, a GC envolve a *coletivização* do conhecimento, com o intuito de prevenir que este não se torne propriedade exclusiva de determinados indivíduos ou grupos. Por último, em termos económicos a GC é também uma resposta à necessidade das organizações intensificarem a criação e utilização do conhecimento, correspondendo à pressão que sofrem no sentido de inovarem (Carter & Scarbrough, 2001).

Monteiro (2010), no quadro das abordagens e modelos relativos à GC, conclui pela existência de perspetivas duais, destacando duas tipologias: 1) paradigma sócio organizacional e paradigma tecnológico; e 2) perspetiva objetivista e perspetiva subjetivista. Na primeira tipologia, a um paradigma que realça a importância das pessoas e das relações sociais, inseridas num contexto de trabalho particular, contrapõe um outro, eminentemente tecnológico, orientado para a arquitetura de sistemas e redes de gestão da informação. Este último assenta em pressupostos de mera replicação e ajustamento linear de *boas práticas*, marginaliza o contexto e as dinâmicas comportamentais. A segunda tipologia confronta uma visão objetivista, próxima do paradigma tecnológico, que percebe o conhecimento como um objeto, enfatizando a sua componente explícita em detrimento da tácita, com uma visão subjetivista que liga o conhecimento de forma indissociável às pessoas, ao contexto, ao ambiente cultural, mas também à tecnologia, no papel que esta pode ter de otimização da sua partilha e utilização.

Contrariamente à perspetiva tecnológica, que exclui qualquer preocupação de natureza comportamental e contextual, a perspetiva orgânica, tal como a subjetivista, reconhece o valor da técnica e dos processos tecnológicos, recusando, todavia, o princípio de exclusão das dinâmicas comportamentais. Assim, na linha de autores como Monteiro (2010) ou Bordeianu e Buta (2015) o caminho apontado vai no sentido da integração das duas macroperspetivas, na procura de um equilíbrio na consideração do papel das pessoas, dos processos e da tecnologia.

A gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento

A profundidade da relação entre a GRH e a GC é de tal ordem que alguns autores consideram a GC como uma forma evoluída da GRH que, sob a forma de um sistema

integrado de práticas interdependentes, deve assumir o desempenho das tarefas de monitorar, medir e intervir na construção, incorporação, disseminação e utilização do conhecimento pelos colaboradores (Minbaeva, 2005; Yahya & Goh, 2002).

Assim, dos muitos autores unânimes em referir a crescente relação entre a GC e a GRH e o quanto esta se tem vindo a tornar cada vez mais sofisticada e complexa, destacamos os trabalhos de Brewer e Brewer (2010), Camelo-Ordaz, García-Cruz, Sousa-Ginel, e Valle-Cabrera (2011), Figueiredo, Pais, Monteiro, e Mónico (2016), Kase e Zupan (2007), Lopez-Cabrales, Pérez-Luno, e Cabrera (2009), Minbaeva, Foss, e Snell (2009), Popaitton e Siengthai (2014), Razouk e Wannemacher (2009), Sánchez, Marín, e Morales (2015), Svetlik e Stavrou-Costea (2007), Theriou e Chatzoglou (2008) e Wang, Chiang, e Tung (2012), pela sua mais recente publicação e por apresentarem diferentes perspetivas e/ou sínteses analíticas dos constructos aqui tratados, cuja sistematização apresentamos no Tabela 1.

Tabela 1

Sistematização da revisão de literatura relativa à relação entre gestão dos recursos humanos e gestão do conhecimento

Autor(es)	Ano de publicação	Publicação	Tipologia do artigo - natureza da investigação
Svetlik e Stavrou-Costea	2007	International Journal of Manpower	Teórico
Kase e Zupan	2007	Economic and Business Review	Metodologia de Análise de Redes Sociais, Estudo de caso
Theriou e Chatzoglou	2008	European Business Review	Teórico
Minbaeva, Foss, e Snell	2009	Human Resource Management	Teórico
Razouk e Wannemacher	2009	Human Systems Management	Estudo de caso
López-Cabrales, Pérez-Luno, e Cabrera	2009	Human Resource Management	Metodologia quantitativa – Modelação em equações estruturais
Brewer e Brewer	2010	Journal of Education For Business	Teórico
Camelo-Ordaz, García-Cruz, Sousa-Ginel, e Valle-Cabrera	2011	The International Journal of Human resource Management	Metodologia quantitativa – análises exploratórias e confirmatória e modelação em equações estruturais

Tabela 1 (Continuação)

Sistematização da revisão de literatura relativa à relação entre gestão dos recursos humanos e gestão do conhecimento

Autor(es)	Ano de publicação	Publicação	Tipologia do artigo - natureza da investigação
Wang, Chiang, e Tung	2012	International Journal of Organizational Innovation	Teórico
Popaitton e Siengthai	2014	International Journal of Project Management	Metodologia quantitativa – análise de regressões hierárquicas
Sánchez, Marín, e Morales	2015	Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa	Metodologia quantitativa – modelação em equações estruturais
Figueiredo, Pais, Monteiro, e Mónico	2016	Journal of Service Theory and Practice	Metodologia quantitativa – análise de regressão múltipla

Svetlik e Stavrou-Costea (2007) justificavam esta relação, defendendo a ideia de que sendo a GRH relativa à gestão efetiva de pessoas e se as pessoas são o recurso mais valioso porque detentoras de conhecimento, então a GRH e a GC estão intimamente interrelacionadas. Mais, a GRH e a GC partilham atividades comuns, nomeadamente e comparando o ciclo do conhecimento com as práticas de GRH, verificamos que a aquisição de conhecimento, entre outros aspetos, se prende com o recrutamento de pessoas altamente qualificadas ajudando-as a crescer quer como indivíduos quer como profissionais, que a criação de conhecimento é alcançada por via da criação de um ambiente de apoio para os indivíduos, grupos e equipas através da GRH, de forma a verem um desafio quer nos problemas organizacionais (e na procura de soluções para os mesmos), quer na inovação, segundo os mesmos autores.

A transferência de conhecimento, por seu turno, engloba as várias formas de aprender, a criação de um clima de partilha do conhecimento, ainda a criação de centros de formação que avaliem e analisem as necessidades de formação, conduzindo à aprendizagem organizacional. Por último, a utilização do conhecimento concerne ao aproveitamento das competências dos recursos humanos, otimizados através de uma adequada liderança, da divisão de tarefas e responsabilidades, dos sistemas de remuneração e da avaliação de desempenho (Svetlik & Stavrou-Costea, 2007).

Com o propósito de explorar como a estratégia e as práticas de recursos humanos influenciam as características estruturais das redes para a criação, transferência e utilização do conhecimento, Kase e Zupan (2007) constroem uma moldura teórica relativa

à influência da GRH nas redes relacionais. Destacam o facto de as redes que envolvem confiança e comprometimento pessoal não poderem ser ordenadas ou mandatadas, apesar, e ainda assim, das organizações investirem em arquiteturas organizacionais e em procedimentos que estimulam a interação e a transferência de conhecimento. A GRH, não podendo forçar a interação entre as pessoas e decretar as suas relações, pode, no entanto, criar condições (clima) para que essas interações e a desejável cooperação entre os colaboradores possam emergir, segundo os mesmos autores. Quanto às práticas de gestão de recursos humanos, os mesmos autores afirmam que determinadas práticas de GRH (e.g. formação, avaliação de desempenho e sistemas de recompensas) estão significativamente relacionadas com as redes sociais de equipas de gestão de topo e conduzem a elevadas performances organizacionais. Alertam, no entanto, para o facto de essas e/ou outras práticas de GRH poderem inibir o processo de transferência de conhecimento.

Assim, a gestão do desempenho orientada para o curto prazo e para medidas *hard*, tal como o recrutamento e seleção enquanto facilitador de subculturas funcionais, podem afetar a dimensão estrutural do capital social e por aí, inviabilizar a partilha de conhecimento entre as funções organizacionais (Kase & Zupan, 2007). Em contrapartida, Kase e Zupan (2007) veem na gestão de carreiras que privilegie os movimentos laterais em detrimento dos verticais, uma maior capacidade de influência ao nível da estrutura social. Quanto ao recrutamento e seleção podem, por sua via, afetar positivamente a partilha do conhecimento através das redes de conhecimento, quando e se a organização procurar alcançar um ajustamento entre os modelos mentais partilhados e a cultura organizacional.

O desenvolvimento de colaboradores que integre diferentes comunidades de práticas² a partir de movimentos laterais, rotação e *mentoring*, tem também efeitos positivos na estrutura social. Demonstram que práticas de recursos humanos similares, podem promover ou inibir o processo de construção do capital social e que enfatizar este último através da confiança e da “associabilidade” (Kase e Zupan, 2007, p. 219), de relações estáveis entre os membros da organização e de normas específicas de reciprocidade organizacional, pode ser proveitoso para a organização, em particular para a sua coesão interna.

Kase e Zupan (2007) concluem da revisão da literatura apresentada, que apesar das práticas de recursos humanos não permitirem diretamente a criação de relações informais, podem contudo, criar as condições adequadas para o seu desenvolvimento,

2 Lave e Wenger (1991), Wenger (1998) e Mcdermott (2001) citados por Monteiro e Cardoso (2008), apresentam-nos as comunidades de práticas como “um coletivo informal de indivíduos, socialmente integrados e envolvidos numa atividade, numa prática conjunta ou complementar, partilhando uma linguagem, preocupações e interesses, que reforçam e desenvolvem conhecimento pela resolução conjunta de problemas, estimulam a confiança e entendimento partilhados que permitem às pessoas partilhar erros, soluções, aperfeiçoamentos, ideias e *insights*”.

influenciando as dimensões de distância social e as oportunidades de interação entre as pessoas. Evidenciam o papel do recrutamento e seleção e do desenvolvimento de carreiras, enquanto as práticas de recursos humanos que mais influenciam a dimensão estrutural das relações sociais da organização.

Já Theriou e Chatzoglou (2008) evidenciam e justificam, também eles, esta relação estratégica a partir da ideia das melhores práticas da GRH que definem como o conjunto de todas as práticas e políticas de GRH, que conduz a uma efetiva melhoria da performance organizacional. Estas prendem-se com a valorização de competências, habilidades e conhecimento dos colaboradores através de um recrutamento e formação eficazes, pela motivação a partir de um forte sistema de incentivos e pela promoção de oportunidades para os colaboradores mais qualificados e mais motivados. Contribuindo-se por esta via, para o aumento dos níveis de conhecimento e competência através do (re)desenho do trabalho e de formas indiretas de participação. Sublinham ainda que a GRH e a GC e sobretudo as relações que entre elas se criam, e que parecem ser fortemente influenciadas pelas pessoas, podem tornar-se nos principais fatores de sustentabilidade, numa era caracterizada por novas procuras e rápidas mudanças organizacionais (Theriou & Chatzoglou, 2008).

Por seu turno Minbaeva et al. (2009) realçam que, de um modo geral, há a premissa de que compreender o conhecimento é um aspeto crucial do comportamento e da performance organizacional. Para estes autores, a conexão entre a GRH e a GC é uma extensão lógica de várias linhas de estudo. O argumento assenta na constatação de que se a GRH se preocupa fundamentalmente com a gestão do capital humano, então vai colocar o foco em todos os ativos de conhecimento básico da organização. Ainda segundo os autores, os mecanismos de recrutamento, seleção, colocação e retenção são aspetos fundamentais da construção e manutenção dos stocks de conhecimento que as organizações podem implementar para melhorar o seu desempenho.

Também Razouk e Wannemacher (2009) estudam a ligação entre a gestão estratégica de recursos humanos e a transferência do conhecimento. Pegando na dicotomia entre ativos tangíveis e ativos intangíveis, realçam o papel determinante do conhecimento na sua qualidade de recurso intangível para o desenvolvimento de vantagens competitivas. Fundamentam esta posição na teoria da gestão estratégica de recursos humanos, que considera o conhecimento da organização um ativo primordial para a melhoria da performance organizacional e que respeita o modelo planeado de atividades e processos de recursos humanos, com vista à concretização dos objetivos organizacionais. Este alcançar dos objetivos organizacionais faz-se, de acordo com os pressupostos da gestão estratégica de recursos humanos, através de elevados níveis de cooperação, envolvimento e comprometimento dos colaboradores por oposição ao controlo. Nesta perspetiva, as práticas de gestão estratégica de recursos humanos são uma alavanca

para a transferência do conhecimento tácito, destacando-se aqui a comunicação, coordenação e a interação, como fatores chave para o desenvolvimento de mecanismos de aprendizagem. Razouk e Wannemacher (2009) realçam que a consideração do conhecimento tácito conduz à organização orgânica, apoiando os processos de socialização e interiorização, a comunicação baseada na interação, o desenvolvimento de rotinas implícitas, o aparecimento de grupos de trabalho informais e o papel fundamental da cultura da empresa. Avançam afirmando que as práticas de gestão estratégica de recursos humanos que parecem determinar o desenvolvimento da aprendizagem organizacional são: a) a autonomia dos decisores; b) a heterogeneidade dos grupos de trabalho na produção do conhecimento; c) a adesão dos colaboradores aos valores comuns durante a troca de competências, d) o equilíbrio entre a comunicação formal e a comunicação informal; e e) a implicação do gestor no processo de aprendizagem organizacional (Razouk & Wannemacher, 2009).

Lopez-Cabrales et al. (2009) realizaram um estudo empírico cujo objetivo consistiu em testar de que forma as práticas de GRH e o conhecimento detido pelos colaboradores influenciam o desenvolvimento das capacidades de inovação, conduzindo à melhoria da performance da organização. A questão que colocam é em que medida o contributo das práticas de GRH para a produção de inovação e performance está condicionado pelo conhecimento dos colaboradores. Para lhe dar resposta analisam o papel mediador do conhecimento detido pelos colaboradores nas práticas de recursos humanos, na atividade criativa e na performance.

De acordo com Lopez-Cabrales et al. (2009) e do ponto de vista da perspectiva do capital humano, o valor e singularidade do conhecimento dos colaboradores, são as características mais relevantes para a produção de inovação. Contudo, esta é uma condição necessária, mas não suficiente para o incremento da inovação. É fundamental que os colaboradores apresentem também outras características, como a criatividade e espírito empreendedor. Nesta linha de pensamento os autores recorrem à RBV (*resource-based view*)³, para realçar que não só a empresa tem que deter recursos valiosos e únicos, como também tem que implementar uma estrutura organizativa apropriada, de forma a poder aproveitar todo o potencial e retirar vantagens desses recursos. Entram aqui as práticas de recursos humanos que, na opinião dos autores, podem explicar em parte os processos de gestão que permitem às empresas a obtenção desse conhecimento único e por conseguinte valioso e de que forma este conduz à produção de inovação e a performances organizacionais elevadas. Assim, importa que as organizações definam e apliquem práticas de recursos humanos apropriadas para gerir as pessoas, ligando-as às competências *core* da organização (Lopez-Cabrales et al., 2009).

3 Para um aprofundamento desta perspectiva pode consultar-se Barney (2001).

Continuando a seguir Lopez-Cabrales et al. (2009), as práticas de GRH podem: a) aumentar o valor e a singularidade do conhecimento através do investimento no desenvolvimento dos colaboradores; b) influenciar o comportamento dos colaboradores na direção estratégica desejada – neste caso, para melhorar e aperfeiçoar a inovação da e na organização. Os autores prosseguem afirmando que uma das formas de obter esse conhecimento único e valioso, é através de um sistema de práticas de GRH baseado no conhecimento, que comporte processos de seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreiras, desenho do trabalho e sistema de recompensas específicos. Enfatizam também um outro sistema de práticas de GRH designado por colaborativo onde se destaca a importância do trabalho de equipa, como ferramenta privilegiada para ampliar a singularidade do conhecimento que os membros dessas equipas possuem. O principal achado relatado pelos autores foi que as práticas de recursos humanos colaborativas aumentam a singularidade do conhecimento e que o conhecimento específico da empresa está positiva e significativamente associado com a atividade de inovação. É confirmada a tese de que as práticas de recursos humanos facilitam a GC, destacando-se a importância das práticas de recursos humanos baseadas no conhecimento ao nível da obtenção de conhecimento valioso e a influência das práticas de recursos humanos colaborativas ao nível da singularidade do conhecimento. O estudo confirma, por isso, que não existe um modelo universal de práticas de recursos humanos que permita melhorar ou incrementar em simultâneo o valor e a singularidade do conhecimento, estando cada uma destas características associada a desenhos específicos e distintos de práticas de recursos humanos.

Também para Brewer e Brewer (2010), o processo através do qual as organizações desenvolvem, organizam, e partilham o conhecimento (que definem como sendo a GC) pode tornar-se numa vantagem competitiva sustentável. Já a GRH pode, por sua vez, interferir na GC, principalmente no âmbito do ciclo de criação e transferência/partilha do conhecimento. Realçam a importância que a GC assume perante os desafios que se colocam às organizações em geral, a par das atividades de GRH que devem ser desenvolvidas de forma a assegurar a aquisição e partilha do conhecimento. Assim, práticas como o desenho do posto de trabalho, seleção, formação, programas de orientação e socialização, avaliação de desempenho, sistemas de remuneração e recompensas, uma cultura aberta e de confiança e uma cuidadosa seleção da tecnologia da informação, são tidas como práticas cruciais para promover uma efetiva GC.

Camelo-Ordaz et al. (2011) sugerem que o sucesso de qualquer iniciativa de GC ou de inovação exige dos colaboradores a vontade de partilharem o seu conhecimento e *expertise* no interior da organização. Para que exista esta vontade, as pessoas têm que se sentir identificadas e envolvidas com e na organização, assim como com os seus objetivos, isto é, têm que estar comprometidas. Esta questão abre portas à discussão sobre quais os fatores que, efetivamente, motivam os indivíduos para a partilha

do conhecimento. A este propósito os autores referem que a investigação relativa à identificação dos mecanismos apropriados para o incentivo e promoção da partilha do conhecimento tem-se centrado quase em exclusivo nos aspetos técnicos do processo, como sejam o desenvolvimento e implementação de bases de dados ou de técnicas e ferramentas de GC. Contudo, notam, vezes se têm levantado contra esta tendência, postulando que o foco deve ser colocado nos colaboradores em si mesmos. Assim, as tradicionais práticas de GRH devem dar lugar a práticas alternativas que persigam o objetivo de motivar os colaboradores para a partilha do seu saber e para participarem ativamente na criação do conhecimento.

Camelo-Ordaz et al. (2011) referem que na literatura de GRH podemos encontrar duas perspetivas que, em alternativa, as organizações podem adotar para gerir as relações com os seus colaboradores. Temos, por um lado, a perspetiva baseada na transação, que implica a aplicação de práticas de GRH que alimentam relações individuais de trocas de curto prazo e que representa a abordagem tradicional. Por outro, temos as práticas de GRH de elevado comprometimento, que enfatizam relações mútuas de trocas de longo prazo e que representam uma perspetiva mais inovadora. Os autores salientam, ainda, que existe uma corrente teórica que defende que as práticas de elevado comprometimento estão mais positivamente relacionadas com a performance organizacional do que as práticas baseadas na transação. Estas práticas de elevado comprometimento incluem, genericamente e em forma de combinação, a criação de oportunidades de crescimento dos colaboradores nos mercados internos de trabalho; o recrutamento e seleção baseados mais em critérios de ajustamento entre os candidatos e a empresa do que em requisitos específicos da função; avaliação de desempenho e sistemas de recompensas baseados na performance da equipa ou da organização; práticas de compensação desenhadas para promover a partilha do conhecimento; práticas de formação e desenvolvimento que apostem no crescimento dos colaboradores a longo prazo; desenvolvimento de equipas e desenvolvimento de conhecimento específico da organização.

Na relação que estabelecem entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento, Camelo-Ordaz et al. (2011) sustentam que as práticas de recursos humanos de elevado comprometimento contribuem para a geração do envolvimento ou comprometimento dos colaboradores com vista à partilha do conhecimento. Especificam que o comprometimento afetivo é o mecanismo através do qual as práticas de recursos humanos de elevado potencial influenciam o grau e a extensão com que o conhecimento é partilhado na organização. Preconizam, por isso, que as práticas de GRH de elevado comprometimento influem positivamente a vontade dos colaboradores para partilharem o seu conhecimento, na medida em que as referidas práticas sejam capazes de gerar comprometimento afetivo nos colaboradores. Neste contexto, o comprometimento afetivo surge como a variável central, permitindo a integração da GRH com a GC.

Referimos ainda nesta análise os estudos de Wang et al. (2012) e Popaitton e Siengthai (2014), de onde sai reforçada a posição de que, na nova economia, o conhecimento é o fator mais importante para a criação de valor e que a GRH deve ser um fator facilitador da GC. Deve fazê-lo estimulando a criação e partilha do conhecimento, através do sistema de recompensas, formação e desenvolvimento e ainda promovendo o desenvolvimento de carreiras. Popaitton e Siengthai (2014) estabelecem uma ligação entre as práticas de GRH, a capacidade de absorção de conhecimento das equipas de projeto e a performance do projeto; os autores concluem que as primeiras moderam o potencial de capacidade de absorção de conhecimento das equipas de projeto e a performance do projeto a longo prazo.

Quanto a Sánchez et al. (2015), alicerçaram a sua pesquisa no objetivo de desenvolverem e testarem um modelo integrativo que examina as práticas de GRH enquanto mecanismo catalisador da eficácia da GC. Comprovam que as práticas estratégicas de recursos humanos baseadas no modelo de trabalho de elevado desempenho influenciam positivamente a performance da empresa. Identificam como práticas estratégicas a seleção *seletiva*, a formação intensiva, participação ativa e uma avaliação de desempenho compreensiva. Defendem que a estratégia de GC é indicativa das necessidades de recursos humanos da organização. Daí, os gestores, do seu ponto de vista, deverem selecionar práticas de trabalho de elevado desempenho, focando-se na construção, personalização, disseminação e utilização do conhecimento pelos trabalhadores.

Por fim, aludimos ao trabalho de Figueiredo et al. (2016), levado a cabo com o objetivo de explicar e testar empiricamente a dependência dos processos organizacionais relativos ao conhecimento, face à natureza dos pressupostos com que operam os processos de GRH nas organizações. Focaliza-se nas práticas de desenvolvimento de carreiras, formação e retenção. O estudo de natureza quantitativa e realizado no subsector da banca evidencia que as práticas referidas (desenvolvimento de carreiras, formação e retenção) operadas numa perspetiva tendencialmente orgânica (valorativa e de desenvolvimento), influenciam positivamente os processos de GC. Contrariamente, estas mesmas práticas empreendidas numa perspetiva tendencialmente mecânica e restritiva têm um impacto nulo ou negativo na GC. Neste contexto, os autores concluem que, quanto mais intensa for a aplicação das práticas de GRH numa perspetiva valorativa, de desenvolvimento e investimento, maior será a propensão para a ocorrência de processos facilitadores e promotores de um conhecimento de natureza mais explícita e formal e de uma orientação interna cultural, estratégica e competitiva para o conhecimento.

DISCUSSÃO

Do ponto de vista conceptual podemos verificar que a GRH emerge, na opinião de alguns autores, mais como um prestador de serviços da GC do que como o parceiro estratégico que deveria ser. Monteiro (2010) nota a tendência para, a par de uma perspetiva onde o enfoque central é colocado claramente na GRH, se desenvolver uma outra onde a gestão de conhecimento assume essa posição central, surgindo a GRH numa posição de variável contextual, contudo condicionante dos processos da GC. No entanto, do ponto de vista de Figueiredo e Cardoso (2013), a posição dominante que parece emergir e ganhar corpo da revisão da literatura efetuada, entende a relação entre estas duas temáticas numa ótica de complementaridade e interdependência, afirmando-se esta conexão enquanto a extensão lógica de várias linhas de investigação, sustentadas pela premissa de que se a GRH se interessa, fundamentalmente, pela gestão do capital humano, o foco terá então que ser colocado em todos os ativos do conhecimento das organizações. Quanto mais profunda e compreendida for essa conexão e mais alinhadas estiverem as duas práticas de gestão, maior será a contribuição que ambas podem oferecer à inovação e ao desempenho organizacional.

No atual estágio de desenvolvimento, não nos parece possível dissociar a gestão dos recursos humanos e a GC ou atribuir-lhes uma posição de dominância relativa. Isto porque, se à GC se reconhece uma posição de condutora da capacidade inovadora e da sustentabilidade da organização, é também irrefutável, na linha das teorias organizacionais baseadas no conhecimento, que o conhecimento reside nos indivíduos. Pelo que, a compreensão das dinâmicas e dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento exigirá, em primeira instância, a compreensão dos processos e dinâmicas da GRH (Figueiredo & Cardoso, 2013).

Da revisão da literatura efetuada, o recrutamento e seleção baseados mais em critérios de ajustamento entre os candidatos e a empresa do que em requisitos específicos da função, a formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e sistema de recompensas baseados na performance da equipa ou da organização, desenvolvimento de carreiras, desenho do trabalho, e a retenção surgem como mecanismos fundamentais da construção e manutenção dos stocks de conhecimento de que as organizações se podem servir para melhorar o desempenho e alcançar vantagens competitivas. Acrescem aqui ainda variáveis como o comprometimento, no pressuposto de que o sucesso de qualquer iniciativa de GC está dependente da vontade dos trabalhadores partilharem o seu conhecimento. Para que exista esta vontade, as pessoas têm que se sentir identificadas e envolvidas com e na organização, assim como com os seus objetivos, isto é, têm que estar comprometidas. Neste enquadramento, surgem as práticas de elevado comprometimento que, grosso-modo, são coincidentes com o conjunto de práticas de GRH já descrito como capaz de contribuir para a melhoria da

performance organizacional e o ganho de vantagens competitivas. Sendo estas últimas, crescentemente dependentes de ativos intangíveis como o conhecimento, pois só estes, à luz da nova economia do conhecimento, se revelam valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e dificilmente substituíveis.

SÍNTESE

A análise que realizámos permite-nos concluir que, num quadro de uma economia globalizada, onde as organizações tentam desenvolver e sustentar vantagens competitivas através da criação e uso efetivo do conhecimento, comprovadamente existe uma relação de interdependência entre a GRH e a GC.

Nesta relação de, quase simbiose, espera-se que a GRH suporte e crie as condições necessárias à implementação e desenvolvimento dos processos de GC, em particular do relativo à partilha do conhecimento. Uma GRH eminentemente orgânica e holística, entendida numa ótica sistémica, orientada para o desenho de formas organizacionais e relações de trabalho, que permitam o desenvolvimento pleno do capital humano (Figueiredo & Cardoso, 2013).

Da GC espera-se, por seu turno, que consolide uma orientação tendencialmente humanista, evidenciando a centralidade das pessoas enquanto detentoras e criadoras de conhecimento. É por aqui evidente que a literatura nos encaminha para uma visão integrativa dos dois constructos, realçando de formas diversas os benefícios duma tal orientação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. (2001). Resource-based *theories* of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. doi: 10.1016/S0149-2063(01)00115-5
- Baughn, C., Neupert, K., Anh, P., & Hang, N. (2011). Social capital and human resource management in international joint ventures in Vietnam: A perspective from a transitional economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1017-1035. doi: 10.1080/09585192.2011.556776
- Bell, D. (1976). *The coming of post-industrial society*. New York, NY: Basic Books.
- Bontis, N., & Serenko, A. (2009). A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 53-69. doi: 10.1108/14691930910922897

- Bordeianu, O., & Buta, S. (2015). Inking human resources strategy with knowledge management strategy to drive measurable results. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 15(1), 169-175.
- Brewer, P., & Brewer, K. (2010). Knowledge management, human resource management and higher education: A theoretical model. *Journal of Education for Business*, 85(6), 330-335. doi: 10.1080/08832321003604938
- Cabrita, M., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43(1-3), 212-237. doi: 10.1504/IJTM.2008.019416
- Cabrita, M., Vaz, J., & Bontis, N. (2007). Modelling the creation of value from intellectual capital: A portuguese banking perspective. *International Journal of Knowledge and Learning*, 3(2/3), 266-280. doi: 10.1504/IJKL.2007.015555
- Camelo-Ordaz, C., García Cruz, J., Sousa Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442-1463. doi: 10.1080/09585192.2011.561960
- Cardoso, L. (2007). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Penafiel, Portugal: Editorial Novembro.
- Cardoso, L., & Gomes, D. (2011). Knowledge management and innovation: Mapping the use of technology in organizations. In A. Mesquita (Ed.), *Technology for creativity and innovation: Tools, technics and applications* (pp. 237-266). Hershey, PA: IGI Global.
- Cardoso, L., Meireles, A., & Peralta, C. (2012). Knowledge management and its critical factors in social economy organizations. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 267-284. doi: 10.1108/13673271211218861
- Carter, C., & Scarbrough, H. (2001). Towards a second generation of KM?: The people management challenge. *Education & Training*, 43(4/5), 215-224. doi: 10.1108/EUM00000000005483
- Felin, T., Zenger, T., & Tomsik, J. (2009). The knowledge economy: Emerging organizational forms, missing microfoundations, and key considerations for managing human capital. *Human Resource Management*, 48(4), 555-570. doi: 10.1002/hrm.20299
- Figueiredo, E. (2013). *Dinâmicas Relacionais Entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento*. Um Estudo no Setor dos Serviços- subsector Banca (Tese de doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Figueiredo, E. & Cardoso, L. (2013). A Gestão de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento: Confluências e influências. In J. A. C. Santos, P. Águas & F. P. Ribeiro (Eds.), *Human Resources, Business Ethics & Governance: Vol. 2. TMS – Management Studies International Conference Algarve 2012* (pp. 451-461). Recuperado de <http://www.esght.ualg.pt/tms2012/public/site/arquivos/bpvol2.pdf>

- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., & Mónico, L. (2016). Human resource management impact on knowledge management. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 497-528. doi: 10.1108/JSTP-12-2014-0269
- Gloet, M. (2006). Knowledge management and the links to HRM: Developing leadership and management capabilities to support sustainability. *Management Research News*, 29(7), 402-413. doi: 10.1108/01409170610690862
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Hirschhorn, L. (1984). *Beyond Mechanization: Work and Technology in a Postindustrial Age*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Intan-Soraya, R. & Chew, K. (2010). A framework for human resource management in the knowledge economy: Building intellectual capital and innovative capability. *International Journal of Business and Management Science*, 3(2), 251-273.
- Kase, R., & Zupan, N. (2007). HRM as a means of shaping relational networks within a company: A comparison of two knowledge-intensive companies. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 9(3), 213-234.
- Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall C. A., Andrade, L., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85. doi: 10.1016/j.hrmmr.2009.01.002
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da gestão de pessoas: Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- López-Cabrerales, A., Pérez-Luno, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management Review*, 48(4), 485-503. doi: 10.1002/hrm.20295
- Magalhães, R. (2005). *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*. Lisboa: 1ª Edição: Edições Sílabo.
- Minbaeva, D. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34(1), 125-144. doi: 10.1108/00483480510571914
- Minbaeva, D., Foss, N., & Snell, S. (2009). Guest editors' introduction: Bringing the knowledge perspective to HRM. *Human Resource Management*, 48(4), 477-483. doi: 10.1002/hrm.20303
- Monteiro, S. (2010). *Processos organizacionais de gestão dos recursos humanos e de gestão do conhecimento: Confluências e dinâmicas de influência no sector da cerâmica em Portugal* (Tese de doutoramento não publicada). Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Portugal.
- Monteiro, S. & Cardoso, L. (2008). Configurações e dinâmicas grupais em comunidades de prática e a co-construção de um sentido para a gestão do conhecimento – um estudo de investigação-acção. *Psychologica*, 47, 165-181.

- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “ba” building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54. doi: 10.2307/41165942
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Pablos, P., & Lytras, M. (2008). Competencies and human resource management: Implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 48-55. doi: 10.1108/13673270810913612
- Peres López, S., Montes Péon, J., & Vazquez Ordás, C. J. (2006). Managing human resources towards achieving organizational learning. *International Journal Management Practice*, 2(1), 1-21. doi: 10.1504/IJMP.2006.009350
- Popaitton, S., & Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management*, 32(6), 908-920. doi: 10.1016/j.jiproman.2013.12.002
- Powell, W., & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 199-220. doi: 10.1146/annurev.soc.29.010202.100037
- Prieto Pastor, I. M., Pérez Santana, M. P., & Martín Sierra, C. (2010). Managing knowledge through human resource practices: Empirical examination on the Spanish automotive industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2552-2467. doi: 10.1080/09585192.2010.516596
- Razouk, A., & Wannemacher, D. (2009). Strategic HRM and tacit knowledge transfer: A case study. *Human Systems Management*, 28(1-2), 77-82. doi: 10.3233/HSM-2009-0694
- Sánchez, A., Marín, G., & Morales, A. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148. doi: 10.1016/j.redde.2015.03.003
- Stone, D., & Deadrick, D. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145. doi: 10.1016/j.hrmmr.2015.01.003
- Svetlik, I., & Stavrou-Costea, E. (2007). Connecting HRM and KM. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 197-206. doi: 10.1108/01437720710755209
- Theriou, G., & Chatzoglou, P. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and KM, a conceptual framework. *European Business Review*, 20(3), 185-207. doi: 10.1108/09555340810871400
- Wang, K., Chiang, C., & Tung, C. (2012). Integrating human resource management and knowledge management: From the viewpoint of core employees and organizational performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 109-137.
- Wang, S., & Noe, R. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. doi: 10.1016/j.hrmmr.2009.10.001

- Whiker, L., & Andrews, K. (2004). HRM in the knowledge economy: Realizing the potential. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 156-165. doi: 10.1177/1038411104045359
- Yahya, S., & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468. doi: 10.1108/13673270210450414
- Youndt, M., Subramanian, M. & Snell, S. (2004). Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41, 335-362.

CAPÍTULO IV

AMBIENTE, SAÚDE E GESTÃO HUMANA DE RECURSOS: CARTOGRAFIA DO BEM-ESTAR NO TRABALHO

LILIA APARECIDA KANAN
SILVANA REGINA AMPESSAN MARCON

Resumo: É conhecido o fato do trabalho, em alguma medida, promover sofrimento. As estatísticas banalizam os problemas e ocultam o adoecimento dele decorrente. Ao longo do tempo, investigadores centraram interesse nos aspectos antecedentes, correlatos e consequentes do sofrimento no trabalho. Todavia, para além da constatação de toxicidade ou da insalubridade (psicológica/física), o que mais se tem produzido neste contexto? É necessário ampliar investigações e investimentos nos estados de prazer e motivação oportunizados *no* ou *por meio do* trabalho. O presente texto problematiza a relação entre ambiente, saúde e gestão humana de recursos como sustentação ao necessário aprimoramento das práticas de gestão do bem-estar. Metaforicamente utiliza-se a cartografia no sentido de se propor (rotas) alternativas à gestão enquanto prática de poder, de autoaperfeiçoamento incessante e da exigência de excelência. Pensar a gestão, além da preocupação com a racionalização e rentabilidade, pode interferir na melhora das relações humanas e sociais, promover o bem-estar, o que, talvez, resulte em relações saudáveis no trabalho; contexto que carece da apreciação dos valores e do sentido que as pessoas atribuem às suas atividades. Advoga-se a necessária interdisciplinaridade como expediente à proposição de processos autenticizantes e de pertença deste trabalhador que pode encontrar no contexto laboral prazer em laborar.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; bem-estar no trabalho; ambientes saudáveis de trabalho

Abstract: It is known that the work to some extent promote suffering. Statistics trivialize the problems and conceal the illness arising therefrom. Over time researchers have focused interest in background aspects, related, and consequent of such condition.

However, in addition to the observation of toxicity or unhealthy (psychological/physical), what more is produced in this context? It is necessary to expand the investigation and investments about the states of pleasure and motivation that occur *in* or *through* the work. The text discusses the relationship between the environment, health and human resources in the labor context and supports the improvement of management practices of well-being at work. Metaphorically the idea of cartography is used in order to propose (routes) as alternatives to the management of technology of power, the constant self-improvement and exigency for excellence. To think the management beyond the concern for rationalization and profitability, may interfere with the improvement of human and social relations, promoting the well-being at work and perhaps resulting in new and healthy relationships in this context. Is advocated the necessary interdisciplinarity as an expedient to propose authentizotics processes and of worker involvement who can find pleasure to working in the labor context.

Keywords: human resources management; well-being at work; healthy work environments

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A complexa relação entre as mudanças que ao longo das últimas décadas impactaram o contexto laboral e a saúde humana é amplamente reconhecida e investigada pela comunidade científica. A procura de produção de conhecimentos interdisciplinares que associam as ciências humanas, sociais e da saúde em torno do tema de bem-estar no trabalho (BET) implica grandes desafios investigadores que se dedicam a ampliar o conhecimento já produzido. Desafios, porque em nome da competitividade, perpetuidade e sustentabilidade econômica, as organizações de trabalho promovem, frequentemente, a insustentabilidade socioambiental-laboral e a insalubridade psicológica, com fortes consequências na saúde do trabalhador. Esta situação parece receber mais atenção e despertar mais interesse dos investigadores do que as situações que ensejam ou promovem bem-estar.

A este respeito, Siqueira e Padovam (2008) sinalizam que ao longo do tempo a psicologia enfatizou excessivamente a infelicidade e o sofrimento das pessoas em detrimento do funcionamento psicológico saudável e positivo. Tal fato decorre do modelo focado estritamente na doença e na intervenção que por muito tempo predominou na literatura e na agenda de pesquisas. Em oposto, a psicologia positiva desloca a atenção do sofrimento ou da incapacidade das pessoas para superá-lo para o estudo das qualidades positivas que há em cada pessoa e que as ajudam a se desenvolver e autorrealizar-se (Bakker & Oerlemans, 2011). Siqueira e Padovam (2008, p. 207) destacam ainda, que “introduzir no

campo de teorização e práticas psicológicas uma conceptualização diferenciada daquela que tem atraído e monopolizado a atenção de estudiosos e profissionais em psicologia” representa o desafio que aproxima os pesquisadores do bem-estar, e isto se traduz na possibilidade de novas produções a respeito do funcionamento psicológico positivo.

No interesse de conceituar o constructo BET, inicialmente - pois o conceito será melhor explorado a seguir - pode-se apresentá-lo como “a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que no seu trabalho, expressa e desenvolve o seu potencial e alcança as suas metas de vida” (Pinto, 2009, p. 11). O construto de bem-estar no trabalho desperta interesse de muitos autores que se dedicam a ampliar sua compreensão, seus antecedentes, correlatos e consequentes, tais como Cooper e Dewe (2008), Covacs (2006), Harter, Schmidt, e Keyes (2003), Ryff e Singer (2008), Siqueira, Barbosa e Ferraz (2008), Siqueira e Martins (2013), Siqueira e Padovan (2008), Paschoal e Tamayo (2008), Warr (2003, 2007) entre tantos que poderiam ser citados.

Depreende-se por meio de cada palavra presente no conceito apresentado a importância de se contribuir às ações promotoras de BET. Para tanto, desvelar possibilidades de intervenção estratégica na gestão dos recursos humanos e requer a análise de especificidades presentes em tais contextos a partir da consideração do ambiente laboral e da saúde do trabalhador. Demanda, ainda, a apreciação dos aspectos socioeconômicos, culturais e ético-políticos, uma vez que são importantes variáveis a interferir em conjunturas onde o humano está presente. Trata-se, ainda, de considerar a importância de se promover espaços de discussão e novas investigações de fenômenos que se associam ao BET, pois é reconhecido na literatura o fato deste tema ainda não contar com conceptualizações claras e unânimes (Dessen & Paz, 2010; Siqueira & Padovan, 2008). Por exemplo, é possível perceber em algumas definições elementos tanto afetivos, quanto cognitivos. Em outras há elementos motivacionais, comportamentais ou psicossomáticos. Mais adiante, este texto irá explorar detidamente as várias dimensões de BET.

Sem a pretensão de se abarcar toda a amplitude do tema ou de esgotá-lo, o objetivo deste texto é apresentar breves considerações sobre o BET a partir de suas principais expressões e suas relações com a gestão humana de recursos. Para tal, utiliza-se, metaforicamente, a ideia de cartografia no sentido de se propor (rotas) alternativas à gestão humana de recursos. Isto porque cartografia representa o conjunto de estudos que se voltam à elaboração de mapas, cartas e outras formas de expressão ou representação de objetos, elementos, fenômenos e ambientes físicos e socioeconômicos (Associação Cartográfica Internacional – ACI, 1966)¹.

¹ Conceito da Cartografia estabelecido em 1966 pela Associação Cartográfica Internacional (ACI), e posteriormente ratificado pela UNESCO, no mesmo ano.

É pertinente considerar ainda que este estudo se limita a tratar de BET, ainda que se considere indissociável este construto do bem-estar subjetivo, psicológico e geral. Ao longo do texto são feitas ainda considerações sobre a fragilidade dos conceitos em tela, dadas as marcantes e constantes alterações vivenciadas na relação homem-trabalho.

AMBIENTE, SAÚDE E BET

Ainda que em anos passados tenha sido ameaçadoramente cogitada a possibilidade de máquinas substituírem trabalhadores, atualmente as pessoas representam o principal diferencial competitivo das organizações. Isto porque com recursos financeiros as empresas conseguem facilmente aceder a tecnologia, todavia, profissionais competentes e qualificados são fortemente disputados no mercado de trabalho. Assim, além do desafio de atrair e manter talentos em seus quadros funcionais, líderes organizacionais se deparam com o imperativo de “reconstruir, com bem-estar, o ambiente competitivo, altamente tecnológico, de alta produtividade do trabalho, e garantir ritmos e situações ecologicamente corretas” (Limongi-França, 2008, p. 45).

As complexas relações que se vislumbram entre saúde, ambiente e trabalho, se acentuam na medida em que a reestruturação produtiva e o capitalismo assumem, cada vez mais intensamente, espaços e contextos nas nações. Este fato, que se sustenta em nome dos processos de desenvolvimento, oportuniza a amplitude da toxicidade no trabalho, refletindo-se no ambiente e na saúde dos trabalhadores.

Para além deste entendimento, a Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (OSHA, 2014) preceitua que trabalho e saúde não constituem um esquema linear de causa-efeito, isto porque mesmo que a saúde receba influências significativas do contexto de trabalho, ela também é determinada pelo estilo e condições de vida, pelo contexto social e pela genética do trabalhador. Outro aspecto a ser considerado nesta relação multideterminada está relacionado com a carreira do trabalhador, pois representa escolhas a serem feitas.

Os vários indicadores respeitantes ao adoecimento dos trabalhadores, disponíveis na literatura, principalmente aqueles que tratam de afastamentos e óbitos, possibilitam constatar a precariedade das condições de trabalho e das relações socioprofissionais. É evidente que o impacto do trabalho nos padrões de saúde dos trabalhadores representa preocupação relatada por instituições e governos. Por exemplo, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), agência da Organização das Nações Unidas (ONU), publicou em 2013 um relatório com números impactantes: de um total de 2.34 milhões de mortes no trabalho a cada ano, somente 321 mil se devem a acidentes (Nações Unidas no Brasil, 2013). As restantes 2.02 milhões de mortes são causadas por diversos tipos de enfermidades

relacionadas com o trabalho, o que equivale a uma média diária de mais de 5.500 mortes. O grau de adoecimento da população trabalhadora é elevado, com 160 milhões de pessoas a sofrer de doenças não letais relacionadas com trabalho. A OIT reitera que a ausência de uma prevenção adequada das enfermidades profissionais tem profundos efeitos negativos não somente nos trabalhadores e suas famílias, mas também na sociedade, devido ao enorme custo gerado, particularmente no que diz respeito à perda de produtividade e a sobrecarga dos sistemas de segurança social (Nações Unidas no Brasil, 2013).

Outro exemplo de impacto do trabalho nos padrões de saúde dos trabalhadores constitui o relatório sobre os riscos psicossociais no trabalho elaborado pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) e pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound). Neste relatório foram descritos sete indicadores para políticas voltadas ao enfrentamento do risco psicossocial ao nível dos estados-membros da Comunidade Europeia, quer através de legislação, inspeção, utilização de ferramentas práticas, quer através do envolvimento dos parceiros sociais. Um destes indicadores preconiza que “o reconhecimento crescente da importância do ambiente psicossocial do trabalho e da necessidade de combater os riscos psicossociais tem de traduzir-se na implementação real de políticas de prevenção” (OSHA, 2014, para. 14).

Os dados da OIT, da OSHA e de outras instituições e investigadores que se voltam ao mundo do trabalho deixam transparecer que governos, instituições, atores e segmentos sociais cada vez mais parecem se conscientizar da necessidade de que as políticas de desenvolvimento se assentem na preocupação com o trabalho, com o ambiente e com a saúde dos trabalhadores. Somente deste modo será possível se cogitar melhores condições de vida à população.

Mas, o que pode fortalecer os trabalhadores quando se deparam com adversidades ou situações conflitivas no ambiente de trabalho? De que modo os gestores podem intervir no ambiente de trabalho ou nas estratégias de gestão para que o potencial positivo existente sobrepuje tais adversidades? As respostas para estas questões não estão dadas. Uma autêntica gestão humana dos recursos sob a égide de investimentos nos vínculos positivos estabelecidos com o trabalho e com a organização, representa possibilidade de enfrentamento das situações difíceis que permeiam o dia-a-dia de trabalhadores, tanto quanto de gestores.

O que parece certo é que a atração e manutenção de trabalhadores preparados, autónomos, criativos e competentes parece, em alguma medida, se associar a investimentos por parte da organização em seu bem-estar. Todavia, há sempre a necessidade de se considerar o ambiente em que o sujeito está inserido. Isto porque o modo como ele percebe e vivencia este ambiente irá se traduzir em comportamentos e atitudes que manifestará nas relações e interações próprias do contexto laboral.

O bem-estar, no entender de Ferraz (2009), representa conceitualmente o termo felicidade. O autor relata que a investigação sobre bem-estar, associada à ideia de felicidade, foi concebida pelas ciências humanas, notadamente a filosofia, e que a compreensão de bem-estar, a partir de pressupostos das ciências da saúde, está associada, principalmente, à eliminação de condições de mal-estar. Para Ferraz (2009) ainda voga o entendimento de que o bem-estar é um antecedente direto de promoção da saúde.

Ampliado o entendimento de bem-estar para o contexto laboral, encontra-se o conceito de BET que pode ser entendido como uma expressão “guarda-chuva”, pois abarca diferentes construções. De fato, há na sua definição componentes distintos, entre quais satisfação no trabalho, engajamento, envolvimento, emoções positivas – que têm sido estudados, ao longo dos anos, como indicadores positivos de BET (Xanthopoulou, Bakker, & Ilies, 2012).

O que se verifica por meio de registros sobre BET com interesses e focos tão diversos é que tratar deste tema não significa restringir ou limitar teorias, abordagens ou conceptualizações exclusivamente ao ambiente laboral. Isto porque o construto absorve vários domínios da vida dos trabalhadores. Depreende-se então, que o BET é uma parte constituinte do bem-estar individual. Tal argumento possibilita considerar que parece ser imprescindível aos empregados sentirem-se bem no ambiente de trabalho, pois esta condição exerce influência em outras esferas ou dimensões de sua vida (profissional, familiar e pessoal).

Na literatura, quer seja esta de natureza narrativa, sistemática ou meta-análises, encontram-se evidências que demonstram que fatores individuais (características sócio-demográficas, personalidade e recursos pessoais) e fatores organizacionais (condições de trabalho, relações interpessoais, cultura e clima e políticas e práticas de gestão) exercem influência sobre a saúde do trabalhador e sobre o seu BET (Silva & Tavares, 2012).

A literatura fornece vários e distintos elementos que subsidiam a compreensão do BET como um construto multideterminado. A seguir, alguns destes elementos são colocados em foco.

BET: BREVE REFLEXÃO SOBRE O CONCEITO, DIMENSÕES E SUAS IMPLICAÇÕES

Em função da aproximação conceitual, as dimensões apontadas por diversos autores sobre BET podem ser sistematizadas num conjunto de oito categorias. Estas categorias são: salário e benefícios; oportunidades de desenvolvimento e uso das próprias competências; natureza da tarefa; relacionamento interpessoal; condições físicas do ambiente de trabalho; equilíbrio

trabalho-família; observância dos princípios constitucionais; e imagem da organização junto à sociedade (Silva & Ferreira, 2013). Além destas categorias, diferente perspectiva é apresentada por van Horn et al. (2004). Os autores citam aspectos afetivos, profissionais, sociais, cognitivos e psicossomáticos na determinação de BET. Gonçalves e Neves (2012) reconhecem a multiplicidade de conceitos e dimensões a respeito de BET. No seu estudo conceituam o construto como uma abordagem com duas dimensões principais, afetiva e cognitiva. Para afirmar isto, Gonçalves e Neves (2012) baseiam-se em Warr, em razão da sistematização teórica e empírica que este último produziu. Além destas duas dimensões (afetiva e cognitiva), van Horn, Taris, Schaufeli, e Scheurs (2004) acrescentam outras três: a motivacional, psicossomáticas e comportamental. Para estes autores, BET consiste, então, na avaliação destas dimensões enquanto características do ambiente laboral.

De modo semelhante, segundo Bakker e Oerlemans (2011), o BET diz respeito às avaliações que os trabalhadores fazem sobre suas condições de trabalho e experiências de vida, e, como tal, podem ter tanto um componente cognitivo, quanto um componente afetivo. Os autores referem ainda que o trabalhador terá altos níveis de bem-estar quando estiver satisfeito com seu trabalho e quando experimentar emoções positivas com mais frequência (por exemplo, felicidade, prazer) e emoções negativas com menos frequência. Corroboram com tal entendimento Santos e Gonçalves (2015), pois consideram que há BET quando prevalecem as emoções positivas no trabalho. Além destas, conforme os autores, verifica-se a ocorrência de BET quando o trabalhador percebe que é possível “expressar e desenvolver os seus potenciais e as suas competências em uma aproximação às suas metas de vida” (p. 125).

Siqueira e Padovam (2008) têm o entendimento que o BET se traduz por meio da integração entre satisfação no trabalho e envolvimento com o trabalho que representam os vínculos com o trabalho, acrescida de comprometimento organizacional afetivo, que representa o vínculo com a organização. Os três construtos apresentam conotações positivas, pois ensejam relações laborais permeadas de prazer. Nestes termos, conforme as autoras, elevado bem-estar no trabalho é expresso por meio de comportamentos do trabalhador que denotem satisfação com o trabalho realizado, envolvimento com as tarefas a ele designadas e compromisso afetivo com a organização que o emprega.

As pesquisas sobre BET possibilitam algumas constatações em termos de seus antecedentes e consequentes, muito embora não se possa e nem se deva cogitar a generalização dos resultados em razão da necessidade de mais produções/confirmações. A título ilustrativo, apresentam-se alguns exemplos de antecedentes. Por exemplo, Scheibe, Stamov-Roßnagel, e Zacher (2015) assinalam que atender às demandas emocionais no contexto de trabalho é crucial para os resultados organizacionais. Para os autores, tanto as demandas de exibição (que expressam as emoções positivas, negativas, ou neutras para clientes), quanto as demandas de sensibilidade (saber o que o cliente está a sentir) podem afetar

negativamente o BET. Nardi e Palma (2015, p. 119) referem que “satisfação geral com a vida e com a tarefa/cargo desempenhados, bem como a cultura organizacional, os programas e a política de gestão da empresa constituem fatores determinantes para o BET”. Accardo (2013) destaca em sua pesquisa efetuada junto de 174 trabalhadores selecionados por conveniência, que Conflito Trabalho/Família e Conflito Família/Trabalho reduzem o BET. Ferraz (2009) apresenta estudo que envolveu 209 professores do ensino fundamental da rede pública municipal e estadual de ensino do Brasil, onde verificou que o BET de docentes está condicionado a fatores de ordem não material. No estudo de Pinto (2009) realizado com 116 assistentes sociais, as características do trabalho controle/autonomia e suporte social influenciaram positivamente o BET. No mesmo estudo, a auto-eficácia (característica individual) determinou positiva e significativamente BET e a satisfação no trabalho e o bem-estar psicológico o influenciaram positivamente. Os resultados do estudo de Covacs (2006), que envolveu 404 participantes em 14 empresas, sinalizam que se promove BET quando nas empresas se adotam ações suportivas e tratamento justo aos trabalhadores, quando se estabelece a honestidade e a sinceridade nas relações entre as pessoas e quando se reforçam “valores organizacionais que promovam um ambiente propício à inovação e à criatividade, com maior autonomia, onde os gestores valorizam a competência e o sucesso dos trabalhadores” (p. 5).

Exemplos de eventos consequentes de BET são: a medida que BET aumenta, a lucratividade e a produtividade tendem a aumentar (Helliwell & Putnam, 2005; Keyes, Hyson, & Lupo, 2000); redução de custos nos cuidados com a saúde (Danna & Griffin, 1999); e, diminuição do nível de stresse e de frustração (Furnham & Walsh, 1991). Parece certo que BET influencia significativamente a intenção de rotatividade dos profissionais (Agapito, Polizzi Filho, & Siqueira, 2015; Bakker, 2009), pois “quanto mais a empresa se preocupa em proporcionar um ambiente de trabalho que seja animador, interessante e que cause entusiasmo, menos os profissionais pensarão em deixá-la” (Agapito et al., 2015, p. 72). Além da rotatividade, BET influencia no desempenho e no absentéismo dos trabalhadores (Bakker, 2009; Cooper & Dewe, 2008; Siqueira et al., 2008). Outra importante influência de BET é que em contextos onde sua existência é constatada, é possível verificar “menor número de patologias psicossomáticas e níveis mais elevados de vitalidade e entusiasmo no trabalho, de satisfação com o trabalho e ainda de satisfação com a vida em geral” (Silva & Tavares, 2012, p. 3)

Ainda que a relação de achados científicos sobre antecedentes e consequentes do BET possa ser excessivamente ampliada e constantemente atualizada, parece ser indiscutível o poder que este construto exerce sobre as pessoas e, numa instância ampliada, sobre as organizações e os seus resultados. E corroborando este entendimento, em Harter et al. (2003) encontra-se que o ambiente de trabalho, o bem-estar e o desempenho não são independentes. Pelo contrário, são componentes complementares e dependentes de um contexto financeiramente e psicologicamente saudável.

De modo a possibilitar reflexões a respeito de BET que, a princípio, parecem ser incipientemente exploradas por pesquisadores e articulistas, apresenta-se a seguir, breves considerações sobre a relação entre processos e práticas de gestão de pessoas e o construto em foco.

GESTÃO HUMANA DE RECURSOS E BET

A gestão de recursos humanos, conforme apresentado anteriormente sobre o conceito de bem-estar em perspectiva de diferentes autores, parece exercer um papel relevante para a promoção de um ambiente que propicie as pessoas criarem vínculos afetivos positivos com o trabalho e com a organização. As políticas adotadas nas organizações referentes a gestão de recursos humanos mudaram e cresceram significativamente nos últimos anos. Até os anos de 1980, havia práticas pouco estratégicas, relacionadas exclusivamente com aspectos burocráticos associados às pessoas. A partir da década de 80, novas práticas mais funcionais foram implementadas, e após a década de 90, houve um predomínio do desenvolvimento de capacidades estratégicas que perdura até os dias atuais (Siqueira et al., 2008).

Autores como Wilkinson, Bacon, Redman, e Snell (2010) afirmam que as pessoas passaram a ser consideradas mais relevantes nas organizações e assumiram papéis estratégicos. A área de gestão de pessoas evoluiu para um patamar fundamental no desenvolvimento de práticas de sustentabilidade, contribuindo assim para tornar as organizações mais competitivas. Esta sustentabilidade precisa ser entendida tanto em termos dos aspectos financeiros como dos aspectos ambientais e de saúde. O que tem sido observado, segundo Goulejac (2007), é que a gestão objetiva traduz atividades humanas em indicadores de desempenhos e esses desempenhos em custos ou em benefícios. As pessoas são estimuladas a produzirem, a serem responsáveis pelos resultados para desenvolverem suas competências e criatividade, mas que, ao final, precisam atingir os objetivos. Esta realidade, presente em muitas organizações, precisa ser revista a partir do momento em que se entende que é estratégico “cuidar” das pessoas e de seu bem-estar nas organizações. Mais ainda, por que o que se presencia é uma vigilância não somente física, como também, comunicacional. As pessoas são “convidadas” constantemente a preencherem relatórios, alimentar o sistema informatizado e estas ações passam a ser meios de controle. A exigência autoritária não está presente diretamente, todavia o que passa a figurar é o desejo das pessoas em se saírem bem e terem sucesso.

A sociedade atual valoriza serviços e produtos de excelência e de qualidade. Tanto a qualidade como a excelência dependem de desempenhos das pessoas. É possível

observar que o ser humano é valorizado pelo que ele contribui em termos de resultados para as organizações. Entretanto, parece certo que o “produzir” e o “apresentar resultados” têm estreita relação com o BET (Bakker, 2009; Cooper & Dewe, 2008; Helliwell & Putnam, 2005; Siqueira et al., 2008; Whire & Jacques, 2007).

Goulejac (2007) destaca que alguns tipos de gestão, mesmo se expondo como formas eficazes e de apresentarem desempenhos satisfatórios, invadem de tal forma a sociedade que colocam o mundo em pressão devido à maneira como realizam suas práticas nas organizações. Para o autor, a gestão não é um mal em si, pois é totalmente legítimo organizar o mundo, racionalizar a produção e preocupar-se com a rentabilidade. Mas, além disto, é preciso que seja acompanhada de condições que melhorem as relações humanas e sociais das pessoas envolvidas nesta gestão.

Itani e Vilela Junior (2007) esperam que os gestores planejem e implementem novas ações nas organizações, mais estratégicas, na medida que isso representa também melhor imagem das empresas e também a própria sobrevivência. A valorização excessiva do desempenho introduz ao mundo do trabalho a concorrência permanente que, de certa forma, exige sempre mais das pessoas em detrimento da importância do sentido do trabalho para as pessoas. Há uma exigência em ser mais rápido, mais ativo, mais preciso, mais, mais,...qual é o limite? Em relação à gestão, mais especificamente, a gestão do bem-estar das pessoas, o que está a ser realizado para amenizar tanta exigência pelo mais, mais, e pelo melhor...? Parece que há uma busca infundável para se atingir o objetivo baseado em modelos de ideais; mas aonde fica o sentido do trabalho? Quais práticas são utilizadas para estimular alguém a fazer algo no contexto laboral?

O cotidiano nas organizações é complexo, pois apresenta contradições importantes. Por exemplo, tanto há exigências de desempenhos excelentes ao mesmo tempo em que as avaliações são individuais, quando se observa que para que as pessoas consigam estes resultados, elas dependem de outras ou da equipe, sendo poucas as que trabalham isoladamente. Atualmente, o conjunto ou o resultado coletivo é considerado, todavia, cada trabalhador precisa demonstrar suas competências e apresentar os resultados do seu trabalho individual.

A gestão se perverte quando favorece uma visão do mundo na qual o humano se torna um recurso a serviço da empresa. Este contexto carece reconhecer os valores e o sentido que as pessoas atribuem as suas atividades. As pessoas continuam a ser avaliadas em função de critérios financeiros e aqueles que são improdutivos a serem rejeitados. Itani e Vilela Junior (2007) defendem que sejam desenvolvidas políticas de planejamento que promovam a atenção e o cuidado com a saúde coletiva, a partir do processo de produção de produtos de qualidade, até o da qualidade das relações de trabalho, reforçando a importância da qualidade no atendimento e o respeito pelo consumidor. O que se

reforça é que é possível buscar a qualidade de produtos e de serviços ao mesmo tempo em que se ofereça ao trabalhador um ambiente laboral promotor do bem-estar das pessoas envolvidas nestes processos todos. É pertinente, então, pensar a gestão além da preocupação com a racionalização e rentabilidade, para assim se poder interferir na melhoria das relações humanas e sociais, o que tende a promover o bem-estar e talvez resulte em novas relações no contexto de trabalho.

Recursos substanciais são gastos na contratação de funcionários; destes espera-se a produção de resultados. O que se observa é que o sucesso na contratação depende de o empregador fornecer benefícios tangíveis. Para além disto, no entanto, os funcionários querem mais do que um emprego estável com salários e benefícios. Opiniões de empregados e futuros empregados mostram claramente que a maioria deles deseja maior significado no seu trabalho, bem como desenvolvimento pessoal. Sugerem, ainda, que muitos trabalhadores veem seu trabalho como uma vocação agradável, gratificante e socialmente útil (Harter et al., 2003, p. 209). Deste entendimento torna-se evidente que o desenvolvimento de uma organização tem sentido quando contribui para o bem-estar individual e coletivo, ou seja, se estiver a serviço da vida humana.

A gestão é entendida como um conjunto de técnicas destinadas a racionalizar e otimizar o funcionamento das organizações, e é considerada como um sistema de organização do poder. Para dar conta de tantas exigências relacionadas com pessoas, compete à gestão de recursos humanos planejar, organizar e implementar políticas que as valorizem. E neste sentido, já existem experiências positivas de implantação de programas relacionados com a saúde nas organizações. Todavia, para Itani e Vilela Jr. (2007) ainda não são notáveis os estudos sobre a produtividade dos ambientes saudáveis.

Na definição da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2010), um ambiente de trabalho saudável é aquele em que os trabalhadores e os gestores colaboram para o uso de um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os envolvidos para a sustentabilidade do ambiente de trabalho. Esta colaboração precisa valorizar as considerações sobre as bases das necessidades já identificadas, que são as seguintes: questões de segurança e saúde no ambiente físico de trabalho; questões de segurança, saúde e bem-estar no ambiente psicossocial de trabalho, incluindo a organização do trabalho e a cultura da organização; recursos para a saúde pessoal no ambiente de trabalho; e envolvimento da empresa na comunidade para melhorar a saúde dos trabalhadores, de suas famílias e de outros membros da comunidade.

Para contribuir para a promoção de um ambiente saudável, parece ser essencial que a prática das políticas de gestão de pessoas seja realizada com planeamentos cuidadosos, de acordo com as necessidades de todas as pessoas envolvidas. Uma abordagem

promissora que pode contribuir para resolver questões relacionadas com a criação de um ambiente de trabalho saudável é o desenvolvimento e a adoção de processos e de metodologias para avaliar o ambiente de trabalho, comparar diferentes condições de trabalho e identificar as melhores práticas. Idealmente, esta abordagem combina os elementos que tornam possível, tanto aumentar a atratividade da organização para os novos empregados, quanto reter o pessoal existente (Wiskow, Albrecht, & de Pietro, 2010). A adoção destas políticas pode contribuir para que as organizações sejam consideradas “saudáveis”.

O reconhecimento das pessoas como o mais importante diferencial competitivo da organização, o aumento da compreensão do impacto das emoções sobre o desempenho no ambiente laboral e a identificação de experiências positivas geradoras de bem-estar têm-se tornado práticas essenciais para a organização (Oliveira & Limongi-França, 2005). Corroboram este entendimento Siqueira e Martins (2013), quando na sua investigação sobre o bem-estar comprovam que os altos níveis de BET estão relacionados com a promoção de condições adequadas de trabalho, onde os trabalhadores se sentem muito satisfeitos com o trabalho, envolvidos com as suas tarefas e afetivamente comprometidos com a organização em que estão a desenvolver as suas atividades laborais.

Ao discutirem políticas de gestão de pessoas, Nishii, Lepack, e Schneider (2008) destacam que aumentar o BET requer o planeamento de políticas e práticas voltadas para este fim. Entendimento semelhante é o de Baptiste (2008) que identificou nos seus estudos que as práticas de gestão de pessoas impactam significativamente o BET e o desempenho organizacional. Este autor identificou ainda que uma gestão empresarial focada no desenvolvimento de confiança prediz o BET. Investir em práticas que realmente impactam nas condições de saúde (física e emocional) das pessoas parece ser uma ação considerada estratégica, pois um dos objetivos dos gestores nas diferentes organizações está relacionado com a obtenção de resultados positivos por intermédio do trabalho das pessoas. Chambel (2015), ao estudar trabalhadores temporários, afirma que o sistema de práticas de gestão de pessoas pode facilitar a sua adaptação à organização e ao seu trabalho. Pode também auxiliar no aumento da probabilidade de se manterem a trabalhar na organização, contribuindo “para diminuir a incerteza relativa ao seu emprego no futuro e aumentar os seus níveis de bem-estar” (p. 270). Os autores como Chambel (2015), Fiuza (2010), Nishii et al. (2008) e Oliveira e Limongi-França (2005) revelam semelhante entendimento. Em seus estudos depreende-se que o desenvolvimento e a implementação de práticas de gestão de pessoas relacionadas com a integração, o sistema interno de comunicação, os programas de reconhecimento, formação e estimulação dos empregados, que podem ser nomeadas de diferentes formas, conforme o contexto organizacional, favorecem a competitividade organizacional. E mesmo já existindo uma variedade de práticas e clareza quanto à importância destas, é observado que as empresas apresentam dificuldade de implementar grande número

delas. É possível afirmar que passa a ser fundamental o desenvolvimento de práticas que potencializem as condições dos trabalhadores e uma das maneiras de implementar práticas com este objetivo é por meio de ações que fortaleçam a confiança das pessoas na organização.

Confiança do empregado na organização, segundo Oliveira e Tamayo (2008), representa um “conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira como profissionalmente” (p. 100). Assim, é possível depreender que a confiança é uma variável que num ambiente competitivo influencia a eficiência, a eficácia e o desempenho das organizações. Grey e Garsten (2001) asseveram que a confiança de gestores em seus liderados adquire valor, pois interfere na agilidade e na eficácia das decisões e ações. Desta maneira, os sistemas de controle e de vigilância praticados por alguns tipos de gestão tornam-se ineficazes para lidar com a necessidade presente nas organizações de se ter pessoas proativas e que sejam capazes de tomar decisões assertivas.

Baptiste (2008), ao estudar a confiança e o BET, afirma que a confiança depositada pelo trabalhador na organização influencia o seu nível de BET. Implementar práticas de gestão de pessoas relacionadas com as necessidades das pessoas e promover um ambiente de confiança no contexto organizacional, conforme Baptiste (2008), Grey e Garsten (2001) e Oliveira e Tamayo (2008), são estratégias que resultam em desempenho satisfatório em termos organizacionais e o BET.

Ao tentar estabelecer algumas analogias, observa-se nessa breve revisão da literatura, que pouco se sabe sobre a relação entre a maneira como as organizações são geridas em termos de práticas de gestão de recursos humanos e o BET. O que se sabe também é inconclusivo e inconsistente (Gonçalves & Neves, 2012). Assim, essa reflexão teórico-conceitual, ainda que confirme certo avanço das produções científicas em termos de conhecimento sobre gestão humana dos recursos tendo como “pano de fundo” o BET, possibilita a constatação que o desafio continua a ser a identificação quais as práticas para um determinado público num determinado contexto organizacional são necessárias, uma vez que as organizações de trabalho têm especificidades que as tornam únicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS OU UMA POSSÍVEL CARTOGRAFIA

Desde 1999, conforme registram Silva e Tavares (2012), a Associação Americana de Psicologia descreve que um ambiente laboral saudável é aquele onde há estratégias de promoção de saúde, onde o apoio ao trabalhador está configurado em programas específicos, onde a flexibilidade de benefícios e de condições de trabalho são constatadas,

onde há justiça organizacional e onde os trabalhadores contam com programas para o seu desenvolvimento, de sua segurança e saúde e de prevenção de stresse. As autoras reforçam tal entendimento ao acrescentarem que, em 2002, a Declaração de Barcelona sobre as Boas Práticas de Promoção de Saúde no Trabalho ressaltava que para uma economia ter sustentabilidade e sucesso é necessário existirem trabalhadores e empresas saudáveis.

Observa-se, assim, que a saúde e o bem-estar dos trabalhadores é objeto de atenção e interesse formal de instituições representativas e reconhecidas mundialmente há décadas. Muitos avanços quanto à promoção do BET já foram registrados; muitas normas e recomendações estão publicadas e disponíveis tanto para trabalhadores, quanto para empregadores. Entretanto, mesmo que as normatizações tenham impacto nas formas de produzir, justificadas pela busca de selos de certificação, advoga-se que a gestão humana dos recursos não deve se limitar exclusivamente ao atendimento delas (das normas).

Depreende-se, então, que é premente ao BET, por exemplo, que os riscos psicossociais não sejam tratados isoladamente, pois sendo um processo com várias fases, requer alterações importantes no contexto laboral. Sabe-se, contudo, que para que tais alterações tenham êxito, é preciso contar com a participação ativa dos trabalhadores (OSHA, 2014). E ações que requerem a participação das pessoas sugerem a obtenção de envolvimento com as atividades e o comprometimento com as organizações. E isto está associado à gestão humana dos recursos.

Considerar as pessoas como relevantes para as organizações pressupõe a adoção de práticas diferenciadas em termos de gestão de recursos humanos, principalmente no que se refere ao BET. A valorização do BET implica a promoção de políticas que prestigiem a segurança, a saúde (estas diretamente relacionadas com as condições de trabalho), as relações interpessoais, as relações com as famílias, a confiança na organização, além também, de recompensas coerentes.

Num contexto ampliado, é pertinente registrar que, de modo a garantir a criação de contextos de trabalho saudáveis e sua melhoria contínua, a OIT (2010) advoga a necessidade de uma cultura nacional de prevenção. O desenvolvimento e a promoção desta nova cultura exigem que o direito à saúde e à segurança no trabalho seja respeitado em todos os níveis; que exista uma participação ativa de governos, empregadores e trabalhadores na garantia de um ambiente de trabalho saudável onde estejam claras as responsabilidades, os direitos e os deveres das partes envolvidas e onde se dê prioridade ao princípio da prevenção. Observa-se a emergência de novas práticas de prevenção como, por exemplo, a possibilidade de ampliar os programas de saúde em programas de gestão integrada de saúde e segurança, desenhados para encorajar os comportamentos saudáveis, e verificar o reatamento de seus efeitos positivos na produtividade organizacional (OIT, 2010).

Assumido este entendimento, evidencia-se a necessidade de se questionar, a nível organizacional, acerca de missão, valores e visão de futuro definidos nas organizações, “posto que a visão estratégica poderá direcionar a organização para uma política voltada para o sucesso e, ao mesmo tempo, para uma melhor qualidade de vida de seus trabalhadores” (Schmidt, Barbosa, Biazotti, Pinceli, & Toledo, 2012, p. 38). Além de tais questionamentos, é preciso que os gestores repensem as condições de trabalho oferecidas nas organizações. Isto porque as iniciativas que atentam para o BET reconhecidamente estão associadas ao “controle das condições de trabalho e da organização do trabalho tal como está estabelecida, enfim, das relações de trabalho tais como elas se desenvolvem em cada um dos espaços” (Itani & Vilela Junior, 2007, p. 3).

Evidencia-se, assim, no contexto das organizações de trabalho, cartograficamente, a premência de adoção de políticas internas que estimulem o envolvimento das pessoas, como aquelas relacionadas com as práticas de comunicação, participação, relacionamento e reconhecimento (Fiuza, 2010), que parecem contribuir para o fortalecimento da confiança na organização – um dos principais fatores do BET. Por exemplo, adotar política de recompensas e benefícios que sejam percebidos como justos e confiáveis, significa a implementação de práticas que oportunizem a aprendizagem para que o desempenho seja favorável e também, que ocorram *feedback* dos desempenhos, tanto positivos quanto negativos. E este talvez seja um dos principais desafios da área de gestão de recursos humanos no momento presente, caracterizado por inúmeras incertezas: implementar práticas de avaliação do desempenho realísticas, para que os trabalhadores desenvolvam as suas atividades e atinjam os níveis considerados adequados de desempenho, considerando-se as muitas implicações destas avaliações no BET.

Pelo anteriormente exposto, é possível afirmar que não existem políticas, práticas ou modelos acabados que se adequem a toda e qualquer organização. Tendo isto em conta, guardadas as especificidades e características de cada organização, torna-se essencial que os gestores lidem com o desafio de reestruturar e de repensar como irão consolidar as práticas de gestão de pessoas que as suas empresas e os seus trabalhadores, na atualidade, demandam. E, além disso, é preciso que considerem a pluralidade existente nas organizações para poderem estabelecer a gestão de mudanças, um aspecto importante para a implementação de uma estratégia de gestão de pessoas. Corroboram tal entendimento Itani e Vilela Junior (2007) quando asseveram que os gestores precisam identificar os problemas, articular os diversos atores e buscar novos conhecimentos para embasar as suas decisões relacionadas com pessoas.

Para traduzir o que abarca a gestão humana de recursos em vínculo com o BET, que aqui minimamente se ousou tratar, considera-se a importância do humor, do sentimento de esperança, da satisfação, do envolvimento, do comprometimento afetivo,

do controle das condições de trabalho, do significado do trabalho, da participação ativa dos trabalhadores, da existência de *feedback*, da justiça e do suporte organizacional, do estímulo aos relacionamentos saudáveis, da autonomia e do equilíbrio entre as competências requeridas e os desafios presentes na rotina diária. A par disto, é importante que os gestores tenham claro que as flutuações no bem-estar são altamente dependentes das características ambientais e pessoais, que por sua vez, também podem variar significativamente no mesmo indivíduo e ao longo do tempo. Já em 2008, Siqueira e Padovam afirmaram que o BET é alcançado a partir dos relacionamentos com as chefias e com os colegas, das satisfações advindas do salário pago pela empresa, das oportunidades de promoção facultadas pela política de gestão da empresa e das satisfações com as tarefas realizadas. Recomenda-se, portanto, que os gestores tentem inspirar e estimular trabalhadores para que eles se sintam altamente competentes e hábeis no cotidiano de suas tarefas e obrigações. Isto pode ser feito pela (re)criação de ambientes de trabalho engenhosos, de modo que os funcionários tenham os meios para lidar com as solicitações e os desafios vivenciados neste contexto (Xanthopoulos et al., 2012).

Os gestores, ao promoverem ambientes positivos que oportunizem a experiência da alegria e sendo facilitadores da positividade, por exemplo, podem ampliar os domínios daquilo que uma pessoa tem vontade de fazer, pois as emoções positivas ajudam desenvolver a criatividade na solução de problemas. Esforço, conhecimento, trabalho e competência são necessários para gerir positivamente e esta gestão tem na sua base a interação humana.

É preciso destacar aqui, que o breve apanhado apresentado a respeito de práticas de gestão e BET não tem a intenção de ser prescrito. Todavia, não é possível desconsiderar os registros orientadores (cartográficos) que na literatura são dirigidos aos gestores. Parece que o foco das produções acerca deste tema está centrado apenas nas ações dos líderes, como se os liderados não fizessem parte do cotidiano organizacional e da solução dos problemas comumente presentes.

A minimizar a carga da responsabilidade pelo sucesso das práticas de gestão de recursos humanos voltadas ao BET (e das demais) a ser depositada unicamente nos gestores, reafirma-se a importância da aproximação entre gestores e trabalhadores e do seu envolvimento e participação nas ações organizacionais. Isto porque a complexidade dinâmica deste espaço preconiza que se “promovam as interconexões e complementaridades entre as várias formas de ver, interpretar e agir no mundo”, o que só é possível a partir de práticas e conhecimentos interdisciplinares (Hoyos Guevara & Fazenda, 2013, p. 3).

A interdisciplinaridade promove diálogos entre os diversos saberes e práticas, além de ser “um movimento que acredita na criatividade das pessoas, na complementaridade

dos processos, na inteireza das relações, na auto-organização, no diálogo, na problematização, na atitude crítica e reflexiva” das pessoas (Bonfim, Santos, Sampaio, Silva Junior, & Santos, 2015, p. 349). Quando estas estão dispostas a ampliação do olhar, a buscar no outro o conhecimento que tem para ser somado ao seu, o resultado é a maximização das potencialidades – algo muito almejado para o atingimento das metas e consecução de resultados. Considera-se então que “a interdisciplinaridade não pode ser forçada entre especialistas que não têm dúvidas sobre os limites de sua própria competência” (Raynaut, 2014, p. 18). Por meio do entendimento de Bonfim et al. (2015) que tratam de interdisciplinaridade depreende-se que a gestão de recursos humanos envolve considerar a complexidade e a intersubjetividade das pessoas. Para tanto, a singularidade de cada membro da equipe representa um elo na promoção das ações interdisciplinares importantes à conformação de um ambiente saudável e produtivo.

Considera-se, então, que a adoção de ações interdisciplinares representa uma rota possível para que as organizações sejam consideradas verdadeiramente autênticas. Isto porque a intensidade das trocas entre os especialistas e a integração – características interdisciplinares – contribuem para a conquista da confiança dos trabalhadores, para a concretude do BET, para a existência de um local equilibrado de trabalho, onde as competências, autonomia, iniciativa e o desenvolvimento pessoal são favorecidos.

Por fim, o que aqui se registrou não teve a pretensão de esgotar o tema, pois há muito ainda para se avançar na produção de conhecimentos sobre trabalhadores e BET. Neste sentido, é escassa a produção científica a respeito dos seguintes temas: ambientes saudáveis e ganhos de produtividade; impactos nos custos das empresas relativos a ações e programas que reafirmem o BET; e, indicadores de BET. Novas pesquisas poderão contribuir para a ampliação do conhecimento já produzido.

SÍNTESE

Apesar de na literatura internacional não se tenha encontrado um conceito que elucide plenamente bem-estar no trabalho, pode-se, ainda assim, perceber sua multidimensionalidade. Quer represente sentimentos, quer expresse cognições construídas cultural ou socialmente, o bem-estar no trabalho associa-se ao desenvolvimento das potencialidades dos trabalhadores e ao conceito positivo de saúde (em oposição à ausência de doenças, simplesmente). O que em síntese pode-se apresentar é o entendimento de que BET se constrói a partir de aspectos subjetivos das pessoas que derivam do seu estilo, de suas condições de vida e do ambiente onde ele se insere, tanto quanto de seus traços individuais e genéticos. Assumido este entendimento, inserir nas estratégias e nas políticas de gestão de recursos humanos de uma empresa

condições favorecedoras ao BET, resulta em ambiente saudável e possibilidades de emancipação do trabalhador. Isso tem importantes consequências nos resultados da organização e naqueles que o trabalhador entrega.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accardo, E. M. (2013). *As relações entre conflito trabalho/família, bem estar subjetivo e bem-estar no trabalho* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Metodista de São Paulo, Faculdade de Psicologia, Brasil. <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1343>
- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., & Siqueira, M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71-93. doi: 10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93
- Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho. (2014). *Riscos psicossociais na Europa: Prevalência e estratégias de prevenção*. Recuperado de <https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/reports/executive-summary-psycho-social-risks-in-europe-prevalence-and-strategies-for-prevention>
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In C. Cooper & R. Burke (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). London, England: Routledge.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011) Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp- 178-189). New York, NY: Oxford University Press.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309. doi: 10.1108/00251740810854168
- Bonfim, D. A., Santos, J. O., Sampaio, R. J., Silva Junior, M. F., & Santos, L. R. (2015). A interdisciplinaridade, construção do conhecimento e do saber ambiental. *REMEA: Revista Eletrônica do Mestrado de Educação Ambiental*, 32(1), 344-357. Recuperado de <https://www.seer.furg.br/remea/article/view/5144/3333>
- Chambel, M. J. (2015). A gestão de recursos humanos nos trabalhadores temporários de agência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 269-278. doi: 10.1590/0102-37722015020919269278
- Cooper, C., & Dewe, P. (2008). Well-being, absenteeism, presenteeism, costs and challenges. *Occupational Medicine*, 58(8), 522- 544. doi: 10.1093/occmed/kqn124
- Covacs, J. M. (2006). *Bem-estar no trabalho: O impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça* (Dissertação de mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, Faculdade de Psicologia, Brasil). Recuperado de <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1384>
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.

- Dessen, M. C., & Paz, M. D. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556. doi: 10.1590/S0102-37722010000300018
- Ferraz, C. R. (2009). *Percepção de suporte social e bem-estar no trabalho: Um estudo com professores* (Dissertação de mestrado). Recuperado de <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1441>
- Ferreira, A. B. (2015). *Saúde no trabalho: Uma avaliação de riscos psicossociais numa empresa do ramo industrial* (Dissertação de mestrado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10284/4678>
- Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81. doi: 10.1590/S1678-69712010000500004
- Furnham, A., & Walsh, J. (1991). Consequences of person-environment incongruence: Absenteeism, frustration, and stress. *The Journal of Social Psychology*, 131(2), 187-204. doi: 10.1080/00224545.1991.9713841
- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2012). The link between perceptions of human resource management practices and employee well-being at work. *Advances in Psychology Study*, 1(1), 31-38. Recuperado de <http://researchpub.org/journal/aps/number/vol1-no1/vol1-no1-5.pdf>
- Goulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida, Brasil: Ideias e Letras.
- Grey, C., & Garsten, C. (2001). Trust control and post-bureaucracy. *Organization Studies*, 22(2), 229-250. doi: 10.1177/0170840601222003
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205-224). Washington, DC: American Psychological Association. Recuperado de <http://media.gallup.com/documents/whitePaper--Well-BeingInTheWorkplace.pdf>
- Helliwell, J., & Putnam, R. D. (2005). The social context of well-being. In F. A. Huppert, B. Keverne & N. Baylis (Eds.), *The science of well-being* (pp. 435-459). Oxford, NY: Oxford University Press.
- Hoyos Guevara, A. J., & Fazenda, I. C. (2013). A sustentabilidade é a causa; a interdisciplinaridade, o caminho. *Interdisciplinaridade: Revista do Grupo de Estudos e Pesquisa em Interdisciplinaridade*, 1(3), 72-76. Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/index.php/interdisciplinaridade/article/view/16789/12550>
- Itani, A., & Vilela Junior, A. (2007). Meio ambiente & saúde: Desafios para a gestão. *InterfacEHS: Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente*, 1(3), 1-15.
- Keyes, C. L., Hyson, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The Positive Organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 143-153.
- Limongi-França, A. C. (2008). *Qualidade de vida no trabalho-QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial* (2ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.

- Nações Unidas no Brasil. (2013). *OIT: Um trabalhador morre a cada 15 segundos por acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho*. Recuperado de <https://nacoesunidas.org/oit-um-trabalhador-morre-a-cada-15-segundos-por-acidentes-ou-doencas-relacionadas-ao-trabalho/>
- Nardi, C. F., & Palma, D. L. (2015). Bem estar no trabalho: Contribuições à prática social nas empresas. *Tecnológica*, 2(1), 119-135. Recuperado de <http://www.uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/25/23>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of human resources practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. In M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico de gestão* (pp. 97-110). Porto Alegre, Brasil: Artmed Bookman.
- Oliveira, P., & Limongi-França, C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE Eletrônica*, 4(1), 1-21. doi: 10.1590/S1676-56482005000100005
- Organização Mundial da Saúde. (2010). *Ambientes de trabalho saudáveis: Um modelo para ação: Para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais*. Recuperado de http://www.who.int/occupational_health/ambientes_de_trabalho.pdf
- Organização Internacional do Trabalho. (2003). *La hora de la igualdad en el trabajo*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_publ_9223128714_sp.pdf
- Organização Internacional do Trabalho. (2010). *Emerging risks and new patterns of prevention in a changing world of work*. Recuperado de http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/28abril_10_en.pdf
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v7n1/v7n1a04.pdf>
- Pinto, P. C. (2009). *Bem-estar no trabalho: Um estudo com assistentes sociais* (Dissertação de mestrado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10071/2109>
- Raynaut, C. (2014). Os desafios contemporâneos da produção do conhecimento: O apelo para interdisciplinaridade. *Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis*, 11(1), 1-22. doi: 10.5007/1807-1384.2014v11n1p1
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39. doi: 10.1007/s10902-006-9019-0
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2015). A determinação do empenhamento organizacional e do bem-estar no trabalho sobre o bem-estar subjetivo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(2), 123-132. doi: 10.17652/rpot/2015.2.386
- Scheibe, S., Stamov-Roßnagel, C., & Zacher, H. (2015). Links between emotional job demands and occupational well-being: Age differences depend on type of demand. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 254-265. doi: 10.1093/workar/wav007

- Schmidt, M. L., Barbosa, W. F., Biazotti, K. A., Pinceli, S. C., & Toledo, M. L. (2012). Gestão da saúde no trabalho: Uma experiência institucional. *Revista Laborativa*, 1(1), 36-51. Recuperado de http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/786/pdf_1
- Silva, C. A., & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(3), 331-339. doi: 10.1590/S0102-37722013000300011
- Silva, S. A., & Tavares, S. M. (2012). Saúde e bem-estar no trabalho (Health and well-being at work). In A. L. Neves & R. F. Costa (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 541-544). Lisboa, Portugal: RH.
- Siqueira, M. M., Barbosa, T., & Ferraz, C. (2008). *Análise de estudos brasileiros sobre o Bem estar no trabalho*. In *Cadernos de resumos do V Seminário de Pesquisa GIBEST: Grupo interinstitucional de pesquisa de bem-estar, suporte social e trabalho*. (pp. 7). São Bernardo do Campo, Brasil: Universidade Metodista de São Paulo.
- Siqueira, M. M., & Martins, M. C. (2013). Promoção de saúde e bem-estar em organizações. In L. O. Borges & L. Mourão, (Orgs.), *O trabalho e a organização: Atuações a partir da psicologia* (pp. 619-643). Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Siqueira, M. M., & Padovam, V. A. (2008). Bases teóricas do bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209. doi: 10.1590/S0102-37722008000200010
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Scheurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375. doi: 10.1348/0963179041752718
- Warr, P. B. (2003). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Orgs.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). New York, NY: Russel Sage Foundation.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Whire, K., & Jacques, P. (2007). Combined diet and exercise intervention in the workplace. *AAOHN Journal: Official Journal of the American Association of Occupational Health Nurses*, 55(3), 109-114. doi: 10.1177/216507990705500303
- Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2010). *The sage handbook of human resource management*. London, England: Sage Publications.
- Wiskow, C., Albrecht, T., & de Pietro, C. (2010). **Как создать для медицинских работников привлекательную и благоприятную рабочую среду**. Recuperado de http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0014/133043/e94293R.pdf?ua=
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65(9), 1051-1069. doi: 10.1177/0018726712451283

LEITURAS RECOMENDADAS

Lucas, R. E., Diener, E., & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 616-628. doi: 10.1037//0022-3514.71.3.616

CAPÍTULO V

DESAFIOS E PROPRIEDADES DOS SISTEMAS MULTIEQUIPAS: UMA ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL

ANA FLÁVIA DE FARIA PORTEZAN
PAULO RENATO LOURENÇO

Resumo: Ao longo do último século, as estruturas organizacionais baseadas no trabalho individual, hierárquico e delimitado em funções/rotinas, mostraram-se incapazes de responder eficazmente às mudanças contextuais, movendo-se no sentido de estruturas orientadas para equipas de trabalho. À medida que as equipas de trabalho se tornam quase imperativas à sobrevivência das organizações, fatores que exercem influência sobre o seu desempenho são evidenciados nas investigações, com ênfase principal na esfera intraequipas. Numa lógica global e multidisciplinar, muitas das soluções e estratégias organizacionais passam pelo trabalho conjunto de diversas equipas trabalhando em rede, sendo o nível de análise grupal insuficiente (ou mesmo ineficaz) para explicar os fenómenos macro que emergem do sistema. Os sistemas multiequipas atraíram a atenção da comunidade científica na última década, em virtude da sua capacidade para fornecer respostas adaptativas a situações inesperadas que exigem a ação rápida de diversas equipas, muitas vezes oriundas de diferentes organizações, atuando em conjunto por um objetivo maior, supraordenado, em paralelo com os objetivos específicos de cada equipa. Situados no domínio dos sistemas multi-equipas, realizamos uma análise multinível sobre as características que compõem tais sistemas, discutindo algumas das propriedades responsáveis pelo sucesso (ou fracasso) na obtenção das metas propostas.

Palavras-chave: sistemas multiequipas; equipas; interdependência; comunicação; colaboração

Abstract: Over the last century, the organizational structures based on individual, hierarchical and limited in functions / routines work have proved to be unable to respond effectively to the contextual changes, moving towards a design of work teams structures. As work teams become almost imperative to the survival of organizations, factors that

influence their performance are evidenced in research, with emphasis on intra-teams domain. In a global and multidisciplinary logic, many problems and organizational strategies pass through the joint work of several teams working on a network, and the group level of analysis seems to be insufficient (or ineffective) to explain the phenomena that emerge from the macro system. Multi-team systems have attracted the attention of the scientific community for the last decade because of their ability to provide adaptive responses to unexpected situations that require quick action of several teams, often from different organizations, working together for a greater purpose, superordinate goal, in parallel with the specific objectives of each team. Placed in the area of multi-team systems, we conducted an approach in different levels of analysis that compose such systems, discussing some of the properties responsible for the success (or failure) in achieving the proposed goals.

Keywords: multi-team systems; teams; interdependence; communication; collaboration

INTRODUÇÃO

O último século foi palco de grandes transformações nas organizações. A dinâmica do trabalho modificou-se consideravelmente, criando novas formas para responder às necessidades de um contexto complexo e globalizado (Portezan, Lourenço, Dimas, & Rebelo, 2013). A tecnologia da informação e comunicação, a globalização e o aumento abrupto da velocidade de processamento relativizaram as noções de tempo e espaço, e o que se espera são respostas imediatas e eficientes a fenômenos complexos, impulsionando a procura constante por soluções inovadoras, criativas e funcionais. Essas transformações possibilitaram o esbatimento das fronteiras organizacionais, uma vez que a realidade organizacional expandiu o escopo de atuação e tornou-se onnipresente (DeChurch & Mathieu, 2009; Zaccaro, Marks, & DeChurch, 2012).

Nesse contexto, as estruturas organizacionais inicialmente baseadas no trabalho individual, organizado ao longo de uma linha hierárquica mostram-se incapazes de responder eficazmente a tais mudanças e desafios faceados (Zaccaro et al., 2012), movendo-se no sentido das equipas de trabalho (Hof, Koning, & Essens, 2010; Moust, 2011)¹. Desta forma, as equipas surgem como uma possibilidade de reunir conhecimentos, aptidões e experiências, tornando as organizações mais competitivas e adaptáveis à dinâmica e complexidade envolvente (DeChurch & Mathieu, 2009).

1 Na linha de autores como Allen e Hecht (2004) utilizaremos, no presente capítulo, os termos grupo e equipa, de forma indistinta.

DeChurch e Mathieu (2009) argumentam a esse respeito que, juntamente com essas mudanças estruturais, uma descentralização do poder e da tomada de decisão ocorrem, particularmente através do *empowerment* e da autogestão, partindo da ideia de que decisões como “o que fazer”, “como fazer” e “quando fazer” devem ser tomadas pelas pessoas mais aptas e envolvidas na situação (DeChurch & Mathieu, 2009). Assim, dos trabalhadores, outrora executores e especializados em determinadas tarefas, passa-se a requerer polivalência, multidisciplinaridade, flexibilidade e capacidade de tomar decisões, adaptar-se a mudanças e reinventar-se.

Nessa lógica, a investigação sobre equipas ocupa um papel preponderante na comunidade científica, sendo fundamental entender os fatores que predizem o sucesso e/ou o fracasso dessas estruturas (DeChurch & Mathieu, 2009; Roth, 2011). Alguns autores (e.g., DeChurch & Mathieu, 2009; Marks, DeChurch, Mathieu, Panzer, & Alonso, 2005) chamam a atenção para questões como a coordenação e a comunicação inter e intraequipas, sublinhando o facto de as equipas serem cada vez mais multiculturais, multidisciplinares e muitas vezes dispersas geograficamente.

Apesar de obtermos respostas importantes na literatura sobre grupos e equipas, relativamente a estes e outros processos de articulação “a maior parte das investigações concentram-se na esfera intraequipas, sendo recentes e ainda escassos os estudos que enfatizam essas dimensões ao nível interequipas” (Portezan et al., 2013, p. 1047). Gist, Locke e Taylor, citados por Xiao & Geng (2010, p. 1713), no seu estudo no domínio do comportamento organizacional, deixam uma reflexão relevante quando afirmaram que um grande desafio para as equipas modernas é justamente coordenar esforços tanto dos membros da equipa como de equipas parceiras, já que alguns problemas enfrentados pelas organizações são tão complexos que necessitam da mobilização de diversas equipas para serem solucionados (Moust, 2011). Assim, uma nova configuração coletiva que prevê a colaboração e interdependência entre duas ou mais equipas, as quais podem, inclusive, ser oriundas de diferentes organizações (Zaccaro et al., 2012) foi, já no presente século, apresentada e discutida por Mathieu, Marks, e Zaccaro (2001) - os Sistemas Multiequipas (SME). Afigurando-se como uma inovação conceptual, essa linha de investigação pretende estudar a “equipa de equipas” como uma entidade singular, diferenciando-a tanto das organizações tradicionais como das estruturas mais recentes (e.g., organizações matriciais, *subassemblies* e força-tarefa; Mathieu et al., 2001; Zaccaro et al., 2012).

Segundo Zaccaro et al. (2012), esse tipo de colaboração transfronteiriça tem sido observado principalmente em episódios extremos, como por exemplo catástrofes naturais, nas quais diversas equipas se convertem numa equipa maior em prol de um objetivo comum e supraordenado, embora cada qual possa ter objetivos imediatos diferentes.

O presente capítulo, situado no domínio dos sistemas multiequipas, tem por objetivo analisar e discutir, sob diversos níveis de análise, o conceito de sistema multiequipas, bem como algumas das propriedades responsáveis pelo sucesso (ou fracasso) na atuação dos SME.

DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE SISTEMA MULTIEQUIPAS

Como mencionado anteriormente, o conceito de SME baseia-se na ideia de uma equipa formada por outras equipas. Nesse sentido, importa desde logo clarificar que o conceito de multiequipa utilizado por Mathieu et al. (2001) corresponde à transposição da definição de equipa, proposta pelos referidos autores, para o contexto de um sistema constituído por diversas (ou múltiplas) equipas. Deste modo, definindo equipa como qualquer conjunto distinguível de duas ou mais pessoas que interagem de forma dinâmica, interdependente e adaptativa em direção a uma meta/objetivo/missão comum, com papéis ou funções específicas distribuídas entre os membros, e que tem uma duração de vida limitada, Mathieu et al. (2001, p. 290) definiram SME como “duas ou mais equipas que interagem de forma direta e interdependente em resposta a contingências ambientais para a realização de objetivos coletivos”. Os autores ainda acrescentam que os limites dos SME são definidos a partir dos objetivos pois “todas as equipas dentro do sistema, enquanto perseguem objetivos proximais diferentes, partilham pelo menos um objetivo distal comum e, desta forma, apresentam interdependência em termos de *input*, processo e resultado com pelo menos uma das outras equipas” (Mathieu et al., 2001, p. 290). Segundo DeChurch, Contractor, Murase, e Wax (2012), os sistemas multiequipas também podem ser vistos como um tipo especial de rede de contatos, na qual cada membro é interdependente do sistema, de alguma forma, para a realização de um objetivo superior, num nível macro. Hoegl e Weinkauff (2005) contribuíram para o entendimento do conceito com a ilustração do SME como a arquitetura de um produto (objetivo maior) no qual cada equipa funciona como um módulo que, juntos, dão sentido ao todo.

Alguns autores, ao evidenciarem nos seus trabalhos questões como a pertença e a identificação com mais de um grupo (*multiteam membership/dual identification*; e.g., Cuijpers, Uitdewilligen, & Guenter, 2011; O’Leary, Mortensen, & Wolley, 2011, 2012), bem como os conflitos tanto de tarefa como sócio-afetivos (e.g., Cuijpers et al., 2011; Hinsz & Betts, 2012; Roth, 2011), abrem novas perspetivas para contemplar os múltiplos níveis de complexidade que o conceito encerra.

Apesar de reconhecermos o contributo de cada uma das variações nas definições supracitadas, adotámos como base para a nossa análise a definição de Mathieu et al. (2001), por ser a mais utilizada e amplamente aceite na comunidade científica, não descurando a evidência de que ainda há muito a ser explorado acerca deste novo conceito.

A ORIGINALIDADE DO CONSTRUCTO

Mathieu et al. (2001) descrevem os SME como configurações originais e diferentes de outras entidades coletivas, sublinhando as cinco principais características de distinção que podem ser observadas na definição do constructo: (1) é um sistema que contém duas ou mais equipas interdependentes, chamadas equipas componentes; (2) é uma entidade singular, via de regra maior que uma equipa, mas menor que uma organização, com possibilidade de cruzar as fronteiras organizacionais; (3) todas as equipas do sistema atuam em interdependência (de input, processo e resultado) com pelo menos uma das outras equipas; (4) trata-se de um sistema aberto que forma-se e transforma-se de acordo com as exigências do contexto de atuação e da tecnologia utilizada; (5) as equipas componentes partilham, obrigatoriamente, objetivos distais, supraordenados, e, eventualmente, também podem partilhar objetivos próximas com outras equipas dentro dos sistema. (Portezan et al., 2013).

No intuito de clarificar o constructo de SME e distingui-lo de outros constructos similares, sublinharemos, a seguir, algumas diferenças básicas. A distinção entre SME e equipa é relativamente simples porque embora o SME não seja em si apenas uma equipa, é composto por pelo menos duas delas (Mathieu et al., 2001). Desta forma, não pode ser comparado a um conjunto de equipas, uma vez que o todo, num sistema, é diferente da soma das partes, pois possui propriedades emergentes que o distinguem e o tornam singular, as quais, neste caso específico, se referem às interações tanto interequipas como do sistema com o meio. Contudo, a relevância do conceito e da investigação sobre equipas para a compreensão dos SME não é sequer questionável, pois o conceito aqui evocado inclui equipas e todas as dinâmicas inerentes a essas entidades. Nesse sentido, DeChurch e Zaccaro (2013), sublinham que, embora as tentativas de caracterização/diferenciação dos SME não contemplem (explicitamente) a condição única, discreta e distinta de cada equipa componente do sistema, é fundamental que essa observação seja feita, pois se não for possível dizer que cada equipa se distingue das demais de forma clara, a partir de atributos intrínsecos e singulares, apesar de pertencerem a um mesmo SME, podemos colocar em risco este conceito, uma vez que estaremos diante apenas de uma “grande equipa”, na qual o nível de análise multiequipas não se aplica.

A investigação sobre organizações também se mostra pouco adequada para a compreensão destas relações e interações entre equipas. Embora uma organização também possa integrar diversas equipas de trabalho, departamentos, filiais ou até mesmo diferentes organizações dentro de um grupo organizacional, as diferenças residem (a) nos níveis de interdependência que, normalmente, não são múltiplos entre as equipas nas organizações; (b) na composição, pois enquanto o SME engloba apenas equipas oriundas de uma ou mais organizações/instituições, uma organização é formada por

todos os membros desta, independentemente de integrarem ou não equipas; e (c) nos objetivos, quantitativamente superiores e mais generalizados nas organizações e fortemente vinculados e específicos nos SME (Mathieu et al., 2001).

A diferenciação de entidades similares, que aparecem como entidades intermediárias entre uma organização e uma equipa (Mathieu et al., 2001), como *subassemblies*, organizações matriciais, força-tarefa e equipas *swift-starting* é mais desafiante. *Subassemblies* são unidades organizacionais que normalmente apresentam maiores níveis de autonomia em relação à organização, assemelhando-se a um SME. No entanto, são configurações designadas para desempenhar determinadas atividades e a interdependência entre equipas não configura uma condição necessária, especialmente com os níveis de interdependência encontrados nos SME.

Por outro lado, e para os referidos autores, as organizações matriciais e os SME, apesar de partilharem características semelhantes, como uma composição que agrega diversas funções e um propósito de responder o mais rápido possível às solicitações do meio, tipicamente turbulento e instável, divergem nos níveis de interdependência - muito baixos entre as equipas de projeto nas organizações matriciais - e, principalmente, no tipo de interação entre as equipas, pois mais do que criar internamente equipas independentes de projeto para determinado fim, os SME coordenam equipas pré-existentes e suas circunstâncias.

As equipas força-tarefa são formadas, para um determinado fim ou projeto, por indivíduos que são alocados para desempenhar as tarefas e unem esforços para atingir um ou mais objetivos estabelecidos pelo topo organizacional. Normalmente respondem com um grau significativo de autonomia e possuem um prazo para cumprir os objetivos, após o qual a equipa deixa de existir (Mathieu et al., 2001; Zaccaro et al., 2012). Ainda que muitas características sejam confluentes com as dos SME, os últimos apresentam uma estabilidade temporal maior, não limitando a sua existência a um único objetivo. As equipas *swift-starting* parecem ser a entidade com características mais semelhantes ao SME. Assim como as equipas força-tarefa, elas são criadas para lidar com eventos inesperados e emergenciais. São temporárias e incluem profissionais com altos níveis de competências, especialização e familiaridade para atuar em contextos complexos, permitindo à equipa iniciar as suas atividades o mais rápido possível (Wildman et al., 2012). Apesar de serem equipas formadas para uma determinada resposta ao ambiente, com membros que talvez nunca tenham trabalhado em conjunto, os papéis internos são estáveis (e.g., piloto de avião, médico), exigindo interdependência dos membros na execução das tarefas (Zijlstra, Waller, & Phillips, 2012). Uma diferença primária que distingue este tipo de equipas dos SME reside no nível de análise, grupal e multiequipas respectivamente. Entretanto, como os SME são formados por diversas equipas com funções e características diferentes, algumas equipas dentro do sistema poderiam ser caracterizadas individualmente como *swift-starting* ou força-tarefa.

“De forma a simplificar, podemos inferir que a diferença primordial entre os SME e as entidades aqui explicitadas consiste no nível de análise (multiequipas), que põe a tónica nas dinâmicas intergrupais e consequentes níveis de interdependência entre as equipas e não apenas nos aspetos intragrupais” (Portezan et al., 2013, p. 1048). Contudo, a evolução da investigação nesta área certamente trará novos esclarecimentos que nos permitirão pontuar mais objetivamente as diferenças entre SME e as demais configurações aqui abordadas.

CARACTERÍSTICAS E PARTICULARIDADES DOS SISTEMAS MULTIEQUIPAS

Na tentativa de apoiar a definição do conceito e explorar as suas características, Zaccaro et al. (2012) organizaram as características dos SME em três dimensões: atributos de composição, atributos de ligação e atributos de desenvolvimento. Os atributos de composição incluem as características demográficas tanto do SME como das equipas componentes que, segundo estes autores, representam uma força motriz nas dinâmicas interequipas, com impacto direto na eficácia do sistema. A dimensão do SME e a quantidade de equipas que o compõem pode influenciar as interações, a liderança e o próprio desempenho do sistema, sendo os atributos *número de equipas componentes* e *dimensão* determinantes, também, da complexidade do SME.

Um SME pode ser interno (composto por equipas de uma mesma organização) ou externo (composto por equipas de diferentes organizações) dependendo do *tipo de limites (boundary status)* que estabelece. Se um SME for externo (*cross-boundary*) enfrentará outros tipos de desafios, como por exemplo “uma maior complexidade social, contextual e de tarefa, exigindo padrões eficientes de coordenação e uma grande capacidade cognitiva e social tanto dos líderes como dos membros” (Portezan et al., 2013, p. 1048). Além disso, num SME externo questões como a *diversidade organizacional* e a *proporção de membros* são muito relevantes. Por um lado, quanto maior for a quantidade de organizações presentes no SME maior será a complexidade social e, por outro, a proporção desta representatividade afeta as dinâmicas, normas e outros mecanismos de regulação dentro do SME. A *diversidade funcional*, no entanto, é uma mais-valia para o SME, uma vez que amplia as perspetivas cognitivas e maximiza os recursos para análise, tomada de decisão e resolução de problemas (Portezan et al., 2013). Entretanto, a investigação ressalta que a diversidade funcional deve ser moderada, porque quando atinge níveis elevados poderá impulsionar conflitos e pouca coesão social (Greening & Johnson, 1997). Outro atributo relevante é a *localização/dispersão geográfica*, principalmente em virtude da evolução tecnológica e crescente existência de equipas virtuais, o que levanta questões e constrangimentos relacionados principalmente com a

comunicação, a coordenação e a confiança, uma vez que, neste contexto, os membros de uma mesma equipa dificilmente interagem fisicamente, sendo essa questão agravada perante a *diversidade cultural* existente (Portezan et al., 2013).

A *estrutura de motivos* expressa-se pelo nível de compatibilidade entre as metas das equipas (proximais) e as metas do SME (distais). Esta é uma característica delicada do sistema, pois exerce impacto direto sobre o comprometimento das equipas com o SME uma vez que algumas equipas podem ter apenas um meta proximal a ser cumprida dentro da hierarquia de objetivos, enquanto outras equipas podem ter várias metas proximais em prol do objetivo supraordenado, o que pode influenciar o envolvimento efetivo (maior ou menor) destas equipas no SME. Por outro lado, as metas distais podem ser indiferentes ou mesmo parcialmente conflituantes com as metas proximais e/ou com a missão/valores de determinada equipa e, nesse sentido, os efeitos podem ser perversos em termos de motivação e comprometimento com o SME. Relacionado com a estrutura de motivos, o atributo *orientação temporal* diz respeito ao nível de esforço e tempo investido por cada equipa componente para alcançar os objetivos do SME. Se essa orientação temporal não for equivalente, o SME poderá sofrer impactos tanto no comprometimento como na perceção de equidade e justiça por parte das equipas.

Segundo Mathieu et al. (2001), os diferentes mecanismos de conexão entre as equipas componentes denominam-se atributos de ligação. A interdependência destaca-se como um atributo crucial, determinando os níveis em que as equipas componentes partilham informações, recursos e estratégias. Nos SME, a natureza das conexões estabelecidas entre as equipas é determinada pelo tipo de *interdependência funcional*, que pode ser entendida como um estado em que as equipas têm confiança mútua, partilham determinação, influência e grande interesse no processo para a realização dos objetivos, sendo, portanto, condição *sine qua non* para o cumprimento do objetivo principal (Mathieu et al., 2001). É suposto que num SME todas as equipas componentes sejam interdependentes em três níveis – em relação a, pelo menos, uma das outras equipas componentes: (1) Interdependência Funcional de *Input* - prende-se com a partilha de recursos como pessoas, instalações, restrições contextuais, informações e equipamentos relacionados com cumprimento de objetivos coletivos proximais e distais; (2) Interdependência Funcional de Processo - refere-se ao grau de interação interequipas necessário para a conclusão dos objetivos e também ao nível de dependência entre as equipas na execução das tarefas; (3) Interdependência Funcional de Resultado - significa o quanto os benefícios pessoais, recompensas, custos e outras consequências para as equipas componentes dependem do desempenho ou sucesso de outras equipas.

A *distribuição hierárquica* é determinada pelos graus de responsabilidade que cada equipa tem na procura pela meta. Algumas equipas possuem apenas uma meta proximal, enquanto outras têm a cargo múltiplas metas e em diferentes níveis da hierarquia de

objetivos, conferindo-lhes mais responsabilidade e comando dentro do SME. De forma análoga, a *distribuição do poder* é proporcional às responsabilidades assumidas pelas equipas no SME, sendo que as equipas que ocupam posições mais elevadas na hierarquia são passíveis de ter “maior influência, que também poderá ser adquirida em virtude da dimensão da equipa (representatividade), área de *expertise* e pertença às organizações com maior poder de decisão dentro do SME” (Portezan et al., 2013, p. 1049)

As *estruturas de comunicação* podem ser centralizadas ou descentralizadas, de acordo com o fluxo comunicacional no interior do sistema, podendo existir variações dentro de um mesmo SME. Zaccaro e cols. (2012) acentuam que uma rede centralizada é benéfica para a eficiência em tarefas simples e uma rede descentralizada exerce impactos positivos em tarefas mais complexas (Zaccaro et al., 2012).

Os atributos de desenvolvimento determinam as dinâmicas e padrões de desenvolvimento dos SME. Normalmente os SME são criados para dar resposta a situações em que o trabalho realizado por outras estruturas organizacionais não dá respostas à altura das exigências contextuais. Alguns SME podem ser constituídos formalmente para prevenir emergências ou crises contextuais, tendo os seus objetivos e missão previamente delineados. Outros, no entanto, podem emergir pela iniciativa de diversas equipas, com objetivos e missões negociados no cerne do sistema, sendo a génese determinante da forma como a missão, os objetivos e outros elementos são estruturados ao longo do desenvolvimento do SME (Portezan et al., 2013). Também podem ocorrer transformações no desenvolvimento de um SME, sobretudo perante solicitações ou exigências contextuais. Tal facto determinará a *direção de desenvolvimento* do sistema..

A *duração efetiva* e o *estádio de desenvolvimento* também são pontos de distinção entre os SME, sendo que os estádios de desenvolvimento refletem a evolução do sistema de uma independência relativa para uma verdadeira interdependência entre as equipas (Zaccaro et al., 2012).

Transformações na composição do sistema são comuns ao longo do desenvolvimento de sistemas tão complexos como os SME e, normalmente, referem-se à constância na participação (constância vs flutuação de equipas) e constância nas ligações (constância vs flexibilidade nas ligações entre as equipas). Para além dos atributos supramencionados, questões como o contexto de referência, estrutura e formas de liderança constituem pedras basilares para uma análise multinível e, portanto, serão, em seguida, objeto de análise (Zaccaro et al., 2012).

Contexto de atuação

Os SME são sistemas abertos e dinâmicos em constante interação com a envolvente em que operam que, via de regra, são de dois tipos: o interior das organizações e o ambiente externo. Ambientes que são, ao mesmo tempo, dinâmicos, desconhecidos, complexos e incertos configuram, segundo Mathieu et al. (2001), os maiores desafios para os SME, exigindo uma resposta rápida por parte de todo o sistema. Assim, a diversidade encontrada nos SME possibilita a convergência de diversas competências e conhecimentos para responder aos desafios impostos pela complexidade dos contextos (Marks et al., 2005). Além disso, a própria complexidade do sistema requer uma estrutura que coordene e alinhe toda essa diversidade, estabeleça prioridades e canalize energia para o cumprimento das metas. Esta estrutura é chamada de hierarquia de objetivos (Mathieu et al., 2001).

Hierarquia de objetivos

Como já explicitado, uma das características distintivas dos SME é a interdependência entre as equipas componentes para o alcance de um ou mais objetivos do sistema. Os níveis de interdependência são determinados pelas metas do sistema, dispostas ao longo de uma hierarquia de objetivos. No topo da hierarquia está o objetivo principal do SME, comum a todas as equipas, também denominado objetivo supraordenado ou distal; por conseguinte, as metas proximais (individuais ou grupais), estão posicionadas logo abaixo (Zaccaro et al., 2012), delineando a importância de cada objetivo dentro do sistema.

A hierarquia de objetivos varia de sistema para sistema, mas Mathieu et al. (2001) salientam que algumas características parecem ser transversais como: (1) a existência de pelo menos dois níveis hierárquicos; (2) quanto mais alto é o nível da hierarquia em que determinada meta se localiza, maiores são os níveis de interdependência requeridos; (3) o sucesso da meta supra-ordenada, no topo da hierarquia, depende do cumprimento das outras metas proximais; (4) as metas que ocupam níveis mais elevados possuem um horizonte temporal mais alargado do que as demais; (5) prioridade e valência são critérios de decisão na gestão das metas, uma vez que algumas equipas componentes podem ser responsáveis por múltiplos objetivos ao longo da hierarquia.

As relações de interdependência entre as equipas componentes podem variar ao longo de um mesmo episódio de desempenho, de acordo com as necessidades de coordenação e alocação de meios para o cumprimento da meta distal. Assim, uma equipa pode atuar em interdependência com equipas diferentes em momentos distintos do episódio de desempenho e estas relações de interdependência podem ser recíprocas, sequenciais

ou intensivas. Além disso, as equipas componentes terão diferentes funções, metas proximais, ritmo e ciclos temporais de desempenho (DeChurch & Mathieu, 2009; Mathieu et al., 2001). Marks et al. (2005) salientam que quanto maior é a interdependência entre os membros de uma equipa, mais complexas são as dinâmicas do trabalho em equipa. Ao estender esta lógica ao nível multiequipas, os autores sugerem que quanto mais complexa for a hierarquia de objetivos, maior será a interdependência entre as equipas para atingir as metas distais e, conseqüentemente, surge a necessidade de uma melhor execução e gestão dos processos interequipas para garantir a eficácia do sistema.

DeChurch e Zaccaro (2010) salientam que a interdependência nos SME pode ser pensada como um constructo tetra-dimensional, definido por um sistema de orientação em termos de tipo (sequencial, intensiva ou recíproca), forma (o que está a ser partilhado, informações ou comportamentos, por exemplo), nível (nível de análise: grupal, multiequipas ou individual) e fase (como a interdependência muda ao longo dos ciclos de objetivos). Essas dimensões são indissociáveis, sendo um erro estudá-las separadamente.

Simplificando, a hierarquia de objetivos pode ser considerada enquanto um motor motivacional que facilita os processos interequipas, uma vez que estimula, canaliza a atenção para os objetivos comuns e convida, ainda que implicitamente, à colaboração e coesão, o que pode, por si só, reduzir os conflitos potenciais (Mathieu et al., 2001). Essa hierarquia de objetivos procura modelar as atividades intra e interequipas de modo que os membros dentro de cada equipa estejam fortemente ligados, enquanto a ligação entre membros de equipas diferentes deva ser mais fraca, colocando a tónica sobre a eficácia da rede e não dos indivíduos ou das equipas (DeChurch & Zaccaro, 2013).

No entanto, “a hierarquia de objetivos, por si só, não garante o funcionamento do sistema, pois para coordenar, manter e alinhar os processos e objetivos, numa lógica hierárquica e multinível, são necessários líderes capazes de desempenhar papéis estratégicos nos diversos patamares do sistema” (Portezan et al., 2013, p. 1050).

Liderança

Um fator preponderante para o sucesso de um SME é a qualidade da liderança (Mathieu et al., 2001), cujo grande desafio é coordenar os esforços de todas as equipas do sistema. Importa notar que mesmo que uma ou mais equipas do SME tenham, individualmente, sucesso no alcance dos seus objetivos, uma coordenação ineficiente pode comprometer o sucesso do sistema (DeChurch & Marks, 2006). Nessa lógica, apenas uma liderança multinível pode dar resposta a tamanha complexidade, de forma a abarcar os três níveis: intraequipas, interequipas e externo (interação SME e ambiente externo; Zaccaro & DeChurch, 2012).

Segundo Mathieu et al. (2001), a perspectiva da liderança funcional, com foco particular na forma como os processos de liderança nos coletivos facilitam a emergência de sinergia, pode ser adaptada aos SME. Desta forma, ao nível multiequipas, essa perspectiva sugere que os líderes, quer os “externos”, quer os intra e interequipas são responsáveis por: (1) estabelecer a ligação entre as equipas componentes do sistema; (2) estabelecer a ligação entre o SME com o público externo, a envolvente e os *stakeholders*; (3) estabelecer estratégias e direções operacionais multinível; (4) ajudar as equipas componentes a atingir níveis de sinergia necessários para cumprir as metas e as missões do sistema global (Mathieu et al., 2001; Zaccaro & DeChurch, 2012).

A liderança nos SME tem um desafio adicional que se prende com uma série de alinhamentos para assegurar a coerência e integração das metas e da direção do sistema, sobretudo por causa da interdependência funcional que permeia a estrutura de objetivos. Primeiramente é necessário um alinhamento vertical, no qual as metas estabelecidas para as equipas em múltiplos níveis devem ser congruentes com a estratégia do SME. Da mesma maneira, o alinhamento horizontal das metas das equipas ligadas por uma interdependência sequencial ou recíproca precisa de ser cuidadosamente estabelecido e mantido, cabendo aos líderes interequipas estabelecer os alinhamentos horizontal e vertical e aos líderes intraequipas geri-los e mantê-los ao longo da ação (DeChurch & Marks, 2006; Mathieu et al., 2001). Os líderes “externos” ficam responsáveis pela interação do SME com o meio em que atua (Portezan et al., 2013)

Contudo, a forma de liderança de cada SME será uma função dos seus atributos de composição, ligação e desenvolvimento, sendo possível verificar tanto lideranças verticais (completamente centralizada ou multinível) como partilhadas (rotativa, distribuída ou simultânea) nestes sistemas (Zaccaro & DeChurch, 2012).

De forma geral, a liderança (em todos os níveis abordados) deve centrar os seus esforços no sentido de tornar o sistema permeável, para que as informações e recursos sejam partilhados com confiança, sem que cada unidade (indivíduo, equipa, equipas) perca de vista os seus objetivos, particularidades e singularidade (DeChurch & Zaccaro, 2010).

DISCUSSÃO

Apesar dos SME não serem uma configuração particularmente nova, uma vez que podemos resgatar atuações multiníveis ao longo da história, principalmente em situações de catástrofe (naturais ou não), o recente interesse por parte da comunidade científica em entender não apenas o que são esses sistemas, mas principalmente como funcionam e as dinâmicas que possibilitam (ou inviabilizam) o seu sucesso, abrem as portas para diversas discussões sobre algumas questões ainda nebulosas, com a consciência de

que ainda há muito por explorar. Optámos por discutir algumas questões fundamentais que, em nossa opinião, se prendem com os mecanismos multinível de articulação que possibilitam ao SME ser mais do que um aglomerado de equipas.

Zaccaro e DeChurch (2010) no seu artigo “Teams won’t solve this problem” trazem à tona o perigo de tentar olhar para um sistema sociotécnico complexo e multidimensional, como os SME, à luz das descobertas feitas na área de equipas. Segundo estes autores, quando os investigadores olham para os SME, procuram explicá-los ao nível grupal, com *“seus microscópios ajustados na magnitude errada (...) olhando muito de perto e esquecendo as dinâmicas ao nível macro que explicam porque estes sistemas falham”* (p. 1). De uma forma intencionalmente provocadora, a ideia não é desprezar as descobertas feitas no campo das equipas, que se revelam fundamentais para chegarmos mais próximo do entendimento do sistema, mas desafiar a comunidade científica a encarar esse problema complexo de uma forma igualmente complexa, colocando a tónica nos mecanismos multinível de coordenação, colaboração e adaptação para gerar conhecimento singular sobre essa entidade igualmente singular e irreduzível (Zaccaro & DeChurch, 2010).

Segundo os referidos autores, ao analisar incidentes nos quais a atuação dos SME não foi eficiente, a resposta para o insucesso do sistema no cumprimento da meta supraordenada, na maioria das vezes, não está na falha dos objetivos individuais das equipas, mas sim no alinhamento e coordenação entre elas, o que só pode ser percebido quando perspectivamos o evento ao nível macro. Para além de entender a forma como os indivíduos interagem sinergeticamente para trabalhar em equipa, é necessário resolver um complexo *puzzle* de dinâmicas entre diferentes equipas e, muitas vezes, entre diferentes organizações e propósitos, para compreender como essa estrutura trabalha como um sistema.

A complexa hierarquia de objetivos, por si só, já nos dá dados para afirmar que o olhar para os SME não pode ser reducionista. De acordo com o que foi referido anteriormente, a hierarquia de objetivos pressupõe que diferentes equipas trabalham para uma série de objetivos, em diversos níveis, e estes objetivos podem mudar ao longo de um episódio de desempenho (DeChurch & Mathieu, 2009). Partindo do pressuposto de que os SME são compostos (minimamente) por indivíduos que pertencem a equipas englobadas num sistema com várias equipas, então os indivíduos empenham esforços para, pelo menos, três conjuntos de metas: individuais, grupais e inter-grupais (as metas do sistema). Contudo, a maioria das investigações sobre equipas começa por defini-las como um conjunto de indivíduos que partilham um objetivo comum, o que sugere que as metas individuais e da equipe estão em alinhamento (DeChurch & Zaccaro, 2010), o que nem sempre ocorre nos SME, uma vez que as metas podem ser conflitantes e/ou concorrentes. Segundo DeChurch e Zaccaro (2010) o conflito de objetivos é inerente aos SME, uma vez que o sistema engloba diferentes equipas, realidades, funções e estados emergentes e a hipótese de um alinhamento de todos os objetivos, funções e níveis é, provavelmente, demasiado simplista.

Outra questão bastante relevante prende-se com a interdependência entre as equipas do sistema para a realização de pelo menos uma meta distal. Nos SME a interdependência também é multinível: intra-equipa (entre os indivíduos), interequipas (equipas componentes) e em toda a fronteira do sistema (entre o sistema e grupos externos). A maioria das investigações apenas se centra na interdependência em um dos níveis de cada vez, quando, na realidade, estes níveis operam simultaneamente quando, por exemplo, num sistema de emergência ligado à saúde, o sistema entra em ação para salvar vidas (DeChurch & Zaccaro, 2010). Marks et al. (2005) descobriram que o nível de interdependência (por exemplo, intra ou interequipas) determina o nível que será impactado pelos processos de coordenação. Dito de outra forma, os processos que envolvem a esfera intra-grupal afetam o desempenho da equipa, enquanto os processos intergrupais afetam o desempenho do sistema. Quanto maior for a interdependência entre as equipas, mais preditivos do desempenho são os processos de coordenação e articulação.

Na liderança, DeChurch e Marks (2006) também contribuíram para entender a diferença entre os níveis de análise em um SME. Estes autores revelaram que os líderes que construíram equipas eficazes não melhoraram o funcionamento do sistema multiequipas, mas os líderes que concentraram os seus esforços em conectar equipas distintas contribuíram para a eficácia do sistema. Cobb, Mathieu, e Marks (2003) sugerem que a capacitação e formação das equipas componentes influenciam de forma positiva o desempenho do sistema, porém essa correlação apenas se mantém ao nível multiequipas, pois a formação/treino individual de cada uma das equipas componentes, embora contribua para a eficácia da equipa, não garante o sucesso do sistema com um todo.

Como referido, o nível de análise torna-se crucial na tentativa de estudar e compreender os SME. Quando pensamos no sistema como um todo, mais amplo e, sobretudo, diferente da soma das partes, a complexidade, em primeira instância, parece advir das propriedades emergentes do sistema. No caso dos SME, mecanismos de articulação como a colaboração e a comunicação são referidos como fundamentais para o sucesso dos SME (e.g., Mathieu et al., 2001; Zaccaro et. al., 2012), pois é necessário que as equipas trabalhem individualmente e em colaboração com outras para que a complexa hierarquia de objetivos seja cumprida. Keyton, Ford, e Smith (2012) vão um pouco além ao fornecerem uma perspetiva que entrelaça três mecanismos que eles classificam como processos sociais: comunicação, colaboração e identificação. A comunicação é necessária para as equipas trabalharem internamente e para criarem interdependência com outras equipas. Nesse sentido, a comunicação pode ser vista como a essência da colaboração, pois a colaboração não se estabelece se os membros da equipa não interagirem entre si. Tanto a colaboração como a comunicação são processos sociais e, portanto, são mediados pela identificação que, por sua vez, influencia *se e como* os membros da equipa se comunicam. Se a identificação com a equipa e com o sistema não são estabelecidas, a comunicação será fraca e será pouco provável que as equipas trabalhem em colaboração (Keyton et al., 2012).

DeChurch e Zaccaro (2010) alertam para uma discrepância entre teoria e prática na procura por fatores de insucesso nos SME. Enquanto a comunidade científica põe a tónica nos processos comportamentais e cognitivos, na prática são implicadas questões de (des)confiança, falta de coesão ao nível do sistema e dinâmica competitivas entre as equipas. O sentimento no terreno é de que se os estados afetivos forem regulados, o sistema seguirá em sincronia (DeChurch & Zaccaro, 2010).

No mesmo sentido, DeChurch e Mathieu (2009) afirmam que diferenças fundamentais (*faultlines*²) podem ser encontradas entre as equipas de um SME, uma vez que a heterogeneidade é uma característica deste tipo de sistema. Essas diferenças entre as equipas, que podem implicar em prejuízos para o sistema, baseiam-se em uma série de atributos estruturais reais ou percebidos: a autoridade ou superioridade, o grau de importância ou centralidade para a tarefa/problema, o acesso aos recursos e a localização. As diferenças entre os membros da equipa, baseadas na diversidade demográfica, mais particularmente nas características pessoais, como a honestidade, a lealdade e o estilo pessoal, também podem representar potenciais riscos para o funcionamento do sistema. Essa categorização social afeta a interação e a forma como os membros da equipa comunicam entre si para construir ou superar essas diferenças. A estrutura dos SME implica que os indivíduos mantenham simultaneamente participações na sua equipa e no sistema. Na medida em que os objetivos ou processos das equipas componentes são incongruentes, tornando-as suscetíveis de representar *faultlines* nas fronteiras do sistema.

Portanto, é fundamental abordar questões referentes ao sentimento de pertença dos membros das equipas, ou seja, a identificação social com as organizações de origem, com as categorias profissionais e com o sistema em si (Portezan et al., 2013). A pertença a um grupo auxilia na definição pessoal e impulsiona a internalização dos objetivos do coletivo como se fossem próprios, o que facilita o comprometimento e o desempenho na tarefa (Cuijpers et al., 2011). O Modelo Tripartido da Identificação Grupal de Henry, Arrow, e Carini (1999) traz uma perspectiva integradora da identidade social e da autocategorização como fontes cognitivas da construção da identificação com o grupo de pertença. Neste modelo, os autores propõem outras duas fontes/origens da identificação grupal, para além da identificação cognitiva: origem afetiva (atração interpessoal) e origem comportamental (interdependência cooperativa de comportamentos e resultados). Assim, a identificação emerge das três fontes, embora

2 A noção de *faultlines* definidas como linhas hipotéticas que dividem um grupo em subgrupos, em função do alinhamento de um ou mais atributos (Rico, Alcover de la Hera, & Taberner, 2011), tem sido utilizada em contextos psicossociais para descrever situações em que os membros do grupo diferindo em termos de atributos demográficos são mais propensos a experimentar a discórdia durante a interação (DeChurch & Mathieu, 2009).

cada uma possa ter um peso diferente. Nesse sentido, diferentemente da caracterização dicotômica *ingroup/outgroup*, a identificação com o grupo só ocorre na presença de interação, sendo uma perspectiva muito mais centrada nos aspetos inerentes ao coletivo. Esta proposta pareceu-nos mais abrangente e condizente com o tipo de identificação que ocorre nos SME, sobretudo pelo foco interacional, cooperativo e interdependente.

Segundo DeChurch e Mathieu (2009), a identificação dos membros de um SME poderá acontecer também com a organização de origem ou com o sistema em si, embora seja mais provável que a identificação ocorra com a equipa (DeChurch & Mathieu, 2009). Estudos recentes levantam a possibilidade de uma dupla-identificação (e.g., Cuijpers et al., 2011; O’Leary et al., 2012) e salientam que tal poderá beneficiar o sistema a todos os níveis (Portezan et al., 2013). Além da possibilidade de identificação com o sistema e/ou com a organização de pertença, ainda existe a identificação com as classes profissionais, particularmente forte em algumas classes (e.g., médicos, enfermeiros; Portezan et al., 2013, p. 1053). A implicação prática para os SME, para além do impacto na comunicação e colaboração (Keyton et al., 2012), é o facto de que as perceções negativas sobre as outras equipas podem inibir a troca de informações e conhecimentos dentro do sistema, além de um favorecimento na alocação de recursos e esforços (DeChurch & Zaccaro, 2010). Contudo, Hinz e Betts (2012) sugerem que os conflitos poderão ser reduzidos se a atenção for direcionada à meta supraordenada, o que poderá, inclusive, encorajar a colaboração interequipas. Nessa lógica, quando as metas das equipas ou propósitos profissionais são confluentes com as metas supra-ordenadas do sistema (e.g., salvar vidas), a questão da identificação social torna-se secundária e surte menor impacto na comunicação e colaboração; assim, os membros do sistema percebem que todos estão a trabalhar no mesmo sentido, o que pode, inclusive, ser um fator potencializador do comprometimento com o sistema.

Marks, Mathieu, e Zaccaro (2001) introduziram um importante contributo sobre os estados emergentes das equipas, definindo-os como “propriedades tipicamente dinâmicas que variam como uma função do contexto, *inputs*, processos e resultados das equipas” (Marks, et al., 2001, p. 357). Segundo estes autores, estes estados emergentes evoluem através das interações da equipa na medida em que os membros completam múltiplos episódios de desempenho dentro de contextos específicos. Definiram também três categorias de estados emergentes (1) afetivos (e.g., confiança e coesão), (2) cognitivos (e.g., partilha de modelos mentais e memória transativa e (3) motivacionais (e.g., eficácia coletiva e potência da meta; Marks, et al., 2001, p. 357). Embora estes autores tenham referido os estados emergentes no contexto intraequipas, nos SME eles também ocorrem ao nível interequipas e muitas vezes podem caracterizar o sistema como um todo. Desta forma, assim como a combinação de processos intra e interequipas (e.g., comunicação, colaboração) impactam de forma crítica na eficácia do sistema, os estados emergentes intra e interequipas também o fazem (Jimenez-Rodriguez, 2012).

Murase, Carter, DeChurch, e Marks (2014), ao estudarem o papel da liderança no desenvolvimento de uma cognição coletiva, revelaram que a partilha por todo o sistema de modelos mentais precisos acerca das interações multiequipas constitui um recurso que os líderes podem utilizar para moldar a coordenação e o desempenho dos SME. Assim como é importante que, ao nível intraequipas, os membros entendam a tarefa e conheçam a equipa, as equipas componentes necessitam de entender quando devem sincronizar as suas interações com outras equipas, o que impacta diretamente na coordenação ao nível do sistema e, consequentemente no desempenho (Murase et al., 2014).

CONCLUSÃO

Discutir questões emergentes na comunidade científica no contexto da abordagem multiequipas, de forma a contribuir para a produção de conhecimento neste domínio e para estimular o interesse, gerar interrogações e inquietações para que mais investigadores se aventurem nesta área ainda pouco explorada, constituiu o objetivo do presente trabalho. Embora seja crescente a realização de novos estudos neste domínio, sobretudo através de estudos de caso que observam a atuação de multiequipas *in loco*, trata-se, ainda, de um campo em desenvolvimento, bastante profícuo, mas com muitas zonas nebulosas a serem desvendadas. Como podemos perceber, uma das principais limitações apontadas pela literatura reside na tentativa de “generalizar” ou, dito de outra forma, de transpor as descobertas ao nível intraequipas para os SME. Ao não captar aspetos fundamentais que tornam tais sistemas uma complexa engenharia de equipas que interagem, concorrem, se fundem e se confundem ao longo de um mesmo episódio de desempenho, a referida abordagem revela-se redutora do fenómeno a estudar. Definitivamente, um SME é muito diferente de um aglomerado de equipas, ou mesmo de uma grande equipa, exigindo que o nível de análise seja apropriado e ajustado, respeitando não apenas o nível (inter)sistémico em que um SME se situa, mas passando igualmente pelo grupal e individual para que as dinâmicas sejam verdadeiramente apreendidas. Importa, pois, aprofundar o conhecimento sobre estes sistemas e incrementar investigações empíricas capazes de, através da articulação teoria-prática, contribuir para um mais completo entendimento do funcionamento dos SME.

SÍNTESE

O presente texto, ao refletir e discutir a temática dos SME, visa contribuir para acrescentar conhecimento sobre temas atuais nas organizações e, em particular, no domínio do trabalho em equipa. A multidisciplinaridade e a multifuncionalidade na organização e funcionamento das equipas em contexto de trabalho, a heterogeneidade intra e inter-equipas, o trabalho

em rede, a articulação e coordenação entre equipas e a hierarquia de objetivos constituem inequivocamente tópicos relevantes e que importa estudar de forma mais profunda e sistemática. A gestão da complexidade no mundo organizacional afigura-se como um desafio cada vez mais ambicioso, e nunca foi tão importante refletir sobre questões de diversidade, comunicação, colaboração e eficácia coletiva. Neste sentido, acreditamos que o presente trabalho traz importantes contributos e *insights* não apenas para futuras investigações, mas também para a compreensão multinível da complexidade das organizações e gestão das relações entre equipas e recursos humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N., & Hecht, T. D. (2004). The "Romance of Teams": Towards an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 439-461. doi: 10.1348/0963179042596469
- Cobb, M. A., Mathieu, J. E., & Marks, M. A. (2003, April). The impact of training and environmental complexity on the effectiveness of multiteam systems. In J. E. Mathieu (Chair), *Investigations of multi-team systems*. Symposium conducted at anual meeting of the Society for Industrial & Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Cuijpers, M. J., Uitdewilligen, S., & Guenter, H. (2011). Effects of dual identification and conflict development on multi-team system performance. In M. Cuijpers (Ed.), *Dual allegiance in organizational teams: A dual identification perspective* (pp. 93-118). Maastricht, Netherlands: Universitaire Pers Maastricht.
- DeChurch, L. A., Contractor, N.S., Murase, T., & Wax, A. (2012, May). *Origins and consequences of relational pluralism in multiteam systems*. Paper presented at the International Communication Association Annual Meeting, Phoenix, AZ.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2006). Leadership in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 311-329. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.024
- DeChurch, L. A., & Mathieu, J. E. (2009). Thinking in terms of multiteam systems. In E. Salas, G. Goodwin & C. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 267-292). New York, NY: Routledge.
- DeChurch, L., & Zaccaro, S. (2010). Perspective: Teams won't solve this problem. *Human Factors*, 52(2), 329-334. doi: 10.1177/0018720810374736
- DeChurch, L., & Zaccaro, S. (2013, July). *Innovation in scientific multi-team systems: Confluent and countervailing forces*. Paper presented at the NRC Committee on the Science of Team Science, Washington, DC.
- Greening, D. W., & Johnson, R. A. (1997). Managing industrial and environmental crises: The role of heterogeneous top management teams. *Business and Society*, 36(4), 334-336. doi: 10.1177/000765039703600402

- Henry, K., Arrow, H., & Carini, B. (1999). A tripartite model of group identification: Theory and measurement. *Small Group Research, 30*(5), 558-581. doi: 10.1177/104649649903000504
- Hinsz, V. B., & Betts, K. R. (2012). Conflict in multiteam situations. In S. Zaccaro, M. Marks & L. DeChurch (Eds.), *Multiteam systems: An organization form for dynamic and complex environments* (pp. 289-322). New York, NY: Routledge.
- Hoegl, M., & Weinkauff, K. (2005). Managing task interdependencies in multi-team projects: A longitudinal study. *Journal of Management Studies, 42*(6), 1287-1288. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00542.x
- Hof, T., Koning, L., & Essens, P. (2010). *Measuring effectiveness of teams and multi-team systems in operation*. Paper presented at the Fifteenth International Command and Control Research and Technology Symposium, Santa Monica, CA.
- Jimenez-Rodriguez, M. (2012). *Two pathways to performance in multiteam systems: Cognitive and affective mechanisms* (Unpublished doctoral dissertation). University of Central Florida, USA. Recuperado de <http://stars.library.ucf.edu/etd/2209/>
- Keyton, J., Ford, D. J., & Smith, F. L. (2012). Communication, collaboration and identification as facilitators and constraints of multiteam systems. In S. Zaccaro, M. Marks & L. DeChurch (Eds.), *Multiteam systems: An organization form for dynamic and complex environments* (pp. 3-32). New York, NY: Routledge.
- Lourenço, P. R., & Dimas, I. D. (2011). O grupo revisitado: Considerações em torno da dinâmica e dos processos grupais. In A. D. Gomes (Coord.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 133-199). doi: 10.14195/978-989-26-0238-7
- Marks, M. A., DeChurch, L. A., Mathieu, J. E., Panzer, F. J., & Alonso, A. (2005). Teamwork in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 964-971. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.964
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A conceptual framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*(3), 356-376.
- Mathieu, J. E., Marks, M. A., & Zaccaro, S. J. (2001). Multi-team systems. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Organizational psychology: Vol. 2. Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. 289-313). London, England: Sage.
- Moust, I. (2011). *Fighting fire with fire: Team learning in multi-team systems* (Unpublished master thesis). Maastricht University, School of Business & Economics, Netherlands.
- Murase, T., Carter, D. R., DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2014). Mind the gap: The role of leadership in multiteam system collective cognition. *The Leadership Quarterly, 25*(5), 972-986. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.06.003
- O'Leary, M. B., Mortensen, M., & Woolley, A. W. (2011). Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. *Academy of Management Review, 36*(3), 461-478. Recuperado de <http://www18.georgetown.edu/data/people/mbo9/publication-57723.pdf>

- O'Leary, M. B., Woolley, A. W., & Mortensen, M. (2012). Multiteam membership in relation to multiteam systems. In S. Zaccaro, M. Marks & L. DeChurch (Eds.), *Multiteam systems: An organization form for dynamic and complex environments* (pp. 141-172). New York, NY: Routledge.
- Portezan, A. F., Lourenço, P. R., Dimas, I., & Rebelo, T. (2013). Sistemas multiequipas: um estudo de caso do sistema de emergência médica em Portugal. In A. Pereira, M. Calheiros, P. Vagos, I. Direito, S. Monteiro, C. Silva, & A. Gomes (orgs.). *Atas do VIII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* (pp. 1047-1057), Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rico, R., Alcover de la Hera, C., & Taberner, C. (2011). Work team effectiveness: A review of research from the last decade (1999-2009). *Psychology in Spain*, 15(1), 57-79. Recuperado de <http://www.psychologyinspain.com/content/full/2011/15006.pdf>
- Roth, T. (2011). *Relating conflict, performance and planning in a multi-team system* (Unpublished master thesis). Maastricht University, School of Business & Economics, Netherlands.
- Wildman, J. L., Shuffler, M. L., Lazzara, E. H., Fiore, S. M., Burke, C. S., Salas E., & Garven, S. (2012). Trust development in swift starting action teams: A multilevel framework. *Group & Organization Management*, 37(2), 137-170. doi: 10.1177/1059601111434202
- Xiao, Y., & Geng, K. (2010). *Multi-team system theory and its application in modern management*. Paper presented at the Second International Conference on Information, Electronic and Computer Science, Kiev, Ukraine.
- Zaccaro, S. J., & DeChurch, L. A (2012). Leadership forms and functions in multiteam systems. In S. Zaccaro, M. Marks & L. DeChurch (Eds.), *Multiteam systems: An organization form for dynamic and complex environments* (pp. 253-288). New York, NY: Routledge.
- Zaccaro, S. J., Marks, M. A., & DeChurch, L. A (2012). Multiteam systems: An introduction. In S. Zaccaro, M. Marks & L. DeChurch (Eds.), *Multiteam systems: An organization form for dynamic and complex environments* (pp. 3-32). New York, NY: Routledge.
- Zijlstra, F. R., Waller, M. J., & Phillips, S. I. (2012). Setting the tone: Early interaction patterns in swift-starting teams as a predictor of effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(5), 749-777. doi: 10.1080/1359432X.2012.690399

CAPÍTULO VI

GESTÃO DO CONHECIMENTO E EFICÁCIA NAS EQUIPAS DE TRABALHO

ANA LUÍSA SOUSA PINTO

Resumo: Na era da globalização, em que o trabalho em rede, assente em estruturas flexíveis e dinâmicas assume cada vez maior relevância, o trabalho em equipa e a gestão do conhecimento constituem, cada vez mais, instrumentos de gestão privilegiados na prossecução da eficácia organizacional. O presente capítulo centra-se na gestão do conhecimento ao nível grupal, visando contribuir para tornar clara a relevância dos processos de gestão do conhecimento no funcionamento e eficácia de uma equipa. Serão abordados, assim, os modelos de eficácia grupal – nomeadamente no que diz respeito à sua estrutura funcional e às variáveis que os mesmos, de forma indireta ou conjugada, consideram influenciar a eficácia. Especial cuidado será dado à identificação da presença de variáveis de gestão do conhecimento que revelam ter influência na eficácia de uma equipa de trabalho.

Palavras-chave: equipas de trabalho; gestão do conhecimento; eficácia grupal

Abstract: In the age of globalization when it is more relevant networking establishes in dynamic and adaptable frameworks, the team work and knowledge management bear increasingly as privileged management tools in pursuit of organizational effectiveness. This chapter focuses on team knowledge management aiming to contribute to make clear the relevancy of knowledge management processes on working and effectiveness of a team. The models of group effectiveness will be addressed namely in the regard to its operating framework and the variables that are considered able to influence on the effectiveness in a direct or combined way. A particular care will be allowed to identify the presence of knowledge management variables that disclose have influence on the effectiveness of a team work.

Keywords: team work; knowledge management; grupal effectiveness

INTRODUÇÃO

O ambiente que abraça atualmente as organizações é proveniente essencialmente da globalização¹, que além de ter flexibilizado a gestão organizacional, também é responsável pela modificação das variáveis que influenciam a eficácia ao nível das equipas de trabalho. Os grupos/equipas de trabalho² e a gestão do conhecimento são duas das variáveis que têm vindo a constituir-se áreas de grande interesse neste processo.

Se, por um lado, há autores que advogam que o uso dos grupos/equipas de trabalho são uma peça basilar para a eficácia de uma dada organização, outros há que defendem que, nos tempos que correm, a gestão do conhecimento é condição obrigatória para o aumento da eficácia organizacional, sendo uma dimensão crítica de sustentação de vantagem competitiva, já que constitui um bem único, valioso, inimitável e raro. A literatura da especialidade testemunha ambas as posições que acabámos de referir.

No domínio particular dos grupos/equipas de trabalho, a eficácia constitui desde há muito um foco de interesse de múltiplos investigadores, sendo elevada a produção, quer de estudos empíricos, quer de modelos explicativos do funcionamento e da eficácia de grupo, como atestam as diversas revisões que a este respeito têm sido realizadas (e.g., Rico, Alcover de la Hera, & Taberner, 2010). Já os estudos centrados sobre a gestão do conhecimento e a eficácia ao nível grupal, apesar de alguns autores acentuarem a importância de tal variável no contexto do funcionamento e dos resultados de um grupo, são muito menos numerosos ou mesmo escassos, dando relevo à necessidade de intensificar a investigação neste domínio.

Neste contexto, há vantagens em estudar, de forma articulada, estes três tópicos – grupos/equipas de trabalho, gestão do conhecimento e eficácia. A articulação dos referidos tópicos orientou, deste modo, a escrita deste capítulo. Nele começamos por abordar a gestão do conhecimento nos grupos/equipas de trabalho, com o objetivo de tornar clara a relevância de tal processo no funcionamento e eficácia de um grupo. Em seguida, centrar-nos-emos nos modelos de eficácia grupal, em geral, dando conta da sua estrutura funcional, bem como das variáveis que de forma direta ou conjugada, os múltiplos modelos e as abordagens consideram influenciar a eficácia. Daremos, naturalmente, particular destaque à presença de variáveis de gestão do conhecimento que revelam ter influência na eficácia de um grupo/equipa de trabalho – procuramos evidenciar como os processos de gestão do conhecimento estão, de facto, presentes na literatura sobre eficácia grupal, ainda que não definidos explicitamente como tal, nem abordados no contexto da investigação sobre gestão do conhecimento nos grupos.

1 Entre outras influências exógenas, tais como: a economia, a cultura, a sociedade, a política e a história.

2 De acordo com Cohen & Bailey (1997) nós usamos as palavras grupo e equipa indistintamente.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS GRUPOS/EQUIPAS DE TRABALHO

A discussão acerca dos grupos/equipas de trabalho, tendo por base a gestão do conhecimento, acompanha, quase por necessidade, o debate que atualmente existe acerca da utilidade ou não da gestão do conhecimento nas organizações. O processo de gestão do conhecimento está diretamente relacionado com a natureza do grupo/equipa de trabalho, por exemplo, a necessidade de partilhar conhecimento é imprescindível para que possa existir colaboração entre os colaboradores de uma organização, sendo este processo do conhecimento - a partilha - fundamental para potencializar os resultados obtidos.

Se pensarmos bem, não é por acaso que os estudos acerca da gestão do conhecimento, nos finais dos anos oitenta e princípios da década de noventa do século XX, tenham coincidido com o auge dos estudos sobre grupos/equipas de trabalho. Consideramos que a gestão do conhecimento é parte da essência dos grupos/equipas de trabalho e contribui para a realização mais plena dos objetivos destes.

Sem hesitação alguma, e de forma a sublinhar o carácter dependente da gestão do conhecimento dos grupos/equipas de trabalho, García Fernández e Cordero Borjas (2008, p. 55), dizem-nos que: (a) o facto de os grupos/equipas de trabalho serem constituídos por uma diversidade e complementaridade de aptidões e conhecimentos por parte dos seus elementos/membros potencia e enriquece a transformação dos dados em informação, e a informação em conhecimento; (b) os grupos/equipas de trabalho permitem a redução de barreiras na partilha e integração do conhecimento, tais como as desigualdades de *status*, distância entre os indivíduos e a diminuta vontade em partilhar experiências; (c) o trabalho em grupo/equipa contribui para a construção de uma cultura organizacional sólida onde se fomenta a aprendizagem coletiva e, conseqüentemente, o conhecimento; (d) o facto de não existir competitividade direta entre os profissionais que fazem parte de um mesmo grupo/equipa de trabalho permite o favorecimento de uma partilha genuína entre os seus membros, com o propósito final de se incrementar a criatividade; (e) a sinergia que faz parte integrante do trabalho em grupo/equipa favorece os processos de gestão do conhecimento; e, (f) um trabalho numa equipa coesa e bem dirigida permite gerir o conhecimento coletivo ao seu máximo aproveitamento.

O trabalho em grupo/equipa é favorecido e otimizado pelos processos de gestão do conhecimento sendo, estes últimos, visualizados de uma maneira recursiva e hologramática, que nos remete para uma estrutura em espiral, em constante retro alimentação. Como já referido anteriormente, sendo o trabalho em grupo/equipa, (os processos de) gestão do conhecimento, bem como a sua relação com a eficácia grupal os temas centrais deste capítulo, vamos deter-nos em alguns estudos que relacionam estes conceitos. Por exemplo, Parent, Gallupe, Salisbury, e Handelman (2000), partindo

do pressuposto de que os grupos/equipas de trabalho são estruturas singulares na criação do conhecimento acerca de novos produtos, processos e procedimentos, e de que, a criação do conhecimento é indispensável na competitividade atual das nossas organizações, realizaram um estudo, no qual tentaram investigar qual o papel que as tecnologias de informação possuem na criação do conhecimento, tendo como nível de análise os grupos. Concluíram que: (a) o uso das tecnologias de informação, por parte dos grupos/equipas de trabalho, conduz a um aumento de criação do conhecimento, quer em termos numérico, quer em termos de relevância de ideias; e que (b) o consenso entre os membros do grupo/equipa é mais facilmente alcançado, no que diz respeito à criação do conhecimento, quando existe apoio por parte das tecnologias da informação.

Zárraga e Bonache (2003) efetuaram um estudo teórico/empírico, no qual utilizaram equipas de trabalho de autogestão como estruturas de análise. Segundo estes autores, estas estruturas organizacionais são as mais apropriadas para a criação e transferência do conhecimento, constituindo, assim, ferramentas essenciais para a competitividade. Realçaram, no entanto, que apesar dessas equipas possuírem um excelente potencial para serem eficazes, debatem-se, por vezes, com algumas dificuldades. Segundo os referidos autores, a literatura sobre este domínio aponta para o facto de que um clima apropriado (dimensões do clima: confiança mútua, empatia, cuidado nos julgamentos, coragem e ajuda), ou algumas iniciativas organizacionais que o favorecem (líder envolvido ou coordenador; sistemas de recompensa ligados à partilha do conhecimento; formação para trabalhar em equipa, e eventos sociais na organização), ajudam a vencer possíveis obstáculos à eficácia dos grupos/equipas. Utilizando uma amostra constituída por 363 indivíduos que trabalham em equipas de autogestão, sobretudo multinacionais, localizadas em Espanha, os autores concluíram que: (a) o sistema de recompensas ligado à partilha do conhecimento afeta todas as dimensões do clima, mas conjuntamente com outras iniciativas, tem uma influência que é negligenciada; (b) o envolvimento do líder ou coordenador afeta positivamente a confiança mútua e o acesso à ajuda; (c) a formação para trabalhar em equipa afeta positivamente a coragem dos indivíduos; (d) os eventos sociais favorecem a empatia e o cuidado nos julgamentos, e, finalmente, (e) as diversas dimensões que fazem parte do clima não afetam, de igual modo, a criação e partilha do conhecimento. A confiança mútua e a ajuda têm mais efeito na transferência de conhecimento, enquanto a empatia e o cuidado nos julgamentos afetam mais a criação do conhecimento.

Argote, McEvily, e Reagans (2003) dizem-nos que os grupos/equipas de trabalho, ao assegurarem a transferência do conhecimento, quer interna quer externa, desempenham um papel fundamental na eficácia grupal e das organizações.

Um outro aspecto importante neste domínio diz respeito às interrupções, as quais foram sempre vistas como algo a limitar e a controlar pelos gestores, uma vez que são contraproducentes para a eficácia. Neste contexto, Zellmer-Bruhn (2003), através do seu

estudo, explorou a relação existente entre as interrupções e a aquisição do conhecimento, mais propriamente a aquisição de rotinas, pelos grupos/equipas de trabalho. A autora concluiu que as interrupções influenciam a transferência do conhecimento; no entanto, a transferência do conhecimento e as interrupções estão positivamente relacionadas com a aquisição de novas rotinas de trabalho.

Lee, Gillespie, Mann, e Wearing (2010) realizaram um estudo no qual analisaram a relação entre o líder como “construtor” do conhecimento, a confiança no líder e no grupo/equipa de trabalho, a partilha do conhecimento e a eficácia grupal³. Os resultados obtidos pelos autores sugerem que os líderes dos grupos/equipas de trabalho, que facilitam a partilha do conhecimento e geram confiança, contribuem para o aumento da eficácia grupal. Neste sentido, Zhuge e Shi (1997) dizem-nos que os membros de um dado grupo/equipa de trabalho podem aprender uns com os outros e efetuar mais abstrações e analogias, bem como podem desenvolver mais aptidões baseadas na experiência e na resolução dos problemas, quando existe partilha de conhecimento. De acordo com o ponto de vista dos autores referidos, a partilha do conhecimento influencia, de forma positiva, a eficácia grupal. Cummings (2004), através de uma experiência realizada com grupos/equipas de trabalho, demonstrou que a partilha do conhecimento externo se encontra mais fortemente associada com a eficácia, quando os grupos/equipas são estruturalmente dissemelhantes. Huang (2009) aponta no sentido de que os membros de um grupo/equipa de trabalho, através da partilha de conhecimento, podem discutir e sintetizar competências diferentes ou complementares e, portanto, ajustar as suas aptidões e métodos para melhorar a sua forma de trabalhar.

Moye e Langfred (2005) estudaram a relação entre o desempenho de 38 equipas, compostas por alunos de MBA, e a partilha de informação, e descobriram que esta (partilha de informação) pode reduzir, quer o trabalho a fazer, quer os conflitos, com efeitos positivos também no desempenho do grupo/equipa de trabalho.

Huang, Chin, e Jiang (2008) e Zhang, Yang, e Wei (2007), dizem-nos que a partilha do conhecimento é útil para a definição dos problemas e procura de novas soluções, melhorando assim, o desenvolvimento de produtos. Love e Roper (2009) afirmam-nos que as sinergias que permitem o cruzamento funcional de um grupo/equipa de trabalho são alcançadas pela comunicação e partilha de conhecimentos, de forma a poder melhorar-se o desenho dos produtos, o seu desenvolvimento e engenharia.

3 Os autores realçam que, embora os conhecimentos isoladamente acerca da confiança, liderança e partilha do conhecimento, no que diz respeito à eficácia, estejam bem documentados na literatura (em nossa opinião, no âmbito da gestão do conhecimento, o processo de partilha é, de facto, o mais bem documentado), poucos estudos têm investigado as relações específicas entre estes fatores.

Em síntese, da revisão que acabámos de efetuar, fica claro que a gestão do conhecimento, nomeadamente os seus processos, agregada ao trabalho em grupo/equipa constituem uma ferramenta fundamental para a eficácia.

OS MODELOS DE EFICÁCIA EM GRUPOS/EQUIPAS DE TRABALHO, AS VARIÁVEIS QUE INCLUEM E OS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DOS MESMOS

Como já havíamos exposto anteriormente, as organizações contemporâneas experimentam uma profunda modificação. As pressões advindas da competição global, a necessidade de se consolidarem negócios, em ambientes dinâmicos, incertos e complexos, e a indispensabilidade da inovação, exigem que haja uma modificação na estrutura de trabalho tradicionalmente configurada, à volta dos indivíduos, por forma a se adotarem desenhos organizacionais mais orientados para a mudança e baseados em trabalho coletivo.

Os grupos/equipas de trabalho são unidades estruturais promissoras para fazer frente aos desafios a que as organizações contemporâneas estão sujeitas, pois, proporcionam diversidade de conhecimento, atitudes, aptidões e experiências, cuja integração permite oferecer respostas mais rápidas, flexíveis e inovadoras aos problemas e objetivos traçados pelos gestores. Podemos dizer que o êxito das organizações e da produção global do conhecimento depende, em grande medida, da eficácia dos grupos/equipas de trabalho. Com efeitos, podemos assumir que os grupos/equipas constituem, assim, estruturas ideais para gerar e partilhar conhecimento, além de poderem contribuir para promover o rendimento e satisfação dos seus membros.

É do nosso conhecimento e da nossa experiência quotidiana que nem sempre os grupos/equipas de trabalho promovem um aumento de produtividade e satisfação dos seus membros. Algumas razões podem estar: (a) no facto do trabalho em grupo/equipa utilizar, por vezes, tempo excessivo em reuniões e discussões que podem bloquear ações individuais importantes; (b) em tarefas que exijam uma organização mais centralizada, em que os indivíduos, individualmente considerados, são mais eficazes do que inseridos em grupos; (c) no facto de pessoas mais hábeis e com mais experiência poderem render mais individualmente do que em grupos/equipas de trabalho constituídos por pessoas menos hábeis; (d) na excessiva homogeneidade na composição dos elementos de um dado grupo/equipa de trabalho, que impeça a variedade de pontos de vista; e na excessiva heterogeneidade e tamanho do grupo/equipa, que potencia problemas de comunicação; (e) na pressão para a conformidade; (f) na polarização dos juízos grupais; (g) em conflitos de personalidade; (h) no *loafing*

social⁴; (i) na difusão da responsabilidade, (j) no conflito entre os interesses individuais e os interesses coletivos; (l) na dificuldade presente na partilha de conhecimento entre equipas de trabalho; e ainda, (m) no pensamento de grupo (*groupthink*).

Os fenómenos “inibidores da eficácia”, a que acabámos de nos referir para ilustrar como os grupos nem sempre são eficazes (ou mais eficazes do que os indivíduos isolados), bem como a necessidade de criar grupos eficazes nas organizações, contribuíram, quer para a adoção de certas práticas na implementação de grupos nas organizações⁵, quer para o aumento da investigação acerca da eficácia grupal – a sua descrição, compreensão e explicação.

Salas, Stagl, Burke, e Goodwin (2007) identificaram 138 propostas, procedentes de diferentes disciplinas, que procuram definir os processos e as aptidões grupais que estão relacionadas com o rendimento e a eficácia dos grupos/equipas.

São numerosas as revisões efetuadas às investigações acerca da eficácia, nos grupos (e.g., Goodwin, Burke, Wildman, & Salas, 2009). A análise da eficácia dos grupos/equipas de trabalho e também dos modelos de eficácia grupal recorrem, de uma maneira geral, ao modelo *Input-Processos-Output* (I-P-O).

Os *inputs*, ou fatores de entrada, representam, segundo Lourenço e Passos (2012):

(...) os elementos/variáveis que se julga determinarem a eficácia de forma direta ou através dos processos grupais, referem-se à composição da equipa em termos da constelação de características individuais e às condições existentes no contexto organizacional. Estes fatores funcionam como pré-requisitos necessários para que a equipa comece a trabalhar e, geralmente, envolvem recursos a múltiplos níveis – individual, grupal e organizacional – de que são exemplo a composição e características da equipa (incluindo as competências

4 O *loafing social* explica a tendência de os elementos integrantes de um grupo realizarem um esforço menor quando trabalham em grupo do que quando trabalham sozinhos. Em grupo o esforço individual é menor. Quanto maior for o tamanho de um dado grupo/equipa de trabalho, e quando os objetivos e as responsabilidades individuais não estão claramente definidos, a probabilidade deste fenómeno ocorrer é/será maior.

5 A título ilustrativo refira-se que as organizações de hoje se preocupam com as questões do trabalho em grupo em processos como o recrutamento e seleção, formação, sistemas de recompensa e desenho organizativo: (a) ao nível do recrutamento desejam selecionar as pessoas mais qualificadas que possam importar valor acrescentado a um dado grupo/equipa e que possuam aptidão para trabalhar construtivamente em grupo/equipa; (b) ao nível da formação procuram auxiliar nas técnicas e nas habilidades para resolver problemas que possam surgir nos grupos/equipas de trabalho, como a comunicação, a tomada de decisão, a liderança, etc.; (c) ao nível do sistema de recompensas a adoção de sistemas híbridos combinando recompensas individuais e grupais nos grupos/equipas de trabalho, e, (d) ao nível do desenho organizativo criando de estruturas e linhas de apoio que complementem o funcionamento interno do grupo/equipa de trabalho. O objetivo final, com estes processos, é, invariavelmente, a obtenção de uma melhor eficácia grupal.

técnicas e relacionais, estatuto, personalidade e atributos demográficos dos seus membros), a estruturação do trabalho, as exigências da tarefa ou o sistema de recompensas (p. 9).

Segundo os mesmos autores, os *processos* consistem num conjunto de mecanismos psicossociais que permitem aos membros de um grupo/equipa combinar os recursos disponíveis para realizar determinado tipo de trabalho na organização (e.g., comunicação no grupo, as relações de poder e de influência, os conflitos ou os processos de decisão), de forma a converter os *inputs* em *outputs*, determinando assim e de forma direta, os resultados.

Os *outputs* são os resultados alcançados pelos grupos/equipas de trabalho e incluem, entre outros critérios, a produtividade, a satisfação dos seus membros, a perenidade (grau em que os membros da equipa desejam permanecer juntos) ou a inovação.

O modelo *Input-Processos-Output* tem recebido importantes críticas centradas na sua conceção linear, estática (incapacidade de incorporar aspetos temporais) e de um só ciclo. A não identificação das variáveis críticas e do seu peso relativo para a eficácia constitui, igualmente, uma limitação. Goodman (1986) diz-nos, também, que os modelos *Input-Processos-Output* tendem a ser demasiado gerais, com base na argumentação de que, se houver necessidade de intervir num grupo, com vista à sua mudança no sentido da eficácia, isso implica, obviamente, apreender as suas configurações únicas – daí a necessidade de os investigadores terem de desenvolver modelos mais específicos, onde definam a eficácia grupal mais cuidadosamente.

Estas críticas foram fundamento para que, nos últimos anos, surgissem modelos alternativos, que tentam refletir melhor o funcionamento dos grupos/equipas de trabalho como sistemas adaptativos complexos, que operam em contextos mais amplos (e.g., uma organização). Surge, assim, o modelo CORE e o modelo IMOI. O modelo CORE explica o desenvolvimento dos grupos/equipas de trabalho ao longo do tempo, identificando os seus processos básicos (Construção, Operações, Reconstrução e Relações Externas) e tendo também, em consideração as relações do grupo/equipa com o seu contexto. O modelo IMOI (*Input-Mediador-Output-Input*) assinala o carácter cíclico dos processos de retroalimentação, para que os *outputs* de uma equipa, num dado momento, representem os novos *inputs* para atuações posteriores.

Todas estas abordagens (I-P-O, CORE e IMOI) demonstram que a eficácia dos grupos/equipas de trabalho, nas organizações, é devida a uma intervenção complexa de variáveis inter-relacionadas.

Seguidamente, apresentamos as variáveis, que diversos modelos consideram poder influenciar a eficácia dos grupos/equipas de trabalho. Fá-lo-emos seguindo o agrupamento

de variáveis em quatro grandes conjuntos, proposto por Lourenço e Passos (2012): (a) características do grupo/equipa; (b) características da tarefa; (c) estrutura, processos grupais e estados emergentes, e, (d) contexto em que as equipas operam⁶.

(a) Características do grupo/equipa

As *características do grupo/equipa de trabalho* incluem variáveis relacionadas com a composição do grupo. A composição do grupo, refere-se aos atributos dos membros da equipa e como estes se relacionam para formar equipas interdependentes – daí termos em consideração variáveis como: género, idade, antiguidade dos membros na organização, habilitações literárias, inteligência geral, aptidões específicas para a realização das tarefas de equipa, características da personalidade e preferência pelo trabalho em grupo. Ao nível das *variáveis demográficas* (e.g., género, idade, antiguidade dos membros na organização e habilitações literárias), os estudos não se revelam totalmente convergentes. Se alguns autores sugerem que a heterogeneidade entre os membros, que constituem determinado grupo/equipa de trabalho, aumenta a eficácia (Shaw, 1981), outros há, que afirmam que a homogeneidade conduz a melhores resultados como a satisfação, a gestão de conflitos, a comunicação ou o *turnover* (Jackson et al., 1991). A *inteligência geral, as aptidões para a realização das tarefas de equipa ou a preferência pelo trabalho em grupo*, são também variáveis que têm sido objeto de estudo na sua relação com a eficácia. Devine e Phillipis citados por Lourenço & Passos (2012), com base numa meta análise, sugerem a existência de uma relação positiva entre a inteligência geral e o desempenho da equipa.

No que diz respeito às aptidões específicas para a realização das tarefas de equipa por parte de os seus membros, da literatura podem tirar-se duas conclusões importantes: (1) as pessoas podem aprender/desenvolver essas competências através de formação adequada, e (2) as aptidões específicas para a realização das tarefas de equipa predizem o desempenho.

Tett e Burnett 2003, citados por Lourenço & Passos (2012), no domínio das variáveis da personalidade, apontam a afabilidade e a abertura ao outro, como variáveis potenciadoras da eficácia em equipas de trabalho.

Van Vianen e De Dreu (2001) dizem que o nível de rigor, num grupo, afeta o funcionamento do mesmo, bem como os seus resultados, já que existe um maior nível de cooperação, sendo este ambiente propício para a aprendizagem (os membros aprenderem uns com os outros). Além disso, este tipo de ambiente parece proporcionar maior satisfação. Pelo

⁶ Sempre que for oportuno e de forma a tornar mais completa a informação, acrescentaremos a estes quatro grandes conjuntos de Lourenço e Passos (2012), mais variáveis.

contrário, se o nível de rigor é baixo, ninguém se sente responsável pelo desempenho das tarefas, os membros do grupo/equipa não se esforçam em conseguir alcançar bons resultados, o que ocasionará o surgimento de conflitos interpessoais, *stress* e insatisfação. Os mesmos investigadores demonstraram que se os membros de um grupo/equipa são estáveis e não neuróticos, o grupo/equipa alcança maior eficácia grupal, já que indivíduos mais equilibrados e seguros de si colaboram e partilham as suas opiniões mais facilmente.

Molleman, Nauta, e Jehn (2004) verificaram que, a nível grupal, a relação entre a abertura a novas experiências e a satisfação, parece ser moderada pela autonomia. Quer isto dizer que, para níveis elevados de autonomia num grupo/equipa, se encontra uma relação positiva entre o grau de abertura a novas experiências e a satisfação grupal.

(b) Características da tarefa

As *características da tarefa* dizem respeito aos aspetos manipuláveis da tarefa. Inserida na linha do *Job Design*, a investigação neste domínio sugere que através da introdução, no desenho das tarefas, de fatores capazes de gerar motivação, por parte de os membros do grupo, se consegue aumentar a eficácia. Algumas variáveis que, neste caso, podem afetar a eficácia são a variedade do trabalho, a identificação com a tarefa, a atribuição de significado ao trabalho realizado e o *feedback*.

De uma forma específica, os estudos apontam no sentido de que haverá um aumento da produtividade/eficácia, sempre que: (1) a variedade do trabalho fizer apelo à utilização de diferentes aptidões de que os membros são portadores, reduzindo, assim, a monotonia e aumentando a flexibilidade da equipa; (2) houver uma identificação do grupo para com a tarefa, a qual pode motivar os membros do grupo através do aparecimento de um sentido do coletivo; (3) a atribuição de significado ao trabalho realizado é capaz de constituir um estímulo ao envolvimento e cooperação entre os membros, e, (4) o *feedback* a respeito de determinada execução de tarefa é capaz de conduzir os membros do grupo a monitorizar os seus comportamentos e a (re)ajustá-los. Hey, Pietruschka, Bungard, e Jons (2000) consideram o *feedback* como um “reforço” positivo, ou uma ferramenta que se pode utilizar, dentro das organizações, para se conseguir maiores níveis de desempenho e cooperação nos grupos/equipas de trabalho.

(c) Estrutura, processos grupais e estados emergentes

A eficácia grupal também pode ser explicada pelas diferenças na *estrutura grupal*, nomeadamente através de variáveis como: a autonomia, a interdependência, a virtualidade, a dimensão do grupo e a distribuição de autoridade.

A *autonomia* pode ser descrita como o grau em que a equipa tem capacidade de tomar decisões sobre diferentes aspetos do seu trabalho (e.g., horários, papéis, métodos). Um nível baixo de autonomia indica que a tarefa em causa é muito estruturada e definida pela organização, havendo, obviamente, pouca necessidade de se tomarem decisões coletivamente, bem como de gerir processos internos. Por seu turno, um nível elevado de autonomia indica que a tarefa é menos estruturada e definida pela organização, aumentando, em muito, a tomada de decisões coletivamente. Os estudos (Gil, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2008) concluem que a autonomia é uma característica básica do desenho da tarefa das equipas na eficácia.

Segundo os mesmos autores, a *interdependência* pode ser definida como o grau em que os membros do grupo/equipa de trabalho dependem/interatuam, de forma a atingirem um objetivo/alvo comum. A interdependência de tarefa, se bem coordenada, estimula a coesão e a confiança entre os membros do grupo/equipa, aumentando de forma consentânea, a eficácia.

A variável *virtualidade* está a ser objeto, cada vez mais, de estudos, na sua relação com a eficácia grupal. Podemos definir virtualidade a partir de três dimensões: (1) dependência que os membros do grupo/equipa de trabalho têm das tecnologias da informação; (2) comunicação para a coordenação e execução dos trabalhos de grupo/equipa, bem como o retratar do tipo de informação que advém da tecnologia da informação, e, (3) sincronia na comunicação entre os membros do grupo/equipa de trabalho. A virtualidade é causa de comunicações, por vezes, pouco eficientes e pode gerar mais problemas no desenvolvimento da confiança entre os membros, do que a comunicação face a face. É de salientar, no entanto, que a eficácia em grupos/equipas de trabalho pode não sair lesada. Tudo vai depender do grau de exigência da tarefa, além de que as equipas se vão adaptando progressivamente às condições impostas pela virtualidade no seu trabalho.

A variável *dimensão dos grupos/equipas de trabalho*, ou seja, do número de pessoas que fazem parte de um grupo/equipa, é uma variável também a ter em conta na eficácia grupal. A questão central que se coloca é: qual o tamanho ótimo que equipa deve ter para se alcançar melhor produtividade? Se por um lado sabemos que ao aumentarmos o número de elementos de uma dada equipa aumenta também a quantidade de recursos disponíveis, por outro, também aumentam as necessidades de coordenação e podem ocorrer fenómenos como o *social loafing*. Os estudos/investigações indicam que o tamanho ótimo depende de certas contingências, como por exemplo, o grau de interdependência requerida para realizar bem determinada tarefa – se este é elevado e o ambiente externo instável, é melhor utilizarem-se grupos mais pequenos.

Quanto à variável *distribuição da autoridade*, os estudos parecem apontar para o facto de a liderança exercer influência na eficácia grupal. A este propósito, Miguez e Lourenço

(2001) sugerem que a eficácia grupal é potenciada se se adotarem diferentes estilos de liderança, de acordo com a fase de desenvolvimento em que o grupo/equipa se encontra.

Através de os processos grupais, os membros do grupo/equipa combinam os seus recursos, de forma a realizarem as tarefas designadas, e atingirem, assim, os objetivos comuns. Os processos grupais são processos dinâmicos, já que, os membros ao interagirem entre si de forma regular e repetida, geram padrões de conduta e estados emergentes, que por sua vez influenciam as ações subseqüentes. Entre as variáveis mais estudadas nesta dimensão encontramos: a comunicação, estratégias na tomada de decisão (uso das tecnologias de informação), a coesão grupal, as normas grupais, os conflitos, o desenvolvimento grupal, a cultura grupal, o clima da equipa, a memória transativa, a aprendizagem grupal, os modelos mentais da equipa, a potência grupal, a cooperação e a confiança.

A *comunicação* é um processo inerente ao grupo, pois é através dela que se verificam trocas de informação entre os seus membros. A investigação, neste domínio, evidência a importância da comunicação na eficácia grupal, destacando a sua utilidade para a construção de modelos mentais partilhados pela equipa (Gil et al., 2008).

As *estratégias de tomada de decisão* com auxílio das tecnologias de informação detêm um papel indefinido na eficácia. Segundo McLeod (1992), os sistemas de apoio (tecnologias de informação) conduzem a uma diminuição do consenso na tomada de decisão, bem como a uma diminuição na satisfação do processo da tomada de decisão e da decisão. Já George, Dennis, e Nunamaker (1992) referem que parece não haver diferenças na tomada de decisão com/sem facilitadores, ou seja, a qualidade da decisão é a mesma.

Historicamente, a *coesão grupal* considerava-se a variável mais importante para explicar o funcionamento dos pequenos grupos. A coesão é um processo dinâmico que se reflete na tendência da equipa permanecer unida e prosseguir conjuntamente os seus objetivos, quer sejam eles de caráter operacional quer sejam de satisfação das necessidades afetivas dos membros. A coesão pode eliminar ou pelo menos reduzir o *social loafing*, reduzir o absentismo, melhorar a comunicação entre os membros do grupo/equipa, bem como ter influência na produtividade da equipa. Contudo, o papel da coesão permanece um pouco ambíguo na sua relação com a eficácia. Se por um lado, esta variável é identificada como um fator que exerce uma influência positiva na eficácia, por outro lado, esta influência só é positiva se estiver combinada com normas de grupo orientadas para a tarefa.

As *normas grupais* dizem respeito ao conjunto de regras básicas de funcionamento que definem o que é apropriado ou não fazer no grupo/equipa de trabalho. Estas regras podem ser implícitas ou explícitas, mas não são formalizadas, os membros do grupo/equipa têm consciência delas e seguem-nas. Apesar das regras serem necessárias para o correto funcionamento do grupo, as normas podem ter um efeito negativo ou positivo neles.

O *impacto dos conflitos intragrupais na eficácia* assenta, de acordo com a maioria da literatura da especialidade acerca desta temática, na ideia teórica de que os conflitos de tarefa podem ser produtivos na eficácia grupal e os conflitos de relação prejudiciais nessa mesma relação (Simons & Peterson, 2000).

A relação entre a *variável desenvolvimento grupal e a eficácia* tende a ser positiva. Com efeito, o trabalho desenvolvido por Lourenço (2002), alude para uma associação positiva entre níveis de desenvolvimento grupal e desempenho da tarefa. Já o trabalho de Pinto (2013), de natureza longitudinal, mostrava que equipas com maior maturidade apresentavam níveis mais elevados de satisfação, de desempenho percecionado e de prossecução dos objetivos, do que as equipas com baixa maturidade, contribuindo, deste modo, para sustentar as proposições dos principais modelos de desenvolvimento grupal.

A variável *cultura grupal* aponta para um efeito da cultura de aprendizagem na eficácia de grupo, sugerindo que esta determina os níveis de satisfação dos colaboradores.

O *clima da equipa* faz referência às percepções comuns que os membros de uma equipa têm relativamente aos objetivos, à participação, à orientação da tarefa e ao apoio à inovação. A investigação demonstra que o clima da equipa se relaciona com diferentes indicadores da eficácia grupal, como o rendimento, o bem-estar e a coesão (Gil et al., 2008).

A *memória transativa* consiste no conjunto de conhecimentos e aptidões, que os diferentes membros, que integram uma dada equipa, possuem, bem como o conhecimento que os membros possuem acerca do modo como se distribuem esses mesmos conhecimentos e aptidões entre eles. Deste modo, os membros que constituem determinado grupo/equipa de trabalho “usam-se” uns aos outros como ajuda de memória externa, criando e distribuindo um sistema de memória compatível. A distribuição do conhecimento é de todo relevante na memória transativa. A investigação nesta área é recente, mas auspiciosa, e aponta no sentido que equipas mais eficazes são aquelas cujos membros conhecem melhor a proficiência do outro, assim como as estratégias adequadas para aceder, partilhar e usar a dita proficiência. Lewis (2004) concluiu que a comunicação face a face facilita a formação de sistemas de memória transativa. Verificou, igualmente, que esta memória influencia a eficácia grupal e a viabilidade de um grupo. Austin (2003), conclui através do seu estudo, que o sistema de memória transativa de um grupo, medido como uma combinação de conhecimento do armazenamento, especialização do conhecimento, consenso e precisão da memória transactiva, está positivamente relacionada com a eficácia grupal (nomeadamente, a produtividade, as avaliações externas e as avaliações internas do grupo).

A variável *aprendizagem grupal* define-se, como um processo contínuo segundo o qual os membros que fazem parte de um dado grupo, através da experiência de trabalharem juntos, adquirem ou constroem coletivamente novo conhecimento acerca da organização,

do seu próprio grupo, da tarefa que desenvolvem ou mesmo acerca de si mesmos. A aquisição do conhecimento é, assim, um processo do conhecimento muito importante para a aprendizagem grupal, bem como a criação do conhecimento. A investigação sugere que as equipas que aprendem coletivamente são mais eficazes. Neste sentido, por exemplo, Van den Bossche, Gijsselaers, Segers, e Kirschener (2006) dizem-nos que quer os processos sociocognitivos quer os processos interpessoais devem ser levados em consideração na formação de cognições mutuamente partilhadas, pois esta (formação de cognições mutuamente partilhadas) é responsável pelo aumento da eficácia grupal. Em 2007, Savelsbergh, Van der Heijden, e Poell conduziram um estudo acerca dos fatores considerados importantes, quer pelos membros da equipa quer pelos seus líderes, para o desempenho/eficácia da equipa, tendo verificado que os membros das equipas e seus líderes concordavam no facto de a aprendizagem grupal ser essencial para a eficácia de um grupo, bem como a liderança e a clareza dos objetivos.

A investigação acerca dos efeitos da aprendizagem grupal sobre a eficácia carece, no entanto, de mais estudos que possibilitem obter maior consistência acerca daquela relação já que, a par das investigações que sugerem que a aprendizagem grupal se encontra positivamente relacionada com a eficácia grupal, surgem alguns estudos contraditórios, que nos dizem que a influência da aprendizagem grupal na eficácia é diminuta ou até negativa.

Os *modelos mentais da equipa* são estruturas ou representações mentais mais ou menos partilhadas entre os membros de uma equipa que incluem conhecimento relativo a diferentes aspetos da equipa, da tarefa e do contexto organizacional.

A grande maioria dos estudos acerca desta temática aponta no sentido de que a relação entre os modelos mentais da equipa e a eficácia é positiva. A título ilustrativo relatamos dois exemplos: (1) Cannon-Bowers, Salas, e Converse (1993) dizem-nos que as representações mentais, quando partilhadas em equipa, podem ajudar os seus membros a antecipar necessidades e ações de forma a coordenar “implicitamente” o seu comportamento de uma forma mais útil e, conseqüentemente, aumentar a eficácia grupal, (2) Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, e Cannon-Bowers (2000), ao examinarem os efeitos da partilha dos modelos mentais nos processos de equipa e na sua eficácia, verificaram que, quer os processo de equipa quer os modelos mentais estão positivamente relacionados com a eficácia grupal, e, que os processos de equipa, medeiam completamente a relação entre a partilha dos modelos mentais e a eficácia.

A variável *potência grupal* diz respeito à crença coletiva percebida pelo grupo para enfrentar com êxito qualquer tipo de tarefa ou situação. Quando os membros de um grupo partilham a crença de que a equipa a que pertencem é eficaz, empregam a sua energia/esforço com o propósito de alcançarem, de forma positiva, as metas coletivas a que se

propuseram (em detrimento das metas individuais). São, assim, numerosos os estudos que demonstram que existe uma influência positiva destas crenças sobre os resultados da equipa (e.g., Gully, Incalcaterra, Joshi, & Beaubien, 2002).

A *cooperação* consiste na contribuição voluntária por parte dos membros de uma equipa para realizar tarefas interdependentes. À falta de cooperação encontra-se associada um decréscimo da eficácia, daí que desenhar tarefas motivadoras, identificar a contribuição individual de cada membro do grupo, estimular a coesão e a confiança, constituem medidas eficazes na hora de prevenir a falta de cooperação num grupo/equipa de trabalho (Gil et al., 2008).

A *confiança*, é uma variável, que implica a expectativa de que as ações que os outros desenvolvem/manifestam são bem intencionadas. A investigação demonstra que para se desenvolver a confiança entre os membros de um dado grupo/equipa de trabalho é importante que estes interajam e troquem informações. Em equipas com maior confiança produzem-se discussões mais abertas e com maior troca de conhecimento, o que melhora a eficácia da equipa (Gil et al., 2008).

(d) Contexto em que as equipas operam

Esta dimensão – o *contexto em que as equipas operam* – prende-se com a envolvente dos grupos/equipas de trabalho. Algumas variáveis que influenciam a eficácia e fazem parte desta dimensão são: o ambiente físico, a disposição organizacional, os sistemas tecnológicos, a dinâmica social/cultural da organização e as estratégias de gestão implementadas. Se para as três primeiras variáveis (ambiente físico, a disposição organizacional e os sistemas tecnológicos) a possibilidade de manipulação pela gestão é reduzida, já as duas últimas variáveis (dinâmica social/cultural da organização e estratégias de gestão implementadas) podem constituir um importante instrumento de gestão da eficácia grupal. Esta constitui, certamente, uma das razões pelas quais aspetos como formação, informação, sistema de recompensas⁷ têm vindo a ser estudadas na sua relação com a eficácia.

Campion et al. citados por Lourenço & Passos (2012) indicaram que as características do contexto, tais como: a formação, o apoio da gestão e a comunicação entre grupos, estão positivamente relacionadas com a satisfação dos membros do grupo e com a avaliação que os gestores efetuam a respeito da eficácia grupal. Os resultados de estudo de Presley citado por Lourenço & Passos (2012) apontam no sentido de que a produtividade

⁷ Estudos confirmam (e.g., Gil et al., 2008) que o facto de se utilizar complementarmente recompensas individuais e grupais surte efeito ao nível do rendimento dos grupos.

grupal aumenta quando os membros do grupo/equipa de trabalho recebem formação e quando estão familiarizados com o seu trabalho e a envolvente.

Pelo exposto, verificamos que são diversas as variáveis que, de forma independente ou interdependente, afetam a eficácia grupal. Por ser um tema fundamental a este capítulo, chamamos a atenção particular, de entre o conjunto de variáveis a que nos acabámos de referir, para aquelas que diretamente estão relacionadas com a gestão do conhecimento (memória transativa, modelos mentais da equipa e aprendizagem grupal)⁸, já que, os estudos realizados envolvendo tais variáveis nos permitem, desde logo, suportar a ideia de que a gestão do conhecimento constitui um processo relevante nos grupos/equipas de trabalho e nos seus resultados ou eficácia.

SÍNTESE

Tendo em conta o que acabámos de expor ao longo desta revisão de literatura e sua reflexão, parece-nos que, na realidade que hoje se apresenta às organizações, o estudo de maneira conjunta das variáveis *grupos/equipas de trabalho, gestão do conhecimento e eficácia grupal* faz todo o sentido e acrescenta conhecimento ao campo dos grupos/equipas de trabalho e sua gestão. Acresce referir que, nesta reflexão, há duas notas que pretendemos realçar: (1) que nos estudos da gestão do conhecimento nos grupos/equipas de trabalho nem todos os processos de gestão do conhecimento têm sido objeto da mesma atenção por parte dos investigadores. De facto, os processos mais estudados são a partilha e difusão do conhecimento, bem como a criação e aquisição do conhecimento e, (2) pese embora a investigação no domínio dos grupos seja escassa, sobretudo no que diz respeito à gestão do conhecimento e à sua relação com a eficácia grupal, os estudos que vêm sendo realizados neste âmbito, bem como os próprios modelos de eficácia grupal, tendem a incluir cada vez mais variáveis relacionadas com a gestão do conhecimento.

Em termos práticos, este capítulo permite-nos inferir que os gestores devem ter em atenção todas as variáveis que possam influenciar a eficácia grupal, no sentido de as otimizarem. Todas as organizações, sejam elas de carácter lucrativo, não lucrativo, privadas ou públicas (e.g., hospitais) nas suas equipas de trabalho almejam atingir o máximo da sua eficácia. Assim, quanto mais se conhecer acerca dos fenómenos que desenvolvem, influenciam e potencializam a eficácia grupal - nomeadamente a boa articulação das variáveis de gestão do conhecimento nas equipas de trabalho - mais preparado se está para competir num

8 Entre as variáveis mais estudadas nos processos grupais desenvolvemos, propositadamente, de forma mais extensa a memória transativa, a aprendizagem grupal e os modelos mentais da equipa, por serem, a nosso ver, variáveis que diretamente estão relacionadas com a gestão do conhecimento.

mundo em que a única constante é a mudança. De realçar que nunca, quanto nos dias de hoje, os recursos inatingíveis (e.g., gestão do conhecimento) foram/são tão valorizados.

Este capítulo pretende, assim, por um lado, contribuir para um acréscimo do conhecimento acerca da temática gestão do conhecimento e eficácia das equipas de trabalho, e, por outro, ser um incentivo para que outros autores explorem esta área ainda pouco analisada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework. *Management Science*, 49(4), 571-582. doi: 10.1287/mnsc.49.4.571.14424
- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 866-878. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.866
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert decision-making teams. In N. J. Castellan (Ed.), *Current issues in individual and group decision making* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290. doi: 10.1016/S0149-2063(97)90034-9
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364. doi: 10.1287/mnsc.1030.0134
- García Fernández, F., & Cordero, B. A. (2008). Los equipos de trabajo: Una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión Gerencial*, 7(1), 45-58. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25173/2/articulo4.pdf>
- George, J. F., Dennis, A. R., & Nunamaker, J. F. (1992). An experimental investigation of facilitation in an EMS decision room. *Group Decision Negotiation*, 1(1), 57-70. doi: 10.1007/BF00562690
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficácia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 25-31.
- Goodman, P. (1986). Impact of task and technology on group performance. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 120-167). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-832. doi: 10.1037/0021-9010.87.5.819
- Huang, C. (2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation*, 29(11), 786-797. doi: 10.1016/j.technovation.2009.04.003

- Huang, C.C., Chin, H., & Jiang, P.C. (2008). Knowledge sharing and performance in technology R&D teams: A mediated effect of knowledge integration. In *Proceedings of the 4th IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology, Bangkok, Thailand, 21-24 september 2008* (pp. 1461-1466). doi: 10.1109/ICMIT.2008.4654587
- Hey, A. H., Pietruschka, S., Bungard, W., & Jons, I. (2000). Feedback as a supporting system for work groups. *Innovative theories, tools and practices in work and organizational psychology* (VIII). U.S.A: Hogrefe & Huber Publishers.
- Jackson, S., Brett, J., Sessa, V., Cooper, D., Julian, J., & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 675-689. doi: 10.1037/0021-9010.76.5.675
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning, 41*(4), 473-491. doi: 10.1177/1350507610362036
- Lewis, K. (2004). Knowledge and performance in knowledge-worker teams: A longitudinal study of transactive memory systems. *Management Science, 50*(11), 1519-1533. doi: 10.1287/mnsc.1040.0257
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: Desempenho e níveis de desenvolvimento* (Tese de doutoramento não publicada). Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Portugal.
- Love, J. H., & Roper, S. (2009). Organizing innovation: Complementarities between cross-functional teams. *Technovation, 29*(3), 192-203. doi: 10.1016/j.technovation.2008.07.008
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 273-283. doi: 10.1037/0021-9010.85.2.273
- McLeod, P. L. (1992). An assesment of the experimental literature on electronic support of group work: Results of a meta-analysis. *Human Computer Interaction, 7*(3), 257-280. doi: 10.1207/s15327051hci0703_1
- Miguez, J., & Lourenço, P. (2001). Qual a contribuição da metáfora “equipa” para a abordagem da eficácia organizacional? *Comunicação apresentada no IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Porto*, Porto, Portugal: Universidade Lusíada.
- Molleman, E., Nauta, A., & Jehn, K. (2004). Person-job fit applied to team work: A multilevel approach. *Small Group Research, 34*(5), 515-539. doi: 10.1177/1046496404264361
- Moye, N. A., & Langfred, C. W. (2005). Information sharing and group conflict: Going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. *International Journal of Conflict Management, 15*(4), 381-410. doi: 10.1108/eb022919
- Parent, M., Gallupe, R. B., Salisbury, W. D., & Handelman, J. M. (2000). Knowledge creation in focus groups: Can group technologies help? *Information & Management, 38*(1), 47-58. doi: 10.1016/S0378-7206(00)00053-7

- Pinto, N. (2013). *A relação entre os fatores liderança, desenvolvimento grupal e eficácia na díade treinador-equipa desportiva* (Tese de doutoramento não publicada). Universidade da Madeira, Portugal.
- Rico, R., Alcover de la Hera, C. M., & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo: Una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 26(1), 47-71. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v26n1/v26n1a04.pdf>
- Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework of team performance. In R. A. Dienstbier, J. W. Shuart, W. Spaulding & J. Poland (Eds.), *Modeling complex systems: Motivation, cognition and social processes: Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 51, pp. 185-243). Lincoln, United Kingdom: University of Nebraska Press.
- Savelsbergh, C., Van der Heijden, B. I., & Poell, R. F. (2007). The good, the bad and the ugly: Which team competences mediate the relationship between team learning and performance within project teams? In D. Jepson & D. Whitney (Eds.), *Proceedings of the University Forum for HRD international research conference, June 27-29*. Oxford, United Kingdom: Oxford Brookes University.
- Shaw, M. (1981). *Group dynamic: The psychology of small group behavior* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111. doi: 10.1108/10444061011016641
- Van den Bossche, P., Gijssels, W., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research*, 37(5), 490-521. doi: 10.1177/1046496406292938
- Van Vianen, A. E., & De Dreu, C. K. (2001). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion and team performance. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 10(2), 97-120. doi: 10.1080/13594320143000573
- Zárraga, C., & Bonache, J. (2003). Assessing the team environment for knowledge sharing: An empirical analysis. *The International Journal of Human Resources Management*, 14(7), 1227-1245. doi: 10.1080/0958519032000114282
- Zellmer-Bruhn, M. E. (2003). Interruptive events and team knowledge acquisition. *Management Science*, 49(4), 514-528. doi: 10.1287/mnsc.49.4.514.14423
- Zhang, X. G., Yang, J. M., & Wei, H. (2007). Knowledge sharing in product development: A case study of a high-tech company in China. In *Proceedings of the 2007 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Singapore, 2-5 decembre 2007* (pp. 2029-2032). Recuperado de http://ieeexplore.ieee.org/xpl/mostRecentIssue.jsp?punumber=4419130&punumber%3D4419130%26filter%3DAND%28p_IS_Number%3A4419131%29%26pageNumber%3D18&pageNumber=17#
- Zhuge, H. M., & Shi, X. (1997). Abstraction and analogy in cognitive space: A software process model. *Information and Software Technology*, 39, 463-468. Recuperado de http://ac.els-cdn.com/S0950584996000080/1-s2.0-S0950584996000080-main.pdf?_tid=9242771a-4228-11e7-84f5-00000aacb35d&acdnat=1495812947_33be63e936d7baad4723524a44d10ea1

LEITURAS RECOMENDADAS

- Goodwin, G. F., Burke, C. S., Wildman, J. L., & Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations: An overview. In E. Salas, G. F. Goodwin & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 3-16). New York, NY: Psychology Press.
- Lourenço, P. R., & Passos, A. (2012). Eficácia no funcionamento dos grupos. Manuscrito não publicado

CAPÍTULO VII

ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE DESENVOLVIMENTO GRUPAL E EMOÇÕES EM GRUPOS/EQUIPAS DESPORTIVAS

LAURA MATOS MARQUES
PAULO RENATO LOURENÇO
ISABEL DIMAS
TERESA REBELO

Resumo: Tendo por base o modelo integrado de desenvolvimento grupal (Miguez & Lourenço, 2001) e o modelo circumplexo das emoções (Russell, 1980), o objetivo central do presente trabalho consistiu em analisar a relação entre as fases de desenvolvimento grupal e a expressão de emoções em termos da sua valência (i.e., emoções positivas e negativas) nas equipas desportivas. O presente trabalho visa, assim, estender ao domínio desportivo os estudos já realizados nesta linha de investigação. Na prossecução deste objetivo, foi realizado um estudo empírico, de natureza não experimental e centrado no nível de análise grupal, no qual foram analisadas 46 equipas desportivas com recurso à Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto e à *Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale*. Os resultados obtidos através da análise de regressão linear múltipla mostraram que a segunda fase de desenvolvimento grupal prediz positivamente as emoções negativas e negativamente as emoções positivas em contexto organizacional desportivo. Por outro lado, a primeira fase e as fases de maior maturidade grupal revelaram ser preditoras (positivas) das emoções positivas.

Palavras-chave: grupos/equipas desportivas; desenvolvimento grupal; emoções

Abstract: Using the Integrated Model of Group Development (Miguez & Lourenço, 2001) and the Circumplex Model of Affect (Russell, 1980) as framework, the aim of this research was to analyze the relationship between group development phases and expression of emotions in terms of valence (i.e., positive and negative emotions) in sport teams. Thus, this research

is an attempt to extend to sport the studies already did in this research line. An empirical study with a non-experimental design and at team level was developed. Forty-six sport teams were analyzed using the Scale of Group Development in Sport and the Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale. The results based on multiple linear regression analysis showed that the second stage of group development positively predicts negative emotions and negatively positive emotions in a sport organization context. On the other hand, the first stage and the more mature stages are (positive) predictors of positive emotions.

Keywords: sport groups/teams; group development; emotions

INTRODUÇÃO

A pertença a grupos é, sem dúvida, uma característica que marca profundamente a nossa sociedade (Eys, Burke, Carron, & Dennis, 2006). Com efeito, interagimos com outros num elevado número e variedade de grupos.

No presente trabalho iremos debruçar-nos sobre um tipo específico de grupo – a equipa desportiva, analisando em que medida diferentes fases de desenvolvimento grupal se revelam predictoras da expressão de emoções grupais (em termos da sua valência, isto é, emoções positivas e negativas), em contexto de trabalho de equipa.

Estudar a relação existente entre as fases de desenvolvimento de uma equipa desportiva e as emoções constitui um contributo relevante para a prossecução de investigações no domínio dos grupos, seu desenvolvimento e gestão emocional. Com efeito, se as emoções constituem uma realidade presente nas atividades desportivas e a importância do seu estudo tem vindo a ser reconhecida (Cotterill, 2013), ele tem sido predominantemente orientado para um nível de análise individual, focando-se sobretudo na relação existente entre as emoções e o desempenho desportivo (Eys & Beauchamp, 2007). O estudo das emoções coletivas e da sua relação com o percurso histórico-desenvolvimental das equipas pode, contudo, oferecer múltiplos benefícios, nomeadamente contribuir para uma maior compreensão do funcionamento e da dinâmica das equipas desportivas e possibilitar uma melhor gestão das mesmas, potenciando o seu sucesso.

DESENVOLVIMENTO

Grupos/equipas desportivas¹

Os grupos/equipas de trabalho são, hoje, um dos sistemas de estruturação do trabalho mais frequente nas organizações (Dimas, 2007), podendo assumir uma variedade de formas e de contornos (Lourenço & Dimas, 2011).

Ainda que as equipas desportivas comportem as suas particularidades (Devine, 2002), estas equipas, à semelhança de outros tipos de grupo de trabalho, representam um conjunto de indivíduos que são interdependentes e interagem entre si para atingir (pelo menos) um alvo comum, o qual é reconhecido, aceite e partilhado por todos. Adicionalmente, as equipas desportivas representam sistemas, compostos por dois subsistemas: o subsistema tarefa, referente ao conjunto de indivíduos que trabalha e se articula para a execução de uma tarefa, e o subsistema socio-afetivo, relativo a esse mesmo conjunto de indivíduos que trabalha, procurando satisfazer as suas necessidades socio-emocionais. Estes dois subsistemas são altamente interativos, dinâmicos e indissociáveis (Miguez & Lourenço, 2001).

Desenvolvimento grupal

Os grupos são sistemas complexos e dinâmicos e, como tal, transformam-se ao longo do tempo, adquirindo contornos diferentes no decurso da sua existência (Lourenço & Dimas, 2011). Compreender os múltiplos fenómenos grupais, entre eles as emoções, passa, por isso, por inseri-los no momento temporal em que emergem (Dimas, 2007).

O desenvolvimento dos grupos, ou seja, o processo através do qual uma coleção de indivíduos com fracas ligações entre si se desenvolve até se tornar uma entidade unificada com uma identidade própria, estruturas, normas de comportamento e papéis a desempenhar pelos seus membros (Brower, 1996), pode ser concetualizado de múltiplas formas. No presente trabalho, ancoramo-nos no modelo integrado de desenvolvimento grupal (MIDG) de Miguez e Lourenço (2001).

A nossa opção justifica-se, desde logo, pela multiplicidade de estudos empíricos (e.g., Dimas, 2007; Dimas, Lourenço, & Miguez, 2008; Pinto, 2009; Monteiro, 2007; Pinto, 2011; Pinto, Lourenço, & Dimas, 2010; Ramalho, 2008; Ramalho, Pinto, & Lourenço, 2012) que, no essencial, suportam as propostas do MIDG no que respeita às características de cada nível de desenvolvimento grupal.

1 No presente trabalho, os vocábulos grupo e equipa são utilizados como sinónimos.

O MIDG possui, igualmente, a mais-valia de comportar uma clara orientação sociotécnica – uma realidade que opera em torno de dois subsistemas – tarefa e socio-afetivo. Além disso, para o MIDG, no seu conjunto, as fases de desenvolvimento grupal são passíveis de descrever dois ciclos distintos que se caracterizam pela maior intensidade com que o grupo se centra ora no sistema socio-afetivo (Ciclo I, constituído pelos dois primeiros estádios), ora no sistema tarefa (Ciclo II, que engloba os terceiro e quarto estádios; Dimas, 2007; Lourenço & Dimas, 2011; Pinto, 2009; Pinto, 2011). Este modelo evidencia, ainda, um cariz integrativo, decorrente da incorporação de contribuições de outros tipos de modelos (Lourenço & Dimas, 2011). De facto, embora inspirado nos modelos lineares, o MIDG integra aspetos presentes nos modelos cíclicos e polares, permitindo uma melhor compreensão do domínio do desenvolvimento grupal, podendo, deste modo, ser classificado como um modelo híbrido (Arrow, Poole, Henry, Wheelan, & Moreland, 2004). Assim, embora concebendo o desenvolvimento grupal, à semelhança dos modelos lineares, como um percurso que, até à maturidade, atravessa quatro fases, considera que o grupo, ao longo do seu desenvolvimento, se encontra sujeito a avanços e recuos, podendo permanecer numa determinada fase, regredir para fases anteriores ou não conseguir alcançar a maturidade, o que caracteriza os modelos cíclicos (Lourenço & Dimas, 2011; Pinto, 2011). O MIDG assume, igualmente, características dos modelos polares, uma vez que acentua que o desenvolvimento grupal é marcado pela tensão entre forças contrárias, como a dependência e a independência ou a individualidade e a grupalidade, de cuja oposição resulta a energia necessária à evolução do grupo (Dimas, 2007; Lourenço & Dimas, 2011; Pinto, 2011).

Apresentamos, em seguida, as fases de desenvolvimento propostas pelo MIDG – estruturação, reenquadramento, reestruturação, realização.

A primeira fase – estruturação – é marcada por uma elevada dependência dos membros relativamente ao líder, havendo uma focalização no sistema socio-afetivo. A situação é nova e indefinida, levando-os a procurar no líder a resposta para as suas dúvidas. Os membros procuram com cuidado a sua inclusão no grupo e desenvolvem esforços para agradar ao líder e aos outros membros. O conflito é evitado por ser sentido como uma ameaça, resultando numa comunicação pautada pela cordialidade e superficialidade.

No segundo estádio de desenvolvimento – reenquadramento – os membros procuram afirmar a sua individualidade. Esforçam-se para encontrarem o seu lugar no grupo e, nalguns casos, para se libertarem da autoridade do líder. As diferenças entre os membros são visíveis e os níveis de coesão grupal reduzem-se acentuadamente, levando à ocorrência de conflitos expressos.

A fase seguinte – reestruturação – distingue-se das anteriores pelo desenvolvimento da confiança, envolvimento em relação ao grupo e incremento do desejo de cooperar nas

atividades a realizar. Os membros do grupo centram-se sobretudo no sistema tarefa, até aqui secundarizado. Existe uma crescente percepção de interdependência e um esforço para aceitar e integrar as diferenças, sendo adotadas estratégias mais maduras de negociação.

Finalmente, no quarto estágio de desenvolvimento – realização – vive-se um clima de confiança, envolvimento e cooperação, sendo que a maior parte da energia do grupo é canalizada para a realização das tarefas. Sem deixar de prestar atenção às relações interpessoais, todos participam ativamente, trocam informações, partilham ideias e expressam a forma como veem o desempenho de cada um e do grupo (Lourenço & Dimas, 2011; Pinto, 2009).

Importa notar que embora o MIDG não seja um modelo concebido a pensar exclusivamente no fenómeno das emoções, diversas investigações (Pinto, 2009; Pinto, 2011; Pinto et al., 2010; Ramalho, 2008; Ramalho et al., 2012) têm demonstrado que o modelo possibilita o estudo deste fenómeno, enquadrando-o no contexto das suas fases.

Emoções

Atualmente, não existe uma definição consensual do conceito de emoções (Vallerand & Blanchard, 2000). No presente trabalho, assumimos uma conceção holística de emoções. Tendo por base as contribuições de Russell (1980) e de Vallerand e Blanchard (2000), integrando adicionalmente as de De Dreu, West, Fisher, e MacCurtain (2001), as emoções são entendidas como processos complexos (e não como reações) que envolvem não só sistemas fisiológicos, cognitivos, motivacionais e comportamentais, mas também socioculturais. Nesta perspetiva, as emoções medeiam e são mediadas pelo contexto social onde ocorrem (De Dreu et al., 2001), o que aponta no sentido de que as emoções têm existência e repercussões ao nível grupal. Adicionalmente, as mesmas são constituídas por diferentes tipos de valência (podem ser positivas ou negativas) e intensidade (podem ter baixa ou elevada ativação) e consideradas em termos razoavelmente amplos para incluir afeto e estados de humor.

As emoções podem ser perspetivadas em termos de categorias discretas, básicas e universais ou, por outro lado, como pontos dispostos em torno de diferentes dimensões (Cotterill, 2013).

Uma parte das teorias baseia-se na ideia de que há um pequeno número de emoções fundamentais e independentes entre si (Russell, 1980). Todavia, o suporte empírico da perspetiva categorial é insuficiente (Ortony & Turner, 1990), não existindo consenso relativamente ao número de emoções (Berger, Pargam, & Weinberg, 2007).

As emoções podem, no entanto, ser organizadas em torno de um pequeno número de dimensões, de cuja interação resultam todas as emoções. A maior parte dos investigadores parece concordar nas dimensões de valência emocional e ativação (Ekkekakis & Petruzzello, 2002). Ekkekakis e Petruzzello (2004) defendem mesmo, a este respeito, que perspetivar as emoções como pontos dispostos em torno de diferentes dimensões é o mais adequado no estudo de emoções em contexto desportivo. Para os referidos autores, esta conceção permite uma visão mais ampla acerca das emoções, contribuindo para melhor compreender os processos emocionais que, no desporto, constituem um tópico ainda longe de ser claro.

Importa, no âmbito da perspetiva dimensional, debruçar-nos sobre o modelo circumplexo das emoções de Russell (1980), uma vez que constitui o modelo em que nos ancorámos para o estudo das emoções. Este modelo integra um conjunto de emoções, organizadas segundo duas dimensões bipolares: valência emocional (as emoções podem ser positivas ou negativas) e ativação (as emoções podem ter alta ou baixa ativação). Cada emoção resulta de uma combinação dessas duas dimensões (Posner, Russell, & Peterson, 2005). Embora reconheçamos a importância de se considerar ambas as dimensões, o presente trabalho centra-se unicamente na dimensão *valência emocional*, dado que o instrumento por nós utilizado para medir a ocorrência de emoções permite somente identificar emoções positivas e emoções negativas.

Este modelo tem recebido suporte empírico enquanto estrutura de representação das emoções, nomeadamente quando os estudos se centram no nível de análise grupal (e.g., Pinto, 2009; Ramalho, 2008; Ramalho et al., 2012). No entanto, o modelo evidencia algumas limitações, como a dificuldade em distinguir emoções semelhantes em termos de valência e ativação (Ekkekakis & Petruzzello, 2002).

No domínio do desporto, estudos recentes (e.g., Welch, Hulley, Ferguson, & Beauchamp, 2007) têm demonstrado a sua relevância. Ekkekakis e Petruzzello (2002), autores a que já fizemos referência, suportam a sua afirmação a respeito da adequação do modelo circumplexo no estudo das emoções em contexto desportivo em três aspetos: 1) existência de evidências empíricas que apoiam o modelo enquanto estrutura de representação das emoções; 2) capacidade do modelo para incluir um vasto leque de emoções; e 3) o facto de o modelo considerar que as emoções são constituídas por diferentes tipos de valência e ativação, o que, no desporto, é relevante, já que o exercício físico produz mudanças significativas ao nível da ativação das emoções e essas mesmas mudanças podem ser sentidas como positivas ou negativas.

Embora nos últimos anos tenhamos assistido a um incremento no interesse do estudo das emoções associadas ao domínio desportivo, esse enfoque tem sido particularmente dado à experiência individual, em detrimento dos processos emocionais grupais (Eys & Beauchamp, 2007). Ora, as emoções também existem e têm impacto nos grupos (De Dreu et al., 2001; Pinto et al., 2010).

Analisar as emoções a nível grupal justifica-se desde logo porque, em linha de conta com os estudos de Lewin e Festinger citados por De Dreu et al. (2001), e de forma convergente com a noção de grupo que adotámos, os grupos não só se edificam em torno de componentes de tarefa, como também socio-afetivos. Neste sentido, os processos grupais não podem ser totalmente entendidos se a componente emocional for ignorada. Adicionalmente, as emoções envolvem sistemas socioculturais e, como tal, medeiam e são mediadas pelo contexto social onde ocorrem, como, por exemplo, os grupos (De Dreu et al., 2001). Finalmente, a análise das emoções a nível grupal é, ainda, justificável, de acordo com os referidos autores, porque as emoções assumem funções sociais, como por exemplo, ajudar o grupo a definir as suas fronteiras, distinguindo-o de outros.

Em suma, embora as emoções não sejam um constructo exclusivo dos grupos, elas são suficientemente coletivas para merecer consideração enquanto constructo de nível grupal (Kelly & Barsade, 2001).

Os estudos que procuram analisar as emoções, tendo como unidade de análise as equipas desportivas não são apenas escassos, como também apresentam problemas metodológicos. Observámos, de facto, que a maioria utiliza instrumentos que avaliam as emoções no nível individual, por oposição ao grupal.

Desenvolvimento grupal e emoções

Com base no que apresentámos anteriormente, faz sentido pensarmos que as diferentes fases pelas quais as equipas desportivas passam ao longo do seu desenvolvimento se relacionam com a expressão diferenciada de emoções positivas e de emoções negativas. Ainda que fora do domínio desportivo, a posição anterior está presente na literatura.

O estudo de Monteiro (2007), desenvolvido com base no MIDG, demonstrou que existem diferenças significativas entre a segunda fase e a quarta, no sentido de uma maior expressão de emoções negativas na segunda fase e uma maior expressão de emoções positivas na quarta fase. Igualmente com ancoragem no MIDG, Ramalho (2008) evidenciou a existência de diferenças significativas entre o segundo estádio e todos os outros estádios, no sentido de uma maior expressão de emoções negativas no segundo estádio. Pinto (2009) demonstrou a existência de diferenças significativas entre a segunda fase e a terceira e quarta fases preconizadas pelo MIDG, no sentido de uma maior expressão de emoções negativas na segunda fase. Segundo a autora existem, igualmente, diferenças significativas no que respeita às emoções positivas. Essas diferenças situam-se entre a segunda fase e a quarta, existindo uma menor expressão de emoções positivas na segunda fase.

No domínio do desporto, não identificámos qualquer referência explícita no âmbito da relação entre desenvolvimento grupal e emoções, se excetuarmos o trabalho de Pinto (2011). O autor verificou que a expressão de emoções positivas e negativas se altera em função do estágio de desenvolvimento em que a equipa se encontra (medido pela Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto – EDG_D).

Foram, com efeito, encontradas uma correlação positiva (de baixa magnitude) entre a primeira fase de desenvolvimento grupal medida pela EDG_G (que corresponde ao estágio estruturação) e a expressão de emoções positivas e, por contraste, uma correlação negativa (também de baixa magnitude) entre essa mesma fase e a expressão de emoções negativas. Os resultados também sugerem uma correlação fortemente positiva entre a segunda fase medida pela EDG_D (que corresponde ao estágio reenquadramento) e a expressão de emoções negativas e, pelo contrário, uma correlação fortemente negativa entre essa mesma fase e as emoções positivas. Por último, verificaram-se uma correlação positiva (de moderada magnitude) entre a terceira dimensão da EDG_D (que corresponde simultaneamente ao estágio reestruturação e realização) e a ocorrência de emoções positivas e, por contraste, uma correlação negativa (de baixa magnitude) entre essa mesma fase e a ocorrência de emoções negativas.

Em suma, os grupos perçecionados na segunda fase de desenvolvimento grupal tendem a expressar mais emoções negativas e menos emoções positivas. Os resultados revelam, ainda, uma tendência para uma maior expressão das emoções positivas e uma menor expressão das emoções negativas na última fase de desenvolvimento grupal.

Em consonância com o MIDG, tal poderá dever-se ao facto de, no segundo estágio, os membros tenderem a revelar-se insatisfeitos com o papel que desempenham no grupo (ou que lhes foi atribuído), esforçando-se para encontrar o seu lugar no grupo e para se libertarem da autoridade do líder, o que facilita a emergência de conflitos e de tensões entre os membros, e entre estes e o respetivo líder. O clima é, portanto, propício a uma maior expressão de emoções negativas e a uma menor expressão de emoções positivas. Ao transitar para as fases posteriores, os membros começam, gradualmente, a estabelecer relações de confiança e de cooperação entre si, existindo uma crescente percepção de interdependência e um esforço para aceitar e integrar as diferenças. Quando o grupo atinge a última fase de desenvolvimento grupal, vive-se um clima de elevada confiança, envolvimento e cooperação, provocando um desencadear de emoções positivas e uma redução acentuada de emoções negativas.

Ainda que os estudos não tenham evidenciado diferenças estatisticamente significativas entre a primeira fase e as restantes ao nível da expressão de emoções, nesta fase, à semelhança da última, poderá existir uma expressão acentuada de emoções positivas, comparativamente à segunda fase. Na fase de estruturação, o clima grupal pode,

efetivamente, ser marcado pela coesão fusional e comunicação cordial. O conflito é evitado a todo o custo por ser sentido como uma ameaça, razão pela qual existe uma regulação das emoções negativas (Aune, Aune, & Buller, 1994), podendo predominar emoções positivas, pois ajudam à aceitação e à integração dos membros no grupo (De Dreu et al., 2001). Os resultados encontrados por Pinto (2011) reforçam tal posição, uma vez que se verificaram uma correlação positiva, ainda que de baixa magnitude, entre a primeira fase e a expressão de emoções positivas e, por contraste, uma correlação negativa, igualmente baixa, entre essa mesma fase e a expressão de emoções negativas.

Desta forma, formulámos as seguintes hipóteses de investigação, todas elas situadas no nível grupal:

Hipótese 1: a segunda fase de desenvolvimento grupal – reenquadramento – é um preditor positivo da frequência de emoções negativas.

Hipótese 2: a segunda fase de desenvolvimento grupal – reenquadramento – é um preditor negativo da frequência de emoções positivas.

Hipótese 3: a primeira fase de desenvolvimento grupal – estruturação – é um preditor positivo da frequência de emoções positivas.

Hipótese 4: a primeira fase de desenvolvimento grupal – estruturação – é um preditor negativo da frequência de emoções negativas.

Hipótese 5: a última fase de desenvolvimento grupal – reestruturação/realização – é um preditor positivo da frequência de emoções positivas.

Hipótese 6: a última fase de desenvolvimento grupal – reestruturação/realização – é um preditor negativo da frequência de emoções negativas.

MÉTODO

O presente estudo, de natureza não experimental (Alferes, 1997), incidiu sobre uma amostra constituída por equipas desportivas nas modalidades de andebol, basquetebol, futsal, hóquei em patins, voleibol, futebol e ginástica. A escolha de equipas de modalidades coletivas prendeu-se com o facto de se enquadrarem na conceção de grupos de trabalho que adotámos.

A amostra é constituída por 571 sujeitos de ambos os sexos, membros de 46 equipas desportivas, cujo número de elementos varia entre um mínimo de três e um máximo de 22 ($M = 12,41$; $DP = 3,45$).

Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto (EDG_D)

Para medir o nível de desenvolvimento grupal das equipas desportivas, utilizámos a EDG_D, desenvolvida por Pinto durante os seus trabalhos de doutoramento, concluídos em 2011. Esta escala apoia-se no MIDG e mede o desenvolvimento grupal das equipas desportivas, recorrendo a uma escala de resposta do tipo Likert de sete pontos (1 – *não se aplica* a 7 – *aplica-se totalmente*), através da qual os inquiridos devem indicar o grau de aplicabilidade das situações descritas na sua equipa.

O processo de construção da EDG_D culminou na elaboração de uma versão com 36 itens. Após o estudo das suas qualidades psicométricas, por meio da análise em componentes principais (ACP) a versão final (que utilizámos) passou a integrar 34 itens.

Por meio da ACP, verificou-se, ainda, que a EDG_D capta de forma clara somente três das quatro fases de desenvolvimento grupal propostas pelo MIDG. Eram esperados quatro fatores, mas os itens relativos à terceira e quarta fases agruparam-se num único fator. Assim, a EDG_D identifica a primeira fase (Estruturação), responsável por 17,5% da variância total, a segunda fase (Reenquadramento), responsável por 20,3% da variância total e uma terceira fase (Reestruturação/Realização), que agrupa o terceiro e o quarto estádios e é responsável por 27,5% da variância total.

Estudos de consistência interna efetuados pelo autor da escala (Pinto, 2011) revelaram que o instrumento apresenta excelentes níveis de consistência interna em todas as dimensões. Marques (2010) obteve resultados que reforçam da fiabilidade do instrumento, uma vez que também foram encontrados adequados valores de alfa de Cronbach.

Em virtude da EDG_D já se encontrar validada por Pinto (2011), optámos por analisar somente a sua consistência interna, a qual foi avaliada através do cálculo do alfa de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão em que se enquadra. Verificámos que todas as dimensões apresentam adequados níveis de consistência interna (Nunnally, 1978): os valores foram de 0,90, 0,93 e 0,95 para as dimensões Estruturação, Reenquadramento e Reestruturação/Realização, respetivamente. A totalidade dos itens apresenta correlações elevadas com a dimensão em que se inserem (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003), variando entre 0,56 e 0,75, no caso da dimensão Estruturação, entre 0,56 e 0,83, no caso da dimensão reenquadramento e entre 0,54 e 0,78 para a dimensão Reestruturação/Realização.

Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale (PJAWSN)

Para medir a ocorrência de emoções positivas e emoções negativas nas equipas desportivas, recorreremos à PJAWSN de Ramalho, Monteiro, Lourenço, & Figueiredo

(2008). Esta escala, com ancoragem no Modelo Circumplexo das Emoções de Russell (1980), resulta da adaptação para a língua portuguesa e para o contexto dos grupos de trabalho da *Job Related Affective Well-Being Scale* (JAWS) de Katwyk, Fox, Spector, e Kelloway (2000). Possibilita a identificação da ocorrência de emoções negativas e positivas em grupos, utilizando uma escala de resposta do tipo Likert de cinco pontos (1 – *nunca* a 5 – *sempre*), através da qual os inquiridos devem indicar a frequência com que as emoções ocorrem na sua equipa. Em termos de conteúdo, a PJAWSN é constituída por 28 emoções: 15 negativas (*zangados; tristonhos; confusos; frustrados; deprimidos; furiosos; receosos; infelizes; intimidados; aborrecidos; desencorajados; desgostosos; desinteressados; ansiosos e cansados*) e 13 positivas (*radiantes; contentes; felizes; enérgicos; animados; divertidos; satisfeitos; inspirados; descontraídos; orgulhosos; empolgados; realizados e à vontade*).

Por meio de uma ACP, Ramalho et al. (2008) verificaram que o fator correspondente às Emoções Negativas explica 23,8% da variância total e o fator correspondente às Emoções Positivas, 20,9%. Relativamente à fiabilidade, observaram um valor de alfa de Cronbach de 0,91 para a dimensão Emoções Negativas e de 0,87 para a dimensão Emoções Positivas, o que é indicativo da presença de um instrumento com uma boa consistência interna (Nunnally, 1978). Estudos posteriores (e.g., Marques, 2010; Pinto, 2009; Pinto, 2011) reforçam a fiabilidade da PJAWSN, visto que foram encontrados valores adequados de consistência interna.

A PJAWSN foi concebida e validada em grupos de trabalho de organizações não desportivas. Todavia, consideramos tratar-se de um instrumento válido para o estudo das emoções nas equipas desportivas, na medida em que estas se enquadram na conceção de grupo de trabalho que adotámos. Contrariamente à maioria dos instrumentos para medir emoções no contexto específico do desporto, a PJAWSN contém a mais-valia de medir emoções que ocorrem no âmbito da equipa e não no nível individual. A maioria dos instrumentos utilizados para medir emoções no contexto desportivo baseia-se, ainda, na assunção de que o desporto suscita determinadas emoções, em detrimento de outras. Ora, até ao presente, não existem evidências empíricas que apoiem tal posição (Ekkekakis & Petruzzello, 2000). A PJAWSN, pelo contrário, inclui um leque de emoções suficientemente vasto.

Uma vez que o instrumento utilizado se encontrava previamente validado por Ramalho et al. (2008), efetuámos somente a análise da consistência interna através do cálculo do alfa de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão em que se inserem. Ambas as dimensões, emoções positivas e emoções negativas, apresentam excelentes níveis de consistência interna (valor de alfa de 0,94 para ambas as dimensões), corroborando os valores obtidos nos estudos anteriores. Além disso, a totalidade dos itens apresenta correlações elevadas com a dimensão em que se inserem, à exceção dos itens 15 e 24 cujos coeficientes de correlação apresentam uma magnitude moderada.

Procedimentos estatísticos

Como já referimos, o presente trabalho centra-se no nível de análise grupal. Assim, uma vez que os dados foram recolhidos individualmente, embora tendo como referência o grupo, houve a necessidade de subir de nível de análise, procedendo-se, para tal, à agregação dos mesmos, através do cálculo das pontuações médias obtidas pelos membros de cada equipa desportiva na EDG_D e na PJAWSN. Para justificar a agregação dos dados utilizámos o *Average Deviation Index* (índice AD) baseado na dispersão em torno do valor médio do grupo (AD_M ; Burke & Dunlap, 2002). Considerando a métrica de cada uma das escalas, utilizámos o critério de $AD_M \leq 1,17$ no caso da EDG_D e de $AD_M \leq 0,83$ no caso da PJAWSN.

Embora tenhamos obtido alguns valores que excederam o valor de corte, optou-se por um critério mais parcimonioso de exclusão de grupos da amostra, de forma a não perder um número excessivo de equipas. Deste modo, foram consideradas as sugestões de LeBreton e Senter (2008), que apontam para a não exclusão de qualquer equipa, desde que o número de equipas com níveis aceitáveis de concordância grupal, para cada dimensão, seja superior a 70%.

No caso da EDG_D, para a dimensão Estruturação, constatámos que 71,7% das equipas possuem índices AD_M inferiores ao valor de corte 1,17; 80,4% para a dimensão Reenquadramento; e 86,9% para a dimensão Reestruturação/Realização. No caso da PJAWSN, para ambas as dimensões, verificámos que 95,7% das equipas possuem índices AD_M inferiores ao valor de corte 0,83. Assim, optámos por manter todas as equipas da nossa amostra.

O teste às hipóteses 1, 4 e 6 foi realizado através de uma análise de regressão linear múltipla com as emoções negativas como variável critério e com as três fases de desenvolvimento grupal como variáveis preditoras. O teste às hipóteses 2, 3 e 5 foi realizado através de uma segunda análise de regressão linear múltipla com as emoções positivas como variável critério e com as três fases de desenvolvimento grupal como variáveis preditoras.

Tendo por base as recomendações de Field (2005) e também de Tabachnick e Fidell (2007), previamente à realização de cada uma das análises de regressão linear múltipla, foram analisados os pressupostos referentes a esta técnica estatística: ausência de *outliers* uni e multivariados; ausência de multicolinearidade entre as variáveis preditoras; normalidade; linearidade; homocedasticidade e independência dos resíduos. Os resultados ao teste dos pressupostos de utilização da análise de regressão linear múltipla foram satisfatórios quer para a primeira equação de regressão (com as emoções negativas como variável critério), quer para a segunda equação de regressão (com as emoções positivas como variável

critério), não tendo sugerido a exclusão de nenhum caso ou variável. O número de equipas ($N = 46$) em cada uma das análises de regressão linear múltipla conduzidas assegurou, por outro lado, as condições de utilização da técnica estatística em causa uma vez que, de acordo com Hair, Anderson, Tatham, e Black (2005) é desejável que existam pelo menos 15 a 20 observações para cada variável preditora, embora seja aceitável um mínimo de cinco observações para cada variável preditora.

Apesar do N reduzido da nossa amostra constituir uma ameaça ao poder estatístico da análise de regressão linear múltipla, houve cuidados na análise prévia à aplicação da técnica estatística. Adicionalmente, como adiante veremos, as correlações encontradas na relação entre preditoras e critérios são significativas, permitindo alguma confiança para prosseguir os cálculos de regressão (Field, 2005).

Antes de procedermos a cada uma das análises de regressão linear múltipla, clarificámos o efeito exercido pelas variáveis dimensão do plantel/equipa e sexo no conjunto de variáveis estudadas, através do coeficiente de correlação parcial (Field, 2005). Controlar estas variáveis teve um efeito muito pequeno na força da relação entre as fases de desenvolvimento grupal e as emoções. Com efeito, as correlações entre os preditores (fases de desenvolvimento grupal) e os critérios (emoções) mantiveram a significância estatística, razão pela qual a dimensão das equipas e o sexo dos participantes não foram consideradas como sendo variáveis preditoras.

RESULTADOS

Como podemos observar na Tabela 1 o primeiro estágio de desenvolvimento grupal (estruturação) apresenta um coeficiente de correlação positivo (de média magnitude) com as emoções positivas ($r = 0,35$; $p = 0,016$) e negativo (também de média magnitude) com as emoções negativas ($r = -0,32$; $p = 0,031$). Relativamente ao segundo estágio de desenvolvimento grupal (reenquadramento), verificámos uma correlação negativa (de elevada magnitude) com a ocorrência de emoções positivas ($r = -0,81$; $p < 0,001$) e positiva (também de elevada magnitude) com a ocorrência de emoções negativas ($r = 0,88$; $p < 0,001$). No que concerne à última fase de desenvolvimento grupal (reestruturação/realização), constatámos uma correlação positiva (de elevada magnitude) com a ocorrência de emoções positivas ($r = 0,52$; $p < 0,001$) e negativa (de moderada magnitude) com a ocorrência de emoções negativas ($r = -0,45$; $p = 0,002$).

Os resultados revelaram que as três variáveis preditoras (que correspondem às três fases de desenvolvimento grupal) se correlacionam significativamente quer com as emoções positivas, quer com as emoções negativas, podendo, deste modo, prosseguir-se as análises de regressão linear múltipla (Field, 2005).

Tabela 1

Intercorrelações, médias e desvios-padrão das fases de desenvolvimento grupal e das emoções positivas e negativas (N = 46)

	M	DP	1	2	3	4	5
1. Estruturação	4,30	1,25	--				
2. Reenquadramento	3,01	1,27	-0,44**	--			
3. Reestruturação/Realização	4,38	1,13	-0,31*	-0,36*	--		
4. Emoções Positivas	3,69	0,58	0,35*	-0,81***	0,52***	--	
5. Emoções Negativas	2,14	0,58	-0,32*	0,88***	-0,45**	-0,86***	--

Nota. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

A Tabela 2 apresenta os resultados para as duas análises de regressão linear múltipla.

Tabela 2

Resultados das análises de regressão linear múltipla com as três fases de desenvolvimento grupal a prever as emoções positivas e as emoções negativas (N = 46)

Variáveis	B	EPB	β	R^2
Equação de Regressão 1 (Emoções Negativas)				0,79***
Estruturação	0,00	0,04	0,00	
Reenquadramento	0,38	0,04	0,83***	
Reestruturação/Realização	-0,08	0,04	-0,15	
Equação de Regressão 2 (Emoções Positivas)				0,75***
Estruturação	0,10	0,05	0,21*	
Reenquadramento	-0,27	0,05	-0,58***	
Reestruturação/Realização	0,20	0,05	0,38***	

Nota. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

As três fases de desenvolvimento grupal, em conjunto, explicaram 79% da variância da variável emoções negativas, $R^2 = 0,79$; $F_{(3,42)} = 52,63$, $p < 0,001$. A primeira fase de desenvolvimento grupal não constituiu um preditor significativo das emoções negativas ($\beta = 0,00$; $p = 0,990$). A última fase de desenvolvimento grupal também não se revelou um preditor significativo das emoções negativas ($\beta = -0,15$; $p = 0,118$). Pelo contrário, a segunda fase de desenvolvimento grupal é um preditor, positivo e estatisticamente significativo das emoções negativas ($\beta = 0,83$; $p < 0,001$).

As três fases de desenvolvimento grupal explicam 75% da variância total da variável emoções positivas, $R^2 = 0,75$; $F_{(3,42)} = 40,99$, $p < 0,001$. A primeira fase de desenvolvimento grupal constitui um preditor, positivo e estatisticamente significativo das emoções positivas ($\beta = 0,21$; $p = 0,048$). A segunda fase de desenvolvimento grupal revela-se um preditor, negativo e estatisticamente significativo das emoções positivas ($\beta = -0,58$; $p < 0,001$). A última fase de desenvolvimento grupal é um preditor, positivo e estatisticamente significativo das emoções positivas ($\beta = 0,38$; $p < 0,001$).

DISCUSSÃO

Com base no que apresentámos anteriormente, seria expectável que a segunda fase de desenvolvimento grupal fosse um preditor, positivo e estatisticamente significativo das emoções negativas (hipótese 1) e, por contraste, um preditor, negativo e estatisticamente significativo das emoções positivas (hipótese 2). Foi efetivamente nesse sentido que apontaram os resultados obtidos.

Com efeito, durante o segundo estágio de desenvolvimento grupal, os membros esforçam-se para afirmar a sua individualidade e para se libertarem da autoridade do líder, o que facilita a emergência de conflitos e de tensões entre os membros da equipa e, entre estes e o respetivo líder. É um estágio caracterizado pelas relações tempestuosas, pela individualidade e pela comunicação pouco profunda e marcada por mal-entendidos. Os membros do grupo, que na fase anterior, fruto da pressão para a conformidade e do desejo de aceitação/inclusão, tendem a assumir o papel que lhes é atribuído mais do que desejado, sentem, nesta fase, emoções como a ansiedade e a frustração. O clima é, portanto, propício a uma maior expressão de emoções negativas e a uma menor expressão de emoções positivas, explicando os coeficientes de regressão obtidos.

Seria, igualmente, expectável que quer a primeira fase quer a última fase de desenvolvimento grupal fossem preditores, positivos e estatisticamente significativos das emoções positivas (hipótese 3 e 5, respetivamente). De igual modo, as nossas hipóteses 4 e 6 previam, respetivamente, que a primeira e a última fases de desenvolvimento grupal se revelassem preditores negativos e estatisticamente significativos da frequência de emoções negativas.

Os resultados obtidos suportam as hipóteses 3 e 5 mas não as hipóteses 4 e 6. De facto, o coeficiente de regressão estandardizado obtido é positivo e estatisticamente significativo entre as fases de estruturação e reestruturação/realização e a frequência de emoções positivas mas não é significativo entre as referidas fases e a frequência de emoções negativas.

Relativamente à hipótese 3, os resultados obtidos são interpretáveis à luz do MIDG, uma vez que o primeiro estágio de desenvolvimento grupal pode ser marcado pela coesão fusional e pela comunicação cordial, contribuindo para a emergência de emoções positivas, que contribuem para a aceitação e integração dos membros no grupo (De Dreu et al., 2001). Quanto à hipótese 5, no último estágio de desenvolvimento grupal, predomina um clima de abertura, diálogo, partilha, cooperação, interdependência e envolvimento, que conduz a um (re)estabelecimento e fortalecimento das relações de confiança entre os membros da equipa e entre estes e o respetivo líder. Tal constitui um contexto capaz de potenciar a expressão de emoções positivas.

No que concerne às hipóteses 4 e 6, não é possível concluir que as fases de estruturação e reestruturação/realização sejam predictoras negativas das emoções negativas. Contudo, importa referir que os coeficientes de correlação obtidos entre a primeira fase de desenvolvimento grupal e a frequência de emoções negativas e também entre a última fase de desenvolvimento grupal e a frequência de emoções negativas foram significativos e negativos (Tabela 1). Além disso, no que respeita à fase de reestruturação/realização, importa mesmo notar que o coeficiente de regressão estandardizado obtido, apesar de não significativo, aponta no sentido das previsões. Assim, embora as nossas hipóteses não tenham recebido suporte empírico, acreditamos que, com uma amostra de maior dimensão os resultados pudessem vir a suportá-las. De facto, na primeira fase de desenvolvimento grupal, os membros procuram, com muito cuidado e de forma defensiva, a sua inclusão no grupo e desenvolvem esforços para agradar ao líder e aos outros membros. O conflito é evitado a todo o custo por ser sentido como uma ameaça, razão pela qual, existe uma regulação das emoções negativas (Aune et al., 1994). Por seu lado, quando o grupo atinge a última fase de desenvolvimento grupal vive-se um clima de elevada confiança, envolvimento e cooperação, provocando uma redução acentuada de emoções negativas.

Em comparação com as restantes fases de desenvolvimento grupal, o segundo estágio de desenvolvimento é o melhor predictor quer no que diz respeito às emoções negativas, quer no que diz respeito às emoções positivas. Assim, os resultados realçam o facto de a fase de reenquadramento ser um estágio de desenvolvimento grupal emocionalmente intenso e aquele que melhor pode ser definido quanto à expressão de emoções.

SÍNTESE

Com o presente trabalho, desafiámo-nos a analisar a relação existente entre as fases de desenvolvimento grupal propostas pelo MIDG e a expressão de emoções, em termos da sua valência nas equipas desportivas.

No geral, os resultados obtidos suportam as hipóteses de investigação formuladas. Existem, pois, evidências estatisticamente significativas que sustentam que a segunda fase de desenvolvimento grupal é um preditor positivo das emoções negativas e, por contraste, um preditor negativo das emoções positivas. Por outro lado, a primeira e a última fases de desenvolvimento grupal constituem preditores positivos e estatisticamente significativos das emoções positivas. Desta forma, os resultados do presente trabalho corroboram as principais propostas que decorrem do modelo de desenvolvimento grupal em que nos ancorámos, sendo, no geral, convergentes com as investigações realizadas no âmbito das emoções nos grupos.

Outro resultado que consideramos importante destacar prende-se com a ausência de suporte empírico para afirmar que as fases de estruturação e reestruturação/realização são preditoras negativas das emoções negativas, embora a análise das correlações entre as referidas fases e as emoções negativas indicasse a existência de associações negativas. O tamanho reduzido da amostra utilizada pode ter contribuído para o resultado que obtivemos.

Pretendemos, agora, realçar as principais implicações e também algumas limitações do presente trabalho.

No contexto desportivo, as equipas são reconhecidas como entidades fundamentais, pois a maioria das atividades requer a presença das mesmas (Smith & Bar-Eli, 2007). No entanto, o nível de análise da maioria das investigações que têm sido produzidas não se centra no grupo, mas sim no indivíduo (fundamentalmente o atleta; Eys & Beauchamp, 2007). Assim, o presente trabalho, ao eleger como objeto de estudo as equipas desportivas, constitui uma mais-valia, quer em termos conceptuais, quer em termos empíricos.

O desenvolvimento grupal das equipas desportivas tem sido pouco estudado e a maioria dos investigadores não procede à integração de tal conhecimento. Por esse motivo, o reconhecimento da natureza dinâmica das equipas desportivas constitui, também, um contributo relevante. Com efeito, as equipas são sistemas que evoluem ao longo do tempo e os seus processos e dinâmicas (entre os quais, a expressão de emoções) dependem profundamente do contexto no qual se inserem, nomeadamente da fase de desenvolvimento grupal. Adotar este tipo de perspetiva possibilita uma compreensão mais holística do fenómeno grupal (Danish, Owens, Green, & Brunelle, 2007).

Reconhecer a natureza dinâmica das equipas desportivas é útil em termos de intervenção, já que os agentes desportivos, com maior destaque para os treinadores, podem, desta forma, potenciar um adequado desempenho das equipas, ajustando expectativas e comportamentos em função da fase de desenvolvimento grupal em que as mesmas se encontram. Os agentes desportivos podem analisar e intervir ao nível dos vários fenómenos e processos grupais (e.g., conflitos, coesão, emoções), contextualizando-os a cada uma das fases de desenvolvimento grupal, em detrimento de uma perspetiva tradicional em que os mesmos se encontram desintegrados do contexto (Pinto, 2011). No que respeita às emoções nas equipas desportivas, por exemplo, identificar as etapas em que o clima grupal é marcado por emoções positivas ou por emoções negativas permitirá conceber estratégias de ação mais ajustadas ao estágio de desenvolvimento grupal, o que poderá ter repercussões positivas no desempenho da equipa.

No desporto, o estudo das emoções, além de predominantemente orientado para um nível de análise individual, foca-se sobretudo na sua relação com o desempenho desportivo. Acreditamos, por isso, que ao procurar analisar a expressão de emoções positivas e negativas, contextualizando-as a cada uma das fases de desenvolvimento grupal, estamos a contribuir para uma maior compreensão das emoções, quer porque nos centramos no nível de análise grupal, quer porque integramos o estudo das emoções com o desenvolvimento grupal, uma relação pouco estudada na área do desporto.

O presente trabalho constitui também um contributo válido porque, além de reforçar as qualidades psicométricas da EDG_D, consolida e enriquece a perspetiva do modelo teórico que lhe é subjacente (MIDG). Além disso, os nossos resultados apontam ainda no sentido de que, as propostas do MIDG a respeito das características das fases de desenvolvimento grupal são generalizáveis a diferentes tipos de grupo, o que contribui para situar o modelo na categoria que Chang, Duck, e Bordia (2006) designam por *geral*. De igual modo, o presente trabalho reforça a capacidade da PJAWSN para a identificação de emoções positivas e de emoções negativas em contextos de grupos de trabalho e também as qualidades do modelo teórico que lhe é subjacente (Modelo Circumplexo das Emoções de Russell [1980]), enquanto estrutura de representação das emoções no desporto.

O facto de os dados terem sido recolhidos de uma forma transversal, num momento único, constitui uma primeira limitação, na medida em que coloca barreiras à análise do desenvolvimento grupal. Uma outra limitação prende-se com o facto de os dados terem sido recolhidos junto de uma única fonte de informação – os membros da equipa – o que pode conduzir à ameaça da variância do método comum (Conway, 2002). A natureza não experimental do presente trabalho, ao impedir o estabelecimento de relações de causalidade, constitui, igualmente, uma limitação. O facto de a nossa amostra ter sido composta por apenas 46 equipas desportivas constitui, igualmente, uma limitação

relacionada com o poder estatístico da análise de regressão linear múltipla, conduzindo a que os nossos resultados devam ser analisados com precaução. Por fim, embora tenhamos clarificado o efeito da dimensão do plantel e do sexo, o facto de os resultados encontrados poderem dever-se à intervenção de um conjunto de outras variáveis moderadoras ou mediadoras (e.g., coesão grupal, eventos desportivos pelos quais a equipa está a passar) representa outra das suas limitações.

Finalmente, gostaríamos de partilhar sugestões que podem ser úteis aquando da realização de futuros trabalhos.

Estudos longitudinais com amostras de maior dimensão possibilitaria não somente acompanhar o percurso dinâmico das equipas, resultando num aprofundar de conhecimentos sobre a relação entre o desenvolvimento grupal e as emoções, mas também incrementar o poder estatístico.

O progresso da investigação na área do desenvolvimento grupal e emoções em equipas desportivas (e também noutros tipos de equipas de trabalho) implica melhorias ao nível da utilização dos instrumentos. Com efeito, importará elevar o nível de discriminação da EDG_D no que respeita à terceira e quarta fases de desenvolvimento grupal e prosseguir os estudos acerca das qualidades psicométricas da PJAWSN para medir, para além das emoções positivas e negativas, o nível de ativação das mesmas, trabalho já empreendido na equipa de investigação que integramos (e.g., Lopez, Lourenço, Dimas, & Figueiredo, 2012). Melhorar a capacidade para discriminar ambas as dimensões preconizadas pelo Modelo Circumplexo das Emoções de Russell (1980) representa um contributo de elevada pertinência para os grupos de trabalho, em geral, e para as equipas desportivas em particular, pois o exercício físico produz mudanças significativas ao nível da ativação das emoções e essas mesmas mudanças podem ser sentidas como positivas ou negativas (Ekkekakis & Petruzzello, 2002).

Se tomarmos em linha de conta as sugestões de Pinto (2011), para uma perspetiva mais detalhada, quer das emoções, quer do desenvolvimento grupal, seria interessante, apesar dos custos associados, utilizar para a recolha de dados, além de métodos quantitativos, métodos qualitativos (e.g., entrevista, observação), bem como recolher dados junto de outras fontes de informação (e.g., treinadores, equipa técnica).

Finalmente, dada a importância atribuída ao desempenho desportivo, seria interessante prolongar os estudos já iniciados por Pinto (2011) acerca da relação existente entre o desenvolvimento grupal e o desempenho de uma equipa desportiva, incluindo, também, o papel das emoções.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alferes, V. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra, Portugal: Almedina.
- Arrow, H., Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, change, and development. *Small Group Research*, 35(1), 73 -105.
- Aune, K. S., Aune, R. K., & Buller, D. B. (1994). The experience, expression and perceived appropriateness of emotions across levels of relationship development. *The Journal of Social Psychology*, 134(2), 141-150. doi:10.1080/00224545.1994.9711377
- Berger, B. G., Pargam, D., & Weinberg, R. S. (2007). *Foundations of exercise psychology* (2ª ed.). Morgantown, USA: Fitness Information Technology.
- Brower, A. (1996). Group development as constructed social reality revisited: The constructivism of small groups. *Families in Society*, 77(6), 336-345. Recuperado de http://www.d.umn.edu/~kheltzer/sw8441_fall07/Constructivism%20of%20small%20groups.pdf
- Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5(2), 159-172.
- Chang, A., Duck, J., & Bordia, P. (2006). Understanding the multidimensionality of group development. *Small Group Research*, 37(4), 327-350.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. London, England: Lawrence Erlbaum.
- Conway, J. M. (2002). Method variance and method bias in industrial and organizational psychology. In S. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 344-365). Oxford, England: Blackwell Publishing.
- Cotterill, S. (2013). *Team psychology in sports: Theory and practice*. New York, USA: Routledge.
- Danish, S. J., Owens, S. S., Green, S. L., & Brunelle, J. P. (2007). Building bridges for disengagement: The transition process for individuals and teams. In D. Smith & M. Bar-Eli (Eds.), *Essential readings in sport and exercise psychology* (pp. 202-208). Champaign, IL: Human Kinetics.
- De Dreu, C. K., West, M. A., Fischer, A. H., & MacCurtain, S. (2001). Origins and consequences of emotions in organizational teams. In P. Payne & C. Cooper (Eds.), *Emotions at work* (pp. 199-216). New York, USA: John Wiley & Sons.
- Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4), 291-310. doi:10.1037/1089-2699.6.4.291
- Dimas, I. D. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia* (Dissertação de doutoramento não publicada). Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Portugal.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2008). Conflitos, gestão de conflitos e desenvolvimento grupal: Contributo para uma articulação. *Psychologica*, 47, 9-27.

- Ekkekakis, P., & Petruzzello, S. J. (2000). Analysis of the affect measurement conundrum in exercise psychology: I. Fundamental issues. *Psychology of Sport and Exercise*, 1(2), 71-88. doi:10.1016/S1469-0292(00)00010-8
- Ekkekakis, P., & Petruzzello, S. J. (2002). Analysis of the affect measurement conundrum in exercise psychology: IV. A conceptual case for the Affect Circumplex. *Psychology of Sport and Exercise*, 3(1), 35-63. doi:10.1016/S1469-0292(01)00028-0
- Ekkekakis, P., & Petruzzello, S. J. (2004). Affective, but hardly effective: A reply to Gauvin and Rejeski (2001). *Psychology of Sport & Exercise*, 5(2), 135-152. doi:10.1016/S1469-0292(03)00037-2
- Eys, M., Burke, S., Carron, A., & Dennis, P. (2006). The sport team as an effective group. In J. Williams (Ed.), *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance* (5^ª ed., pp. 157-173). Boston, USA: McGraw-Hill.
- Eys, M. A., & Beauchamp, M. R. (2007). *Group dynamics in exercise and sport psychology: Contemporary themes*. New York, USA: Routledge.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS: And sex, drugs and rock 'n' roll* (2^a ed.). London, England: Sage Publications.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5^a ed.). São Paulo, Brasil: Bookman.
- Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the job-related affective well-being scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219-230. doi:10.1037/1076-8998.5.2.219
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130. doi:10.1006/obhd.2001.2974
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852.
- Lopez, A. A., Lourenço, P. R., Dimas, I. D., & Figueiredo, C. (2012). PJAWSN: Escala portuguesa do bem-estar afectivo no trabalho: Contributos para a sua validação. In C. Carvalho, P. Lourenço & C. Peralta (Eds.), *A emoção nas organizações* (pp. 155-178). Viseu, Portugal: PsicoSoma.
- Lourenço, P. R., & Dimas, I. D. (2011). O Grupo revisitado: Considerações em torno da dinâmica e dos processos grupais. In A. Gomes (Ed.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 133-199). Coimbra, Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Marques, L. (2010). *Desenvolvimento grupal: Adaptação da EDG_D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades psicométricas* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Portugal.
- Miguez, J., & Lourenço, P. R. (2001, Novembro). *Qual a contribuição da metáfora "equipa" para a abordagem da eficácia organizacional?*. Comunicação apresentada no IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Universidade Lusíada, Porto..

- Monteiro, M. J. (2007). *Emoções e conflitos: Compreensão, percepção e relação com o desenvolvimento grupal* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Portugal.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Ortony, A., & Turner, T. J. (1990). What's basic about basic emotions?. *Psychology Review*, 97(3), 315-331. Recuperado de [http://moodle.uws.ac.uk/pluginfile.php/109934/mod_resource/content/1/Week%20%20Ortony%20and%20Turner%20\(1990\).pdf](http://moodle.uws.ac.uk/pluginfile.php/109934/mod_resource/content/1/Week%20%20Ortony%20and%20Turner%20(1990).pdf)
- Pinto, E. (2009). *Emoções na vida grupal: Porque os grupos também sentem* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Portugal.
- Pinto, N. (2011). *A relação entre os factores de desenvolvimento grupal, liderança e eficácia na díade treinador: Equipa desportiva* (Dissertação de doutoramento não publicada). Universidade da Madeira, Departamento de Educação Física e Desporto, Portugal.
- Pinto, E., Lourenço, P. R., & Dimas, I. D. (2010). Emociones en la vida del grupo: Porque los grupos también sienten. *Ciencia Y Trabajo*, 12(36), 312-319. Recuperado de <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/8408/1/Pinto%2c%20Loren%C3%A7o%20%26%20Dimas.pdf>
- Posner, J., Russell, J. A., & Peterson, B. S. (2005). The circumplex model of affect: An integrative approach to affective neuroscience, cognitive development, and psychopathology. *Development and Psychopathology*, 17, 715-734. doi: 10.1017/S0954579405050340
- Ramalho, A. C. (2008). *Emotions and team effectiveness: Driving and restraining forces of a group development* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Portugal.
- Ramalho, A. C., Monteiro, M. J., Lourenço, P. R., & Figueiredo, C. (2008). Emoções e grupos de trabalho: Adaptação de uma escala de medida das emoções, para situação normal e para situação de conflito. *Psychologica*, 47, 145-163.
- Ramalho, A. C., Pinto, E., & Lourenço, P. R. (2012). Emoções nos grupos de trabalho: Uma abordagem desenvolvimental. In C. Carvalho, P. Lourenço & C. Peralta (Eds.), *A emoção nas organizações* (pp. 195-218). Viseu, Portugal: PsicoSoma.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology Review*, 39(6), 1161-1178. Recuperado de <https://www2.bc.edu/james-russell/publications/Russell1980.pdf>
- Smith, D., & Bar-Eli, M. (2007). *Essential readings in sport and exercise psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5ª ed.). Boston, USA: Allyn and Bacon.
- Vallerand, R. J., & Blanchard, C. M. (2000). The study of emotion in sport and exercise. In Y. Hanin (Ed.), *Emotions in sport* (pp. 3-38). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Welch, A. S., Hulley, A., Ferguson, C., & Beauchamp, M. R. (2007). Affective responses of inactive women to a maximal incremental exercise test: A test of the dual-mode model. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(4), 401-423. doi:10.1016/j.psychsport.2006.09.002

CAPÍTULO VIII

CONTRIBUIÇÕES DAS MÍDIAS SOCIAIS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CAMPO EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA

LUIS FILIPE BOMBARDELLI VANZELLA
CLARISSA SOCIAL CERVO

Resumo: As mídias sociais são ambientes virtuais que possibilitam a interação social e a partilha de informações entre os seus usuários. Estas têm ganho espaço no quotidiano das pessoas e, também, nos seus contextos de trabalho. O foco do presente estudo foi analisar possíveis mudanças nas etapas de recrutamento e seleção, devido ao uso das mídias sociais como fontes de informação acerca dos candidatos. Foi também investigado de que modo os dados obtidos por estes meios são tratados pelos profissionais que conduzem os processos seletivos e se influenciam de alguma forma a decisão final da empresa. Foi conduzido um estudo de campo em seis empresas de tecnologia da região sul do Brasil, com base em metodologia qualitativa. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas junto dos profissionais responsáveis pelo referido processo de recrutamento e seleção. Foi utilizado o método de análise de conteúdo de Bardin para a análise da informação recolhida. Os principais resultados obtidos indicam mudanças no modo de divulgação das ofertas de trabalho, assim como o recurso frequente às mídias sociais, por parte dos profissionais responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção. Este estudo contribui para a discussão do impacto das mídias sociais nestas práticas e problematiza as vantagens, as desvantagens e as implicações éticas dessas tecnologias nos processos de seleção profissional.

Palavras-chave: recrutamento; seleção; mídias sociais; interação; inovação

Abstract: The Social Medias are virtual environments that make possible the social interaction and sharing information between their users. Those won space in daily life and, also, in work

contexts. The focus of the present study was analyze all possible changes at the recruitment and selection steps, due to the use of social media as source to get information's for candidates. Also, it was investigated how all the data obtained by these means are treated by the professionals that are leading the selection processes and if this data is influencing, somehow, the final decision of company. Based on the qualitative method, it was conducted a field study in six technology enterprises that are localized on south of Brazil. The data was collected from interviews semi-structured script with professional that are responsible for said process. Was used the Bardin method of content analysis for evaluate the collected information. The main findings indicate changes in the form and dissemination of vacancies, and the frequent consultation of the candidate's social media, by the professionals who leading the process. This study contributes to the discussion of the impact of social media in the selection practices and discusses the advantages, disadvantages and the ethical implications of these technologies in the professional selection process.

Keywords: recruitment; selection; social medias; interaction; innovation

INTRODUÇÃO

As transformações no mundo dos negócios, como o fácil acesso a novas tecnologias, têm fomentado, nas organizações, a necessidade de constante diferenciação. De acordo com Martin e Schmidt (2010), face às novas exigências, muitas empresas adotaram como estratégia o investimento no seu capital humano. Conseqüentemente, constatam-se importantes alterações nos processos de recrutamento e seleção. A procura dos melhores profissionais influi nestes processos de recrutamento e seleção, sendo que alguns estudos referem, atualmente, a existência de uma “guerra por talentos” (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2012; Oliveira, Natividade, & Gomes, 2013).

A capacidade das organizações atraírem, selecionarem e integrarem de maneira eficaz os seus “talentos” permite às mesmas a manutenção do seu potencial competitivo (Oliveira et al., 2013). A relevância dos processos de recrutamento e seleção radica nas vantagens que os mesmos acarretam, a médio e longo prazo. O intuito de atrair profissionais que possam inovar contribuir, por um lado, para o desempenho organizacional, devido à agregação de potencial humano (Lacombe, 2010). Por outro lado, reduz também os erros no processo de contratação que culminam em custos onerosos e prejudicam o ambiente de trabalho (Aguinis et al., 2012).

A necessidade de rentabilização dos recursos e a implementação de estratégias que adaptem as organizações às mudanças, fazem com que o potencial humano se configure como uma condição vital para a sobrevivência e sustentabilidade da empresa (Rodrigues

& Rebelo, 2014). Deste modo, assiste-se a um incremento das políticas de gestão de pessoas que atenuem o desfasamento entre as competências existentes na organização e as necessárias à execução dos processos (Stone, 2002). Estas mudanças influem no fortalecimento das estratégias de recrutamento e seleção, e respectiva congruência com o planeamento estratégico da organização (Lacombe, 2010; Rodrigues & Rebelo, 2014).

Outro fenómeno decorrente destas mudanças é a popularização da chamada *Web 2.0*, estabelecida por volta de 2004 (Afonso, 2009; Costa, 2014). Segundo O'Reilly (2005), a *Web 2.0* é definida como um conjunto de princípios e práticas que resultam num esforço para abranger um grande número de usuários. O seu objetivo é oferecer serviços e disponibilizar informações, facilmente personalizáveis, de acordo com os interesses e necessidades percebidas pelos e para os usuários. Para Costa (2014), tem-se um ambiente *online* de cooperação e colaboração, no qual emergiram as denominadas mídias sociais. O autor salienta, de entre outros elementos, que as mídias sociais são uma ferramenta de obtenção de informações sobre os usuários, tendo em vista as diversas características pessoais, opiniões e preferências divulgadas nas mesmas (Costa, 2014).

No entender de Murphy (2003), o avanço e as contribuições advindas da *Web 2.0*, constituem um artifício de divulgação de determinadas oportunidades. Há uma diminuição da necessidade de intermediários (como empresas de consultoria especializada) com este ambiente de interação (Rodrigues & Rebelo, 2014). O uso crescente desta ferramenta ampliou a capacidade da organização na obtenção de informações sobre os candidatos (Murphy, 2003). Para Afonso (2009), a *Web 2.0* disponibiliza uma partilha de grande quantidade de informações, tanto aos candidatos quanto às organizações. Esta característica facilita a configuração de novas estratégias de recrutamento e posterior seleção de profissionais (Afonso, 2009).

Face a estes novos desenvolvimentos, algumas organizações passaram a utilizar as mídias sociais como forma de captar novos talentos para participarem dos seus processos de recrutamento (Gomes, 2011). As organizações criam perfis nas mídias sociais, mantendo um canal de comunicação aberto com o mercado de trabalho e com os profissionais (Telles, 2011). Neste contexto, o presente estudo tem como principal objetivo identificar possíveis mudanças nos processos de recrutamento e seleção por parte das organizações, advindas da utilização das mídias sociais nestes processos. Para cumprir com este objetivo, num primeiro momento, são contextualizados teoricamente os conceitos norteadores dessa pesquisa. Posteriormente, são apresentadas as formas clássicas de recrutamento e seleção, prévias à consideração das mídias sociais nestes processos. São, igualmente, definidos os papéis das mídias sociais no processo de recrutamento e seleção, as mudanças decorrentes da consideração das mesmas e a relevância que as organizações atribuem às informações obtidas pelas mídias sociais. Finalmente, são consideradas as vantagens, as desvantagens e as estratégias que emergem desta prática.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Face às transformações ocorridas na Economia do século XXI e à necessidade de captar os talentos necessários às exigências da organização, o processo de recrutamento e seleção reorganiza-se como estratégico ao negócio, deixando de ser apenas um sistema reativo de substituição de profissionais (Rodrigues & Rebelo, 2014). Desse modo, Lacombe (2010) define recrutamento e seleção como “um conjunto de práticas e processos usados para escolher, de entre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado às exigências do momento” (p. 79). Ou seja, há convergência para uma ação planejada e coerente com a política da organização no que diz respeito ao capital humano (Aguinis et al., 2012).

Para melhor elencar a configuração ideal a ser utilizada no processo de recrutamento e seleção, alguns fatores internos e externos à organização devem ser considerados. No que se reporta aos aspetos internos, podem incluir-se os objetivos de negócio, as metas e os desempenhos a serem alcançados, a cultura organizacional e o alinhamento estratégico como condicionantes do modelo de recrutamento e seleção a ser aplicado. Acrescentam-se a estes, as características do setor/área a que se destina a vaga, o perfil do líder e a forma de interação estabelecida na equipa de trabalho (Carvalho, Passos, & Saraiva, 2012; Milkovich & Boudreau, 2010). Os fatores de natureza externa à organização podem ser entendidos como as políticas governamentais de regulamentação do trabalho, os acordos sindicais, os elementos do mercado de recursos humanos próprios da organização, de entre outros (Rodrigues & Rebelo, 2014). Segundo Stone (2002), os fatores internos e externos mencionados influenciam o processo de recrutamento e seleção, procurando um equilíbrio entre as exigências das organizações e os profissionais no mercado de trabalho.

Para Carvalho et al. (2012), o recrutamento é entendido como um momento de divulgação de oportunidades na organização, visando recrutar os profissionais que julgam ter competências correspondentes às que são exigidas. Para Milkovich e Boudreau (2010), é uma via de comunicação de mão dupla, fomentando diversas formas de atração, por parte das organizações, e captando os profissionais a participarem no processo.

O recrutamento pode ser efetuado de três modos distintos: interno, externo ou misto (Carvalho et al., 2012). No recrutamento interno, os profissionais da própria organização são convidados a participar em processos seletivos para outras áreas e funções. Diversos autores reconhecem que esta prática de recrutamento predomina, uma vez que fortalece os vínculos dos profissionais com a organização e retém os talentos necessários ao cenário competitivo atual (Carvalho et al., 2012; Lacombe, 2010; Rodrigues & Rebelo, 2014). Assevera ainda Wong (1993) que esta estratégia contribui para a perspectiva de mobilidade e de desenvolvimento da carreira dos profissionais. Por outro lado, o

recrutamento externo contempla a procura de profissionais que não trabalham na organização (Carvalho et al., 2012). Uma das vantagens desta prática radica na inclusão de profissionais com experiências, conhecimentos, habilidades e ideias distintas/novas. Este tipo de processo contribui para estratégias inovadoras e diferenciadas, elevando a capacidade competitiva da organização (Carvalho et al., 2012; Stone, 2002). De acordo com Lacombe (2010), “as pessoas recrutadas externamente têm, em geral, um maior sentido crítico para avaliar as práticas e os procedimentos” (p. 70), contribuindo para uma adaptação inerente ao contexto atual da área de gestão e negócios.

A terceira possibilidade de recrutamento é a modalidade mista, na qual as fontes internas e externas de recrutamento são simultaneamente consideradas. Ao utilizar este método, Aguinis et al. (2012) recomendam alguma precaução, sendo necessário verificar se ambos os públicos (profissionais internos e externos) possuem as mesmas informações e se estas são claras para todos. É, igualmente, necessária transparência nos requisitos e critérios de acesso, para que não haja favorecimento de um lado ou de outro (Carvalho et al., 2012). Rodrigues e Rebelo (2014) concluem que qualquer uma das modalidades traz vantagens e desvantagens às organizações. Se por um lado o recrutamento externo “oxigena” as organizações com novas competências, por outro, é mais dispendioso e acarreta maior tempo para a sua conclusão. O recrutamento interno tem custos mais baixos, o processo de tomada de decisão é menor, ampliando-se a mobilidade profissional e os vínculos dos trabalhadores para com a organização. Sendo assim, as desvantagens de um determinado modo de recrutamento, correspondem às vantagens da outra modalidade. Cabe à organização definir a estrutura de recrutamento mais eficaz para dar resposta aos seus objetivos e recursos (Rodrigues & Rebelo, 2014).

A fase posterior ao recrutamento é a seleção, e compreende um conjunto de processos que são utilizados para determinar, de entre os candidatos escolhidos no processo de recrutamento, aquele(s) que apresenta(m) as condições necessárias para a(s) função(ões), considerando a experiência, as competências e o conhecimento técnico. Um processo de seleção exige procedimentos de comparação entre os candidatos recrutados e uma tomada de decisão sobre aquele profissional com um perfil mais adequado ao solicitado (Aguinis et al., 2012; Carvalho et al., 2012; Lacombe, 2010; Lacombe & Tonelli, 2001; Rodrigues & Rebelo, 2014; Wong 1993). Os principais métodos de seleção adotados pelas organizações compreendem entrevistas, aplicação de testes psicológicos, testes de conhecimento, provas situacionais, dinâmicas de grupo, entrevistas com os órgãos de liderança e com o profissional de recursos humanos (Carvalho et al., 2012; Lacombe, 2010; Lacombe & Tonelli, 2001; Milkovich & Boudreau, 2010; Rodrigues & Rebelo, 2014; Wong 1993).

O processo de recrutamento e seleção não pode ser entendido como uma ação isolada da área de Recursos Humanos de uma organização. O mesmo exige uma análise das

estratégias de negócio, do cenário socioeconómico em que a organização está inserida e de aspectos internos, por exemplo, como o perfil do líder e da equipa de trabalho. O recrutamento e a seleção constituem duas etapas de um processo ativo e congruente com o planeamento estratégico das organizações (Carvalho et al., 2012).

Mídias sociais

A evolução tecnológica transformou profundamente a dinâmica e a configuração da sociedade humana (Gomes, 2011). Para Telles (2011) “vivemos um momento da História no qual a mudança é tão veloz que só começamos a ver o presente quando ele está quase desaparecendo” (p. 17). Afonso (2009) sinaliza que o movimento tecnológico vivenciado nas últimas décadas proporcionou uma maior conexão e interação entre pessoas de diferentes regiões e culturas. A participação em comunidades virtuais, segundo este autor, tornou-se um hábito quotidiano, com o advento da internet e da *Web 2.0* (Afonso, 2009). Segundo Andrade, Junior, Tomaél, e Corgosinho (2011) “as tecnologias e aplicações são projetadas com o objetivo de realçar a criatividade, a informação compartilhada, e, sobretudo, a colaboração entre usuários” (p. 3). Assim, pode-se afirmar que a *Web 2.0* representa um ambiente em que a interatividade é o aspeto principal (O’Reilly, 2005).

As redes sociais constituem-se como novas maneiras de comunicação e de interação, propiciando trocas de informação e a colaboração entre os indivíduos (Afonso, 2009; O’Reilly, 2005). Para Mondini, Domingues, Correia, e Mondini (2012), o propósito maior está na construção de uma aprendizagem coletiva e interativa. Ainda que as redes sociais digitais sejam um fenómeno atual, essa ideia não é recente. Segundo Telles (2011), a rede social “começou a ser usada há cerca de um século para designar um conjunto complexo de relações entre membros de um sistema social a diferentes dimensões” (p. 7). Para o autor, as redes sociais sempre existiram, considerando que uma rede social se constitui como qualquer grupo de indivíduos que interage. Portanto, é um conceito que, de certa forma, evoluiu para o ambiente virtual devido à componente mais prática de comunicação apresentada no mesmo.

De acordo com Telles (2011), as redes sociais fazem parte de um espectro maior chamado mídias sociais. Estas englobam uma série de ferramentas de comunicação que se popularizaram nos últimos anos, como por exemplo, o *microblogging*. Estes *microbloggings* são caracterizados, basicamente, por permitirem a publicação de fotos, vídeos e mensagens curtas (Telles, 2011). Atualmente, o *Twitter* corresponde ao *microblogging* mais popular no Brasil. Segundo o mesmo autor, as mídias sociais possibilitam espaço de colaboração, interação social e partilha de informação em diversos formatos (Telles, 2011).

Os processos de recrutamento e seleção são duas fontes importantes de fomento do capital humano nas organizações. Com vista a melhor instrumentalizar a decisão final do processo seletivo, as organizações aplicam, no decorrer deste processo, testes e provas que avaliam as atitudes, os conhecimentos e as competências dos candidatos (Rodrigues & Rebelo, 2014). Se por um lado a organização busca fornecer as informações necessárias, de modo a atrair os profissionais mais talentosos para o cargo, por outro lado, os próprios candidatos controlam as impressões que transmitem, especialmente quando percepcionam a seleção como uma real oportunidade de emprego (Rodrigues & Rebelo, 2014). No entanto, tal comportamento pode resultar da desejabilidade social e acarretar informações distorcidas/deturpadas no processo de seleção (Carvalho et al., 2012). Para minimizar estes efeitos, as organizações, mais especificamente, os profissionais que conduzem os processos seletivos, utilizam as mídias sociais, como fontes de informações em relação aos candidatos (Afonso, 2009). São exemplos das mídias sociais, o *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* e *Twitter*.

Mídias sociais em processos de recrutamento e seleção

Segundo Gomes (2011), as organizações podem utilizar as mídias sociais como apoio ao processo de recrutamento, devido ao elevado nível de partilha de informação presente nas mesmas. Para esta autora, as mídias sociais, especificamente as redes sociais, permitem que as organizações encontrem informação acerca dos candidatos, permitindo comparar o comportamento e a opinião dos mesmos no processo seletivo com o conteúdo exposto nos seus perfis. Efetivamente, para O'Reilly (2005) há uma grande quantidade de informação disponível nas mídias sociais, permitindo uma maior exposição dos agentes inseridos nesse ambiente.

Os estudos de Gomes (2011) mostram que a maioria dos profissionais da área de gestão de recursos humanos consulta os perfis dos candidatos nas redes sociais, averiguando as informações disponibilizadas e recolhendo outras. A mesma autora salienta que esta pesquisa acerca dos candidatos ganhou também espaço nas mídias sociais, devido à elevada quantidade de informação disponibilizada. Sabe-se que alguns profissionais podem comportar-se de maneira distinta no momento da seleção e em outros contextos (Carvalho et al., 2012). As organizações, ao observarem os perfis e publicações dos candidatos, podem verificar e aferir os dados apresentados e obter outras informações adicionais acerca do perfil de cada profissional candidato ao cargo (Afonso, 2009; Gomes, 2011; Telles, 2011).

Segundo Afonso (2009), além de informação de natureza pessoal, as organizações acedem também a informação sobre os gostos, *hobbies*, publicações e imagens

partilhadas publicamente pelos candidatos. Para o autor, no âmbito das redes sociais, há uma tendência para as organizações procurarem candidatos por intermédio deste recurso tecnológico. Esta prática explica-se pela facilidade tecnológica, mas também pelo fato de um processo de recrutamento *online* ser menos oneroso (Rodrigues & Rebelo, 2014).

Mesmo quando utilizadas para fins consultivos, Gomes (2011) adverte para eventuais práticas discriminatórias que as informações obtidas pelas redes sociais podem implicar. A autora sublinha, no seu estudo, que alguns comportamentos expostos nestes ambientes virtuais podem acarretar, até mesmo, a rejeição do candidato. Destaca, por exemplo, as críticas por parte de antigos empregadores e colegas, as informações pessoais falsas, a exposição do seu estilo de vida, as demonstrações de situações financeiras difíceis, bem como os comentários, os textos, as imagens e os vídeos inapropriados, de entre outros (Gomes, 2011).

Para além disso, devem considerar-se as implicações éticas implicadas nesta prática, que se pode configurar como uma invasão da privacidade do candidato. Nas mídias sociais, o indivíduo expõe a sua vida e partilha ideias, interesses e objetivos em comum com a sua rede de contatos (Afonso, 2009). Analisar o perfil do candidato a partir de uma rede social, sem a devida autorização, pode acarretar julgamentos e ideias pré-concebidas, que em níveis elevados, se podem configurar em atitudes discriminatórias por parte da organização.

O processo de recrutamento e seleção que utiliza as mídias sociais emerge do recrutamento *online* e da busca de informações alternativa sobre os candidatos (Carvalho et al., 2012). Ainda que os avanços tecnológicos exerçam a sua influência nas práticas seletivas (Telles, 2011), recomenda-se fortemente a consideração dos princípios éticos. Segundo Cervo (2016), cabe ao profissional de recrutamento e seleção direcionar a procura de informação para os aspetos profissionais do candidato, evitando juízos de valor referentes a elementos não relacionados com o contexto de trabalho. Segundo a autora, o processo de seleção deve ancorar-se em critérios claros e objetivos, evitando-se, ao máximo, a subjetividade na escolha do candidato (Cervo, 2016).

MÉTODO

Para cumprir com o objetivo delineado, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório (Lakatos & Marconi, 2006), adotando o estudo de campo como estratégia de investigação (Gil, 1999). Através deste procedimento, procurou-se identificar as contribuições das mídias sociais nos processos de recrutamento e seleção (Richardson, Peres, Wanderley, Correia, & Peres, 1999; Silva, Machado, Azevedo, & Sacool, 2012).

Procedimentos

Participantes e coleta de dados

Participaram neste estudo empresas do parque tecnológico Tecnosinos, localizado na região sul do Brasil. Neste parque tecnológico encontra-se uma série de organizações multinacionais com grande influência na economia regional. Conta, atualmente, com 75 empresas, das áreas de tecnologia da informação, automação, comunicação e convergência digital, energias renováveis e tecnologia para a saúde. O parque gera 6.000 empregos diretos, movimentando um bilhão de reais ao ano (Tecnosinos, 2009).

Foi estabelecido um primeiro contato junto das organizações instaladas no Parque Tecnosinos para apresentação do propósito de investigação do estudo. Aceitaram participar nesta pesquisa seis organizações. A baixa adesão explica-se, em parte, devido ao pouco número de empresas que adotam as mídias sociais nos seus processos de recrutamento e seleção. Um outro critério que condicionou a amostra em estudo foram ainda os critérios de acessibilidade e conveniência.

Para aceder ao modo como as organizações utilizam as mídias sociais nos processos de recrutamento e seleção, foram entrevistados os profissionais das respectivas áreas de gestão de recursos humanos, responsáveis pelos referidos processos. Assim, participaram no estudo cinco profissionais e uma gerente da área de gestão de recursos humanos. As organizações e os profissionais incluídos neste estudo são caracterizados na Tabela 1. Salienta-se que a Empresa F disponibilizou o contato de dois profissionais, justificando o número maior de entrevistados.

A recolha de dados foi estruturada em dois momentos distintos. O primeiro compreendeu a análise documental das políticas de gestão de recursos humanos e das práticas de recrutamento e seleção, conduzidas nas organizações incluídas no estudo. Para a sistematização desses dados, foi elaborado um diário de campo (Gil, 1999) e o seu conteúdo foi analisado conjuntamente com as informações obtidas através das entrevistas. Para a segunda etapa da recolha dos dados, optou-se pela utilização de entrevistas semi-estruturadas, fundamentadas nos objetivos da presente pesquisa. A Tabela 2 elucida a definição e operacionalização dos objetivos, bem como o conjunto de questões do guião de entrevista semi-estruturada (Gil, 1999; Richardson et al., 1999).

A presente investigação foi conduzida em concordância com as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa envolvendo seres humanos (Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde do Brasil). Os participantes foram informados dos objetivos e do caráter sigiloso do estudo, assim como dos aspectos relativos à confidencialidade e privacidade. Foi reservado o direito de interromper a participação na pesquisa a

qualquer momento e da ausência de prejuízo caso a opção fosse a não participação. Com a respectiva assinatura do Termo de Consentimento Informado Livre e Esclarecido, as entrevistas foram agendadas e gravadas em formato áudio. A recolha de dados decorreu entre agosto e setembro de 2013. A duração das entrevistas foi em média 30 minutos, totalizando 3 horas de gravação e 10 horas de transcrição dos dados.

Tabela 1

Caracterização das empresas e profissionais

Empresa	Caracterização das empresas	Profissional	Caracterização dos profissionais
Empresa A	Desenvolvimento, comercialização e prestação de serviços de consultoria em <i>software</i> de gestão educacional (há 26 anos no mercado).	A1	Atua como consultora em psicologia organizacional e do trabalho, é professora convidada em uma universidade da região. Atua na "Empresa A" há cinco anos, na área de gestão de recursos humanos, desempenhando a função de gerente de desenvolvimento humano. Já atuou como gerente em <i>Telemarketing</i> por três anos.
Empresa B	Automação e controle de processos industriais (há 30 anos no mercado).	B1	Atua na empresa desde o início de 2012, como psicóloga organizacional, efetuando as etapas de recrutamento e seleção. Possui ampla experiência na área, tendo atuado em consultorias voltadas para o recrutamento e a seleção de profissionais.
Empresa C	Empresa familiar. Desenvolvimento e comercialização <i>softwares</i> para gestão comercial de supermercados (há 23 anos no mercado).	C1	Atua na área de gestão de recursos humanos da empresa desde janeiro de 2012, sendo que já havia participado na organização em meados de 2006. É a responsável pelas práticas de gestão de recursos humanos na organização.
Empresa D	Tecnologia, com fábrica de <i>software</i> , fábrica de projetos, fábrica de testes e <i>outsourcing</i> (há 23 anos no mercado).	D1	Trabalha na empresa há 12 anos. Trabalhou durante oito anos na empresa, saiu por dois anos e retornou à empresa em agosto de 2010. Atualmente exerce o cargo de analista de recursos humanos.
Empresa E	Consultoria em <i>outsourcing</i> e SAP Labs Latin America, desenvolvendo projetos nacionais e internacionais (há 23 anos no mercado).	E1	Possui mais de 12 anos de experiência na área de gestão de recursos humanos, sendo que sete anos foram dedicados ao segmento de Tecnologias da Informação. É coordenadora de recrutamento e seleção da empresa há dois anos e três meses.

Tabela 1 (Continuação)
Caracterização das empresas e profissionais

Empresa	Caracterização das empresas	Profissional	Caracterização dos profissionais
Empresa F	Multinacional da área de Tecnologias da Informação com foco em serviços de <i>outsourcing</i> (há mais de 30 anos no mercado; no Brasil há 4 anos)	F1	Atua na empresa há cerca de um ano, como assistente de recrutamento e seleção. Possui outras experiências na área de gestão de recursos humanos.
		F2	Foi contratado pela empresa recentemente, para integrar a equipa que realiza o recrutamento e a seleção na organização. Atua como analista de recrutamento e seleção. Possui experiências anteriores na área.

Tabela 2
Guião de entrevista semi-estruturada

Objetivos específicos	Questões	Autores	Categorias
Verificar quais os processos utilizados antes da popularização das mídias sociais para recrutamento e seleção.	<ul style="list-style-type: none"> - Quais eram os métodos para recrutar e selecionar os candidatos antes da utilização das mídias sociais? - A organização procurava confirmar informações do candidato em empregos anteriores ou de outras formas? - De um modo geral, qual era o resultado do processo de recrutamento e seleção? - Na sua opinião, o processo de recrutamento e seleção apresentava alguma(s) falha(s)? Se sim, qual (is)? 	<p>Carvalho et al. (2012)</p> <p>Lacombe (2010)</p> <p>Milkovich & Boudreau (2010)</p>	I – Recrutamento e seleção antes das mídias sociais
Verificar se existem mudanças decorrentes da utilização das mídias sociais nos procedimentos e critérios de decisão no processo de recrutamento e seleção.	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as mídias sociais que a empresa costuma utilizar para recrutamento e seleção? - Como as mídias sociais se enquadram no recrutamento e seleção realizados na empresa? - Trata-se de um método utilizado de modo integrado no recrutamento e seleção ou é apenas uma opção secundária? - Que mudanças foram observadas nos procedimentos de recrutamento e seleção a partir da utilização das mídias sociais? - Qual a importância da informação recolhida a partir das mídias sociais para o processo de recrutamento e seleção? 	<p>Afonso (2009)</p> <p>Carvalho et al. (2012)</p> <p>Gomes (2011)</p> <p>Milkovich & Boudreau (2010)</p> <p>Telles (2011)</p>	II – Mudanças mapeadas no processo de recrutamento e seleção

Objetivos específicos	Questões	Autores	Categorias
Apontar as principais vantagens da organização ao utilizar as mídias sociais nos processos de recrutamento e seleção.	<ul style="list-style-type: none"> - Que vantagens são observadas no processo com a utilização das mídias sociais? - Essas vantagens poderiam ser geradas por outro método? - O processo apresenta mais vantagens ou desvantagens? 	<p>Afonso (2009)</p> <p>Gomes (2011)</p> <p>Telles (2011)</p>	III – Vantagens e desvantagens da utilização das mídias sociais
Determinar eventuais desvantagens da utilização das mídias sociais no processo de recrutamento e seleção.	<ul style="list-style-type: none"> - Que desvantagens podem ser observadas desde a implantação da utilização das mídias sociais no processo? 	<p>Afonso (2009)</p> <p>Gomes (2011)</p> <p>Telles (2011)</p>	
Analisar os principais cuidados que as empresas adotam quando utilizam as mídias sociais nos processos de recrutamento e seleção.	<ul style="list-style-type: none"> - De que forma a organização busca reduzir essas desvantagens? - Que cuidados, como profissional, são tomados ao utilizar as mídias sociais para recrutamento e seleção de candidatos? 	<p>Afonso (2009)</p> <p>Gomes (2011)</p> <p>Telles (2011)</p>	IV – Estratégias de utilização das mídias sociais

Análise dos Dados

No momento da transcrição, os dados recolhidos receberam tratamento inicial, removendo-se vícios de linguagem e repetições de informação por parte dos entrevistados. A análise e interpretação dos dados foi realizada através da técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), compartimentando o texto em categorias agrupadas analogicamente. A opção por esta técnica justifica-se, uma vez que a mesma se constitui como um método eficaz no estudo de valores, opiniões, atitudes e crenças provenientes de dados qualitativos (Silva et al., 2012). Assim, a análise da informação recolhida teve por base o método de análise de conteúdo, conjuntamente com as observações *in loco* (Collis & Hussey, 2005).

A definição e operacionalização das categorias tiveram por base a leitura do suporte teórico, que permitiu a elaboração de uma codificação prévia. Considerando a repetição das palavras e a triangulação com os resultados recolhidos, foram definidas, num primeiro momento, as unidades de registo e, posteriormente, as categorizações progressivas (Bardin, 2011). Este processo de elaboração das categorias de análise está representado na Tabela 2.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados no presente estudo são apresentados e discutidos a partir das categorias formuladas pela análise de conteúdo, no sentido de responder aos objetivos desta investigação.

Categoria I - Recrutamento e seleção antes das mídias sociais

Esta categoria avalia o processo de recrutamento e seleção antes da utilização das mídias sociais. Assim, são aqui abordados os principais métodos utilizados neste processo, o modo como era realizada a pesquisa de informação acerca dos candidatos e indicada a qualidade dos resultados obtidos.

Dois participantes referem a indicação por parte dos demais colaboradores (técnica conhecida como “recomendar um amigo”) como um dos métodos adotados para obter informação extra acerca dos candidatos. Esta prática apresenta um reduzido custo para a empresa e um maior grau de assertividade (Carvalho et al., 2012). Como disposto na fala do participante C1: “O que utilizávamos bastante era a indicação, pois como a empresa é pequena, acabava tendo certa eficácia nessa questão [...]. Hoje em dia, ainda trabalhamos com o sistema de indicação [...]”.

Outro método citado por dois participantes (B1, D1), bastante convencional, foi o currículo impresso. Tomando como base Lacombe (2010), a entrega de currículo impresso pode ser caracterizada como uma apresentação espontânea do candidato à organização (candidaturas espontâneas). “Nós utilizávamos o currículo impresso, nós tínhamos arquivos com pastas separadas por tecnologias, nessas pastas eu tinha todos os currículos impressos [...]” (D1).

Um participante (F1) adverte para o uso das mídias sociais como uma constante nos processos de recrutamento e seleção da sua organização, bem como o sistema de indicações. “Nós sempre tivemos as mídias e também temos um programa de indicação interna. [...] Nós temos um grande volume de contratações que são via indicações” (F1).

A segunda parte da primeira categoria pretende averiguar a procura de informações pessoais adicionais acerca dos candidatos. A verificação destas informações é definida por Lacombe (2010) como uma das práticas adotadas pelas organizações. Quatro participantes (A1, D1, E1, F1) referem a prática de procura de informação extra dos candidatos, previamente à utilização das mídias sociais para este efeito. Para Lacombe (2010), esta prática tem aplicabilidade no caso da organização possuir algum contato profissional em comum ao candidato, situação sinalizada pela participante A1.

[...] o mundo é redondo e os RH's se falam! Então, sim, quando tinha relações de proximidade sim. Porque se tem relação de estranhamento, todas as empresas são orientadas a falar frase clichê. Ninguém vai falar mal de ninguém por telefone com um estranho [...]. (A1, 2013)

Outro aspecto citado foi a dificuldade em aceder a informações de alguns profissionais. De acordo com a participante B1, antes do uso das mídias sociais no processo de recrutamento, o acesso a candidatos com qualificações específicas era mais laborioso. Em congruência com esta observação, a participante E1 relata este mesmo árduo processo de identificação de profissionais diferenciados, antes do recurso às mídias sociais. Estas percepções corroboram o apontado por Milkovich e Boudreau (2010). De acordo com estes autores, é muito importante que o processo de recrutamento consiga atrair candidatos com a qualificação e a motivação de que a empresa necessita. “Eu tinha certa dificuldade para acessar alguns nichos, e as mídias realmente facilitam muito” (E1, 2013).

Ainda, segundo a participante F1, e tendo em consideração que a empresa sempre utilizou as mídias sociais, foi evidenciado o aperfeiçoamento destas práticas ao longo do tempo. De acordo com Lacombe (2010) e Carvalho et al. (2012), a utilização das mídias sociais nestes processos é uma tendência nas organizações. Atualmente, as organizações, além de utilizarem as mídias sociais, atribuem-lhe também um valor consistente nos seus processos de recrutamento e seleção.

Antigamente nós tínhamos um LinkedIn, mas era apenas o perfil do profissional que atua na área. Hoje nós já contamos com um LinkedIn recruiter, pois compramos a licença. O Facebook também era mais o uso do nosso perfil, e agora recentemente a empresa teve a sua fanpage criada [...]. (F1, 2013)

Com base nos resultados aqui expostos, e considerando que quatro (das seis) empresas já consideravam satisfatórios os resultados dos processos de recrutamento e seleção sem o recurso às mídias sociais, pode-se afirmar que as demais etapas deste processo são relevantes e influenciam a escolha final do profissional a ser contratado. As

contribuições da participante E1 deixam claro que o resultado do processo é visto como satisfatório quando o candidato permanece um longo tempo na organização. O que reforça o entendimento de que as organizações procuram pessoas com as competências necessárias para satisfazer as suas necessidades internas (Aguinis et al., 2012; Carvalho et al., 2012; Rodrigues & Rebelo, 2014). “[...] é como eu disse anteriormente, se o resultado não gerar um profissional que esteja apenas interessado em passar um estágio na empresa, o resultado tende a ser satisfatório”. (E1, 2013).

Nesta primeira categoria de análise, surgem evidências relativas à similaridade dos processos adotados antes da utilização das mídias sociais. As organizações já procuravam informação sobre os candidatos. As empresas que já utilizavam as mídias sociais, relatam um aperfeiçoamento deste processo.

A segunda categoria de análise centra-se nas principais mudanças mapeadas com a utilização das mídias sociais.

Categoria II - Mudanças mapeadas no processo de recrutamento e seleção

Esta categoria mapeia as principais mudanças identificadas no processo de recrutamento e seleção, quando são incluídas as mídias sociais. Cinco participantes citam as mídias sociais como um contributo na divulgação de vagas. Resultado que confirma as percepções de Afonso (2009) e Gomes (2011), de que o uso da *internet* amplia o alcance das organizações, até mesmo geograficamente (Rodrigues & Rebelo 2014). “[...] A princípio, como se encaixa é na divulgação de vagas, mas se houver necessidade nós procuramos de alguma outra forma avaliar o perfil do candidato pelas mídias [...]” (C1, 2013).

O discurso de dois participantes (F1, F2) demonstra também a utilização das mídias sociais como prática de verificação das informações sobre os candidatos, sendo inseridas nos processos de seleção (Gomes, 2011). Os entrevistados referem o recurso ao *LinkedIn* como principal ferramenta, de entre as mídias sociais disponíveis. Para Telles (2011), o *LinkedIn* assemelha-se a um currículo profissional, uma vez que apresenta informações como escolaridade, experiências profissionais, atividades desempenhadas. Este exemplo reforça a constatação de que a interação entre a organização e o profissional migrou para o ambiente virtual dada a praticidade do mesmo (Murphy, 2003; Telles, 2011).

Nós utilizamos o LinkedIn para divulgar vagas e verificar perfis. Nós anunciamos, o pessoal se candidata e às vezes nós recebemos currículo por e-mail e, em outras olhamos direto no site. Daí nós verificamos o que consta naquele cadastro, se achamos que a pessoa tem o perfil [...]. (F1, 2013)

Três participantes (B1, F1, A1) salientam que as mídias sociais possibilitam a localização de um perfil específico de candidatos, difícil de identificar por outro método. Segundo Chaim, Martinelli, e Azevedo (2012), as mídias sociais são um importante auxílio na identificação de candidatos que possuem níveis técnicos ou de gerência. De acordo com Telles (2011), o *LinkedIn* é uma ferramenta muito popular de entre os executivos da América Latina, também demonstrado na seguinte contribuição de um participante (B1).

[...] se for para uma vaga muito específica, principalmente para as áreas de pesquisa e gestão, acho que o LinkedIn é perfeito. Quanto maior o nível hierárquico do profissional que estamos procurando, mais fácil de encontrar essa pessoa através das redes sociais". (B1, 2013)

Duas principais mudanças advindas das mídias sociais são também referenciadas pelos participantes. Primeiro, a exposição dos candidatos nas mídias sociais implica um maior acesso a informações sobre os mesmos. Para Afonso (2009), as mídias sociais são um excelente ambiente para se obter informações sobre as pessoas. Congruente com este ponto de vista, três participantes (C1, D1, E1) relatam que, atualmente, o acesso a informações é facilitado por este meio. Esta disponibilidade e facilidade na obtenção de dados é a principal mudança no processo de recrutamento e seleção com a utilização das mídias sociais.

Antes quando tu fazias uma entrevista e a única coisa que tu tinhas do candidato era o currículo. Hoje tu tens a possibilidade de avaliar o que ele coloca na mídia, o que ele expõe para os amigos, e isso eu acho que é a principal diferença [...]. (C1, 2013)

A segunda mudança consiste na dinâmica que é acrescentada ao processo de recrutamento. De acordo com Gomes (2011), a utilização das mídias sociais no recrutamento e seleção permite à organização divulgar informações sobre oportunidades de emprego e ter um amplo alcance de profissionais. De certo modo, a informação circula rapidamente, e consequentemente, torna o processo mais ágil e rápido (Rodrigues & Rebelo, 2014). Esta propagação de informação é descrita como uma mudança observável por dois participantes (A1, E1).

[...] O propósito do Facebook era das pessoas se relacionarem. Daí tiveram a ideia de divulgar vagas por meio dessa ferramenta, afinal de contas o meu amigo pode ter um amigo que, por sua vez tem um amigo que pode ter o perfil que eu busco, ou seja, a informação se propaga muito rapidamente [...]. (E1, 2013)

Gomes (2011) reforça que esta agilidade imputada ao processo de recrutamento pelas mídias sociais tem um elemento positivo ao permitir que a organização inclua um maior número de candidatos num tempo mais reduzido. Por outro lado, o autor salienta que tal velocidade no processo de recrutamento pode implicar prazos mais exíguos, dificultando uma análise mais criteriosa dos conteúdos postados pelos candidatos nas redes sociais (Gomes, 2011).

Um outro aspeto avalia a relevância, ao longo do processo de recrutamento e seleção, do conteúdo postado pelos candidatos nas mídias sociais. Procurou-se investigar uma possível influência destes elementos na tomada de decisão acerca da permanência do candidato no processo de seleção. Os dados das entrevistas realizadas neste estudo indicam a importância atribuída à informação acerca dos candidatos nas mídias sociais. O primeiro aspeto a considerar diz respeito ao “cruzamento de informações”, que foi citado por três participantes (A1, C1, E1) e refere-se à análise da congruência comportamental do exposto nas mídias sociais e do apresentado à organização. “Além disso, eu não posso julgar o candidato apenas por aquelas fotos [...] eu tenho que averiguar se o candidato que está lá na mídia é o mesmo que está ali se apresentando pessoalmente [...]” (A1, 2013).

Dois participantes (D1, E1) advertem para a importância de analisar estas publicações, principalmente quando se tratam de vagas para posições estratégicas dentro da organização.

Em uma posição de gestão, daqui a pouco tem um profissional que expõe demais a vida sexual nas mídias. Não que isso vai interferir, mas como ele vai representar a imagem da minha empresa e, daqui a pouco ele vai postar fotos que não são adequadas ao ambiente em que ele está inserido. Então, esse tipo de comportamento acaba tornando o profissional menos atraente para a nossa organização. (E1, 2013)

No seu estudo, Gomes (2011) sinaliza que as críticas a empregos anteriores podem fazer com que o candidato seja rejeitado pela organização. Este entendimento do autor é claramente identificado na fala de um dos participantes (F2). “Se, por exemplo, a gente pegasse a pessoa difamando, de forma gritante a empresa em que estiver trabalhando ou trabalhou no Facebook provavelmente essa pessoa não seria nem chamada para o processo” (F2, 2013).

Fundamentados nas contribuições dos participantes, fica clara a importância das mídias sociais na divulgação de oportunidades e, ainda, na verificação do perfil dos candidatos. Os conteúdos publicados pelos candidatos influem, de certo modo, no processo de tomada de decisão por parte da organização, conforme salientado por Gomes (2011).

Categoria III- Vantagens e desvantagens da utilização das mídias sociais

Esta categoria delimita as vantagens e desvantagens percebidas com a utilização das mídias sociais nos processos de recrutamento e seleção. Sumariamente, as principais vantagens voltam-se para uma maior visibilidade dos candidatos, agilidade na divulgação, execução e retorno do processo. Adicionalmente, permitem um levantamento substancial de informações sobre os candidatos, e uma maior interação destes com a organização. Quanto às desvantagens, pode-se referir a elevada exposição do candidato, bem como dos cuidados a ter na qualidade das análises sobre os mesmos.

Observa-se que o fator “tempo” é percebido como uma vantagem e como uma desvantagem. Por um lado, agiliza a divulgação de uma vaga e facilita o retorno do candidato. Mas por outro, exige uma maior agilidade dos profissionais de recursos humanos no processo de tomada de decisão, uma vez que o uso das mídias sociais (ferramentas auxiliares ao recrutamento) permite a redução dos prazos no processo seletivo, permitindo às organizações uma rápida conclusão do recrutamento e seleção (Carvalho et al., 2012).

(...) estar na mídia dessa forma, com essa ferramenta e com a agilidade que elas veiculam a informação, isso proporciona para nós um ganho muito maior do que de repente ir para um site de recrutamento convencional e que, geralmente é voltado para determinado público mais específico. (E1, 2013)

Uma participante (A1) afirma haver maior agilidade no contato com os candidatos. Esta participante ressalva também que a disponibilidade de dados dos candidatos, tendo em conta que a sua maior exposição nas mídias sociais é também uma vantagem do recurso a este meio de comunicação.

A checagem de informações do candidato que a gente faz hoje, ela não está velada, ela está exposta na rede. É largar o nome do candidato e ver por onde é que ele anda, os blogs que acessa, o que ele publica, o currículo Lattes, o Facebook dele [...]. (A1, 2013)

Contudo, essa visibilidade acaba também por ser percebida como desvantagem. Segundo Gomes (2011), no âmbito das redes sociais há uma tendência de muitas organizações procurarem candidatos por intermédio destas ferramentas, como no relato do participante A1. “Como o profissional adquire uma grande visibilidade neste espaço, ele pode estar sendo disputado por mim e pelos meus ‘vizinhos’” (A1, 2013).

Segundo os profissionais entrevistados, o papel ativo por parte dos candidatos é outra vantagem do uso das mídias sociais. Esta maior interação reflete o processo de comunicação atribuído por Milkovich e Boudreau (2010) para o processo de recrutamento e seleção.

Não é só a gente que vai atrás do candidato, eles também estão indo atrás dos recrutadores, não só da nossa empresa. Hoje em dia o candidato não tem mais um papel passivo na seleção, ele passou a ser mais ativo. Nós podemos interagir por meio das mídias sociais. (F2, 2013)

Por fim, um participante (A1) descreve ainda que a falta de maturidade ou experiência dos profissionais que conduzem o processo de recrutamento e seleção, com recurso ao uso das mídias sociais, pode ser uma desvantagem. “Quanto menor for a maturidade na área, do profissional, e por consequência, do processo de trabalho, com maior frequência a gente vai ter esse tipo de desalinhamento” (A1, 2013).

Esta falta de maturidade relaciona-se com o uso incorreto da ferramenta e utilização das mídias sociais para outros fins. Além disso, devido às facilidades na disseminação de informação nestes meios, em casos de vagas sigilosas deve-se ter um cuidado maior, principalmente quando se quer evitar “holofotes” (centrar a atenção) para a organização que procura novos profissionais.

Categoria IV- Estratégias de uso das mídias sociais

A presente categoria elucida acerca das principais estratégias, métodos e cuidados por parte das organizações para um resultado satisfatório dos seus processos de recrutamento e seleção, quando usam as mídias sociais.

De acordo com Lacombe e Tonelli (2001), os processos de recrutamento e seleção são estratégicos para qualquer negócio, pois alinham as competências dos profissionais com as exigências organizacionais. Entre os participantes foram encontrados três casos de estratégias, semelhantes quanto à prática de consulta das mídias sociais. Dois participantes (A1, D1) salientam o cuidado para evitar conflitos com empresas parceiras, no momento de procurar candidatos nas mídias sociais.

Temos que ter cuidado ainda com as parcerias, por exemplo: eu divulgo uma vaga e recebo 10 currículos de candidatos sendo que todos eles trabalham em empresas com as quais mantemos parcerias ou são nossos clientes. Isso poderá causar problemas, caso a gente venha a atrair somente candidatos dos parceiros. (A1, 2013)

A segunda estratégia é reportada também por dois participantes (C1, D1), afirmando a necessidade de cuidados para não expor os candidatos no processo em que são utilizadas as mídias sociais. Segundo Gomes (2011), uma desvantagem proveniente deste uso pode ser a discriminação. Em momento algum, a utilização das mídias sociais pode ser visto como uma prática discriminatória. A exposição dos candidatos pode comportar implicações legais para a organização. “Os gestores que participam no nosso processo têm um preparo para isso, para conduzir o processo conosco e justamente evitar uma exposição dos candidatos.” (D1, 2013).

Observa ainda um participante (A1) o cuidado para não alterar a imagem que o mercado tem relativamente à organização. Neste sentido, a participante refere que a empresa na qual trabalha tem como política oferecer boas propostas de trabalho aos candidatos. Além disso, a Empresa A possui uma série de reconhecimentos atribuídos pelo mercado, relacionados com o ambiente de trabalho que a mesma proporciona. Essa imagem contribui para a eficácia do uso das mídias sociais na procura de candidatos. “[...] como estamos entre as melhores empresas para se trabalhar no estado e no Brasil, isso acaba auxiliando na imagem da empresa e nessa redução.” (A1, 2013).

Outra estratégia citada por um participante (B1) diz respeito à verificação da veracidade das informações dos candidatos. Para este profissional, o processo de recrutamento e seleção não pode vincular-se apenas ao que é exposto nas mídias sociais. A seleção é composta por uma série de etapas que permite escolher, de entre os candidatos recrutados, o que mais se aproxima às exigências da organização (Lacombe, 2010).

Não vai contatar o candidato para fazer apenas uma entrevista, é importante realizar uma pré entrevista, até para sentir a segurança do candidato, se ele demonstra saber tudo aquilo que ele coloca no currículo, por que o papel permite tudo, a pessoa pode colocar o que ela quiser [...]. (B1, 2013)

Além disso, em vagas sigilosas, um participante (D1) cita, como estratégia, a não informação acerca do nome da empresa na divulgação da vaga, no sentido de proteger a empresa de candidatos que só queiram especular sobre o processo. “[...] quando é uma vaga sigilosa, optamos por não divulgar qual é a empresa que está anunciando aquela vaga, pois feito isso, muitos profissionais acabam não se candidatando ao processo [...]” (D1, 2013).

Pode-se afirmar que as estratégias adotadas variam de acordo com a realidade das organizações. O foco de atenção volta-se para a forma de divulgação, a não discriminação dos candidatos e a imagem da empresa. Estas estratégias são também apontadas por Gomes (2011), que reforça a importância de não expor o candidato e a necessidade

de cuidado com a imagem organizacional. Por fim, observa-se que as estratégias, ainda que semelhantes em algumas organizações, dizem respeito às suas realidades e perspectivas de negócio. Percebe-se o cuidado em ajustar o uso das mídias sociais às demandas e necessidades próprias de cada organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo avaliar o uso das mídias sociais nos processos de recrutamento e seleção, em uma amostra de empresas brasileiras de tecnologia. Entende-se que o estudo responde aos objetivos elencados. Os resultados obtidos permitem inferir que há mudanças nos processos seletivos com foco nas mídias sociais. Novas formas de acesso a informações sobre os candidatos e triagens a partir dos perfis disponibilizados nas mídias sociais são as alterações mais visíveis. Ocorre, igualmente, uma ampla divulgação de vagas por este meio, dada a facilidade de disseminação das mesmas. Verifica-se que as informações publicadas pelos candidatos são observadas no processo de seleção e balizam critérios de decisão. Esta prática é vista como relevante para as organizações pesquisadas no Parque Tecnológico Tecnosinos, no Brasil. Salienta-se que os profissionais que conduzem este processo recorrem a diferentes estratégias para preservar a imagem da organização e não discriminar os candidatos.

O presente estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, por se tratar de uma pesquisa qualitativa e exploratória, as generalizações não são possíveis. Sugerem-se novos estudos sobre a temática, ampliando, por exemplo, a amostra de organizações e relacionando outras variáveis, como a análise da eficiência e eficácia do processo de recrutamento e seleção. Poderia pensar-se também em investigações de mídias específicas, como por exemplo, o uso do *LinkedIn*. Outra possibilidade está na análise do uso de vídeo currículo, em processos de recrutamento e seleção, para verificar as vantagens e desvantagens desta prática.

SÍNTESE

Este estudo analisou as mudanças nos processos de recrutamento e seleção, a partir do momento em que começam a ser utilizadas as mídias sociais. Foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória e um estudo de campo. Neste estudo de campo, foram entrevistados profissionais responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção em organizações de tecnologia do Parque Tecnológico Tecnosinos. Os resultados obtidos permitem inferir que as mídias sociais são ferramentas para divulgação de oportunidades de emprego e obtenção de informação extra acerca dos candidatos. Adicionalmente, observa-se que

as informações disponibilizadas nas mídias sociais por parte dos candidatos podem interferir na continuidade desses no processo de seleção. Dada a relevância desse processo, verifica-se a necessidade de futuros estudos sobre a temática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, A. S. (2009). *Uma análise da utilização das redes sociais em ambientes corporativos* (Tese de mestrado). Retrieved from http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=11013
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55, 609-616. doi: 10.1016/j.bushor.2012.05.007
- Andrade, I. A., Junior, D. W. B., Tomaél, M. I., & Corgosinho, R. J. M. (2011). Inteligência coletiva e ferramentas web 2.0: A busca da gestão da informação e do conhecimento em organizações. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 1, 27-43.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, Brazil: Edições 70.
- Carvalho, L. M. V., Passos, A. E. V. M., & Saraiva, S. B. C. (2012). *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro, Brazil: Fundação Getúlio Vargas (FGV).
- Cervo, C. S. (2016). Ética e processos de seleção. In C. S. Cervo (Ed.). *Recrutamento e Seleção: Teoria, práticas e reflexões* (pp. 114-120). São Leopoldo, Brazil: Usininos.
- Chaim, D. F., Martinelli, C. R., & Azevedo, M. M. (2012). Redes sociais on-line e seleção de pessoas: LinkedIn e SERVQUAL. *Revista de Tecnologia Aplicada- RTA*, 1(3), 30-42.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2nd ed.). Porto Alegre, Brazil: Bookman.
- Costa, J. J. M. (2014). Tecnologias da Informação: Diversidades nas e para as organizações. In D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações e dos Recursos Humanos* (pp. 617-663). Coimbra, Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5th ed.). São Paulo, Brazil: Atlas.
- Gomes, A. F. P. (2011). *Recrutamento nas redes sociais on-line* (Tese de mestrado). Retrieved from <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3394/1/Recrutamento%20redes%20sociais%20on-line.pdf>
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: O que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 157-174.
- Lacombe, F. J. M. (2010). *Recursos humanos: Princípios e tendências*. São Paulo, Brazil: Saraiva.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2006). *Metodologia científica* (4th ed.). São Paulo, Brazil: Atlas.
- Martin, J., & Smith, C. (2010). How to keep you top talent. *Harvard Business Review*, 88(5), 54- 61.

- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Brazil: Atlas.
- Mondini, L. C., Domingues, M. J. C. S., Correia, R. B., & Mondini, V. E. D. (2012). Redes sociais digitais: Uma análise de utilização pelas instituições de ensino superior do sistema ACADE de Santa Catarina. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 11(1), 48-60.
- Murphy, N. (2003). Making every penny count. *IRS Employment Review*, 789, 42-47.
- O'Reilly, T. (2005). What is Web 2.0. Design patterns and business models for the next generation of software. *Communications & Strategies*, 65, 17-37.
- Oliveira, M. Z., Natividade, J. C., & Gomes, W. B. (2013). A medida do talento: Evidências de validade de uma escala para aferir talento em organizações. *Temas em Psicologia*, 21(2), 419- 437. doi: 10.9788/TP2013.2-10
- Richardson, R. J., Peres, J. A. S., Wanderley, J.C.V., Correia, L. M., & Peres, M. H. M. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (3th ed.). São Paulo, Brazil: Atlas.
- Rodrigues, N., & Rebelo T. (2014). Recrutamento e seleção de pessoas: Conceitos chave, abordagens e procedimentos. In D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações e dos Recursos Humanos* (pp. 443-480). Coimbra, Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Silva, L. V., Machado, L., Azevedo, D., & Saccol, A. (Eds.). (2012). *Metodologia de pesquisa em Administração: Uma Abordagem prática*. São Leopoldo, Brazil: Unisinos.
- Stone, J. R. (2002). *Human Resource Management* (4th ed.). Milton: Wiley.
- Tecnosinos (2009). *Acesso a base dados sobre o parque e as empresas*. Retrieved from <http://www.tecnosinos.com.br>.
- Telles, A. (2011). *A revolução das mídias sociais. Casos, conceitos, dicas e ferramentas*. São Paulo, Brazil: MacronBooks.
- Wong, D. (1993). The permanent search for temporary staff. In D. Gowler, K. Legge & C. Clegg (Eds.), *Case studies in organizational behavior and human resources management* (pp.40-51). London: Paul Chapman.

LEITURAS RECOMENDADAS

Como leituras complementares sugerem-se o acesso as seguintes páginas:

<http://www.periodicos.capes.gov.br>

<http://www.rhportal.com.br/>



INICIATIVAS DE INVESTIGAÇÃO
UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO
EM CIÊNCIAS DA SAÚDE
ENFERMAGEM



Escola Superior de
Enfermagem de Coimbra



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR