

Publicado Revista Organizações e Trabalho, nº 20, 1998, p. 23-40.

Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso português.

Ana Maria Brandão*

Cristina Parente**

O presente artigo tem como objectivo traçar a configuração das diferentes acepções da função Pessoal, a sua evolução e o seu estado da arte em Portugal, bem como as principais características de que se reveste no nosso país. O percurso da função Pessoal agora apresentado foi traçado a partir da análise da produção científica na área das Ciências Sociais, e decorre das investigações realizadas no âmbito das dissertações de mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos das autoras.

1. Para uma breve história da função Pessoal

A forma como a função Pessoal é concebida, o papel que se lhe atribui e o âmbito da sua acção nem sempre foram os mesmos. A concepção da função tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo sobretudo a partir dos chamados "30 anos gloriosos", quando se começam a manifestar verdadeiros problemas ao nível da "gestão social" das empresas, decorrentes entre outros factores de ordem macro-económica e macro-social, dos modelos organizacionais de racionalização do trabalho taylorianos, pondo em causa o desprezo a que até então era votada a função. Tal negligência devia-se à concepção imperante de que não existia qualquer relação entre o subsistema técnico-económico das empresas e o seu subsistema sócio-cultural. Esta visão tradicional de isolamento da esfera económica relativamente à social permaneceu na maioria dos países ocidentais até ao início dos anos 80, sendo os Recursos Humanos encarados como um custo que era necessário minimizar. A partir desta altura, assiste-se ao desenvolvimento de uma concepção renovada que encara a existência de verdadeiras sinergias entre o social e o económico, aparecendo os Recursos Humanos como um recurso que é fundamental maximizar (adaptado de Des Hors, 1988: 54).

De facto, a análise da bibliografia consultada sobre o assunto mostra algumas tentativas de estabelecer cronologicamente as fases de evolução da função, bem como as concepções que lhes estão subjacentes, embora os estudos desta índole sejam quase sempre aferidos de acordo com a situação específica de cada país, mais concretamente dos países europeus economicamente desenvolvidos. Como qualquer tipologia,

* Socióloga. Mestre em Políticas e Gestão dos Recursos Humanos. Assistente na Universidade do Minho. Contacto: Instituto de Ciências Sociais. Universidade do Minho. 4710 Braga Codex. Tel: (053)676038/675987. Fax: (053) 676966

** Socióloga. Mestre em Políticas e Gestão dos Recursos Humanos. Assistente da licenciatura em Sociologia da Faculdade de Letras do Porto. Contacto: Via Panorâmica. Ap. 55038-4150 Porto Codex. Tel. (02) 6077100. Fax (02) 6077190.

também aquelas que encontrámos podem ser alvo de críticas, nomeadamente pela dificuldade em estabelecer períodos claramente delimitados aos quais correspondam concepções e políticas de gestão específicas. Na maior parte dos casos as configurações da função Pessoal tipificadas não são absolutamente coincidentes em termos de datação histórica, o que traduz, certamente, o facto da função não se ter desenvolvido da mesma forma em todos os países. Para além disso, note-se que nenhuma política de gestão se estabelece em exclusivo a partir dos desenvolvimentos e contributos teóricos de uma única escola ou abordagem do funcionamento organizacional. Na prática, ressalta das nossas leituras que a função Pessoal é tributária de todo este percurso, reflectindo, de modo mais ou menos directo, os contributos das diversas abordagens, e nem sempre tendo estas uma integração imediata na área da gestão.

Em termos genéricos, da informação disponível ressalta que a maior parte dos autores considera a existência de três grandes períodos.¹ A função Pessoal teria passado de uma fase embrionária em que o seu papel seria, fundamentalmente, administrativo, para um segundo período em que se constitui especificamente como área de gestão dentro das empresas, embora caracterizada por uma certa subalternidade relativamente às outras áreas, e, finalmente, uma terceira fase em que surge como uma função estratégica para a empresa.

1.1. A Administração do Pessoal

Durante este primeiro período, que os diversos autores situam cronologicamente entre o fim do século XIX e os anos 50/60, a função Pessoal começa por assumir uma forma embrionária, correspondendo à sua concepção mais tradicional. Surgem gradualmente alguns serviços especializados dentro das empresas, dedicados normalmente ao recrutamento e gestão da contratualização das relações laborais e, mais tarde, à implementação de centros de aprendizagem, tornados necessários pela ausência de mão-de-obra disponível com as competências necessárias para a execução das tarefas requeridas. Todavia, a grande parte das actividades ligadas à função Pessoal, de entre as quais o estabelecimento e aplicação dos sistemas remuneratórios e das recompensas e punições disciplinares, continuam a ser tratadas pela hierarquia ou mesmo pela Direcção das empresas.

De acordo com Des Horts (1988), os serviços de pessoal que gradualmente se começam a constituir nas empresas têm como funções principais assegurar a disciplina da organização do trabalho (exercendo principalmente um controlo sobre os processos) e a gestão corrente do pessoal, nomeadamente as remunerações, a formação necessária à execução das tarefas e as carreiras (identificadas fundamentalmente com a ascensão na hierarquia e assentes, sobretudo na antiguidade, pese embora a avaliação subjectiva das chefias pudesse, também, ser tida em conta). A administração do pessoal encontra-se separada do processo de decisão estratégica na medida em que a função não é percebida como fundamental para a competitividade empresarial: o

pessoal é encarado como um custo a minimizar, postulando-se uma incompatibilidade de base entre os objectivos económicos e sociais da empresa.

As preocupações fundamentais da função Pessoal teriam gradualmente passado da selecção da mão-de-obra (incidindo esta inicialmente sobre as capacidades motoras, no caso do trabalho de execução, e deslocando-se progressivamente para as características cognitivas e de personalidade, em particular no que diz respeito ao trabalho administrativo e de gestão), dos métodos de aprendizagem (normalmente realizada sobre o próprio posto de trabalho, com o auxílio ocasional de indivíduos mais experientes com funções similares), dos acidentes e da fadiga para a personalidade do trabalhador e do chefe, os processos de comunicação e as relações interpessoais dentro da empresa.

O problema fundamental desta abordagem, que se caracteriza pela reactividade, apostando, portanto, na recuperação de níveis de produtividade e não na investigação ou na inovação, é o da adaptação do homem à organização.

Segundo Cappuci (in Boldizzoni, Fabris, Piccardo e Varchetta, 1990: 32-33), esta primeira fase corresponde a uma concepção da função mais próxima da Abordagem Clássica da Administração, em que dominam os instrumentos e concepções típicos do taylorismo e do fayolismo, bem como, mais tarde, das Relações Humanas.

1.2. A Gestão de Pessoal

O segundo período, cronologicamente situado entre os anos 60 e 80, é considerado como a fase de "maturidade" da função Pessoal e da sua equiparação às outras funções de gestão dentro das empresas. Correspondente, segundo Capucci (Idem) aos momentos de influência dos contributos teóricos da Psicologia, estaria próxima da denominada Abordagem Social da Organização.

É, segundo Des Horts (1988), a época de ênfase na motivação e satisfação no trabalho, em que as preocupações humanistas se tornam dominantes. A função assume-se como área de gestão, encarregue de gerir os recursos em termos de emprego, remuneração, formação, duração do trabalho e desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos: os quadros da função Pessoal adquirem, então, uma posição estatutária equiparada aos restantes gestores. Note-se, ainda, que é neste contexto que são formalmente definidos, no seio das organizações, os departamentos de pessoal.

"Descobrem-se", igualmente, os parceiros sociais da organização, nomeadamente, os sindicatos e associações profissionais, sob a influência da contestação à OCT, emergente durante os anos 60, e que encontra explicação, entre outros factores, na alteração da composição estrutural da mão-de-obra disponível, designadamente a elevação dos níveis de escolaridade e a transformação dos valores e representações face ao trabalho das camadas mais jovens.

A reclamação da participação põe, assim, em causa as noções fechadas e tradicionalistas do funcionamento organizacional. Como afirma Freire (1993:107), nos países industriais mais avançados assiste-se "a um duplo movimento de iniciativas: experiências e ensaios de reorganização pós-tayloriana no trabalho industrial em grande série, de uma banda; estudo e melhoria das «condições de trabalho» (conceito

renovado, que emerge das lutas sociais, forjando um instrumental analítico mais rigoroso), de outra banda.". As experiências de rotação de postos de trabalho, o alargamento e o enriquecimento de tarefas têm, assim, início.

Subjacente a esta concepção da função está a noção ambivalente do pessoal como um custo ou um recurso, dependendo da capacidade de mobilização da organização sobre os seus membros: a ideia de uma certa possibilidade de integração entre objectivos económicos e sociais começa a surgir. Segundo Tyson e Jackson (1992) é a partir desta altura que se passa gradualmente a considerar todos os indivíduos como sendo capazes de efectuarem contributos importantes para a definição do seu próprio trabalho e para o funcionamento geral da organização.

1.3. A Gestão de Recursos Humanos

À terceira fase de desenvolvimento da função corresponderiam, designadamente, os contributos do Desenvolvimento Organizacional e da Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Em termos cronológicos tem início nos anos 80, momento em que a função se começa a assumir gradualmente como uma das áreas estratégicas da empresa. A aceleração dos ritmos de mudança nos ambientes organizacionais e os desafios que as empresas têm que enfrentar obrigá-las-iam a mobilizar todos os seus recursos, colocando os Recursos Humanos em primeiro lugar na medida em que estes seriam o elemento constitutivo da empresa e, portanto, o mais importante garante da sua flexibilidade. O objectivo seria, então, não apenas o de conseguir a adaptação da empresa ao seu meio, mas também e sobretudo o de garantir a sua capacidade de antecipação das mudanças.

Um conjunto de variáveis explicariam, segundo Peretti (1985: 62-64) esta transformação na concepção da função Pessoal e nas práticas de gestão: o aceleramento da inovação tecnológica e, portanto, a necessidade de incrementar a polivalência e a capacidade de adaptação dos Recursos Humanos, que tenderiam a reflectir-se na necessidade de estabelecer uma gestão previsional e preventiva do emprego e das competências; o desaceleramento das taxas de crescimento e os seus impactos ao nível da gestão de carreiras e do recrutamento, pondo em causa a noção de carreira tradicional, assente na promoção progressiva para níveis hierárquicos superiores, bem como a própria estrutura verticalizada das empresas; o aumento das taxas de desemprego e a conseqüente necessidade de procurar formas alternativas de gestão do tempo de trabalho, bem como do número de postos de trabalho disponíveis; o aumento da concorrência quer ao nível nacional, quer ao nível internacional (nomeadamente, neste último caso, a perda de competitividade das empresas sediadas em alguns países ocidentais face aos novos países industrializados), que conduzem a um aumento das preocupações face aos custos ocultos e à necessidade de optimização dos equipamentos e da mão-de-obra; o despertar do interesse público para a designada responsabilidade social da empresa e as conseqüentes pressões daí decorrentes para o funcionamento organizacional; a modificação dos quadros legais, nomeadamente a obrigatoriedade de preenchimento do balanço social por grande parte das empresas, que obriga ao afinamento de alguns instrumentos da função Pessoal; a alteração dos parceiros sociais da empresa, nomeadamente o enfraquecimento do chamado "sindicalismo de classe" e a passagem a uma negociação realizada no palco da própria

empresa; e, por último, as transformações sócio-culturais, concretizadas na existência de uma mão-de-obra mais jovem, com novas aspirações face ao trabalho e pouco fidelizada às empresas às quais é preciso dar resposta para conseguir os graus de motivação e desempenho pretendidos.

Ainda seguindo a perspectiva de Peretti (Idem: 65-66), a função articula-se em torno de quatro dimensões fundamentais: a flexibilidade, quer do emprego, quer do tempo de trabalho (subcontratação, horários diferenciados, polivalência); a individualização, nomeadamente das carreiras (que já não passam só e necessariamente pela progressão vertical, como também podem englobar períodos de suspensão de carreira) e da remuneração (cada vez mais associada aos resultados e assumindo novas formas como a participação nos lucros da empresa), o que implica o afinamento de sistemas de avaliação do potencial e do desempenho; a implicação, através da criação do projecto de empresa, dos círculos de qualidade, etc; e a inovação social, como consequência da necessidade de adaptação permanente da empresa às novas exigências do seu meio.

O papel fundamental da função Pessoal, que passa a ser encarada como uma responsabilidade partilhada por todos os elementos da empresa, seria, então, o de gerar informação capaz de assegurar a mobilização dos seus Recursos Humanos e de lhes abrir possibilidades de escolha e meios de resolução dos problemas com que se deparam. De uma aposta nas formas de controlo externo do trabalho passa-se a uma aposta no controlo interno dos próprios sujeitos, assente no compromisso com a empresa pela internalização e partilha de valores e significados, nomeadamente pela gestão da cultura de empresa.

A função Pessoal passa a ser atribuição directa do departamento de gestão dos Recursos Humanos e indirecta de todas as áreas orgânicas da empresa, exigindo a sua responsabilização e participação e devendo contribuir, quer no domínio da informação e da comunicação, quer no domínio técnico da gestão dos seus Recursos Humanos. O departamento de gestão dos Recursos Humanos funcionaria como "o garante da uniformização de critérios, da visão de conjunto e do relacionamento com outras áreas da função Pessoal, enquanto que as restantes unidades orgânicas, funcionando como clientes internos do primeiro, canalizam a óptica e as necessidades dos serviços, os condicionalismos específicos e as aspirações dos grupos profissionais mais representativos" (Motta, 1991: 46). O papel fundamental da função seria o de gerar e gerir informação capaz de assegurar a mobilização dos Recursos Humanos, de lhes abrir possibilidades de escolha de acordo com os cenários previsíveis e de potenciar-lhes meios de adaptação e de desenvolvimento, de resolução dos problemas com que se deparam e de outros com os quais se depararão mas que não se podem prever ou mesmo imaginar. Aposta-se essencialmente nos Recursos Humanos internos às empresas, com base num compromisso de internalização e partilha de um projecto de empresa, nomeadamente por via do desenvolvimento da sua cultura.

A mobilização, o desenvolvimento e o investimento em Recursos Humanos passam a ser considerados como opções estratégicas das empresas. A função Pessoal assume aqui o estatuto de função estratégica, participando na construção e desenvolvimento da estratégia global das empresas, tal como as outras funções e com o mesmo estatuto (Des Hors, 1987: 150): o gestor de Recursos Humanos encontra-se situado ao nível hierárquico da direcção. Os Recursos Humanos são considerados como um recurso e um investimento que é preciso potencializar, nomeadamente

através de formas de participação no que concerne ao planeamento, execução e avaliação de tudo o que lhes diz directamente respeito, nomeadamente no domínio da execução do trabalho e da formação.

Des Hors chama a atenção para o facto da substituição do termo "pessoal" pelo de "Recursos Humanos" traduzir "uma evolução real e profunda do que pode potencialmente representar o pessoal para as empresas" (1988: 56). Esta nova concepção impõe uma orientação que o autor designa como "gestão previsional dos Recursos Humanos"² e que é igualmente postulada por Thierry (1990) que a apelida "gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências"³, entre outros autores seus defensores. Estas propostas utilizam todo um conjunto de técnicas de análise de previsão e prospectiva de modo a elaborar-se o que Le Boterf (1989) intitula um "esquema director dos empregos e dos recursos humanos" como instrumento de pilotagem a médio prazo da política de gestão dos Recursos Humanos. A utilidade deste tipo de instrumento, cada vez mais necessário num contexto complexo e imprevisível, perspectiva-se em duas vertentes: por um lado, tornar as empresas capazes de preparar, previamente, a resolução de um determinado problema previsível; por outro, dotá-las de uma capacidade de acção e de reacção face a um conjunto de problemas imprevisíveis, reforçando assim "as suas capacidades de reacção e de defesa" (Idem: 89)⁴. Weiss (1993: 448) corrobora tais objectivos, afirmando que se trata mais de "prevenir", ou seja, "agir antecipadamente" do que "prever", isto é, "conhecer previamente". O que está em causa nestas abordagens é sempre a tentativa de evitar uma ruptura e uma "gestão a quente" da crise do emprego decorrente das mudanças aceleradas de que as empresas são alvo, dotando-as simultaneamente de uma capacidade de adaptação e de antecipação que lhes permita gerir eficazmente o seu desempenho económico e social, assente numa gestão das competências.

De acordo com Des-Horts (1988) as três missões fundamentais da Gestão de Recursos Humanos são a aquisição, a estimulação e o desenvolvimento das competências da organização. A aquisição de competências passaria pela implementação de um sistema de gestão previsional e preventivo dos Recursos Humanos com o objectivo de determinar quantitativa e qualitativamente as competências necessárias à organização dentro de determinado prazo. No entanto, não se pode ficar pela sua mera aquisição, é necessário motivar os agentes para a utilização das competências na sua prática quotidiana de trabalho, isto é, é preciso estimular o seu uso. A estimulação das competências, cujo objectivo seria o de otimizar os desempenhos, implica o accionamento de mecanismos de motivação dos trabalhadores através de uma gestão eficaz dos subsistemas de gestão dos Recursos Humanos, particularmente o de gestão do emprego e da mobilidade, das remunerações, bem como o da formação, e da implementação de uma organização do trabalho formadora que permita ao indivíduo utilizar e desenvolver os saberes/conhecimentos e as competências detidos. Finalmente, o desenvolvimento de competências implicaria agir sobre as práticas de informação e comunicação, de formação profissional e de gestão de carreiras, assentes designadamente no contacto, diálogo e conhecimento das diversas competências detidas pelos Recursos Humanos. "A missão da função da gestão dos Recursos Humanos pode definir-se aqui como uma missão de optimização da performance explicitada na (...) célebre «equação» da Psicologia americana de Vroom: performance = f (competência x motivação)" (Idem: 82).

Dentro da mesma perspectiva Boldizzoni (Boldizzoni, Fabris, Piccardo e Varchetta, 1990: 11-13) considera que a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos é uma abordagem interdependente que joga com quatro conjuntos de variáveis: a missão e estratégia da empresa; a estrutura da empresa (divisão do trabalho, critérios de integração, grau de controlo, etc.); a gestão de Recursos Humanos propriamente dita (políticas e instrumentos de selecção, avaliação, retribuição, desenvolvimento, etc.), tida como parte integrante do processo decisional estratégico; a dimensão ambiental. A eficácia da organização dependeria da sua gestão dinâmica aos diversos níveis da organização.

A corrente do Desenvolvimento Organizacional, por seu lado, faz incidir a sua análise sobre o meio ambiente, a organização, o grupo social e o indivíduo (Chiavenato, 1983: 413). O objectivo da abordagem é o do controlo e planeamento racionais dos processos de mudança organizacional, fundamentalmente a partir da criação de um clima democrático de participação e de circulação da informação no seio da organização, com vista à criação de situações de aprendizagem e desenvolvimento contínuos tanto por parte dos membros da organização como por parte da organização em si. Em última instância, o Desenvolvimento Organizacional visa garantir à organização a flexibilidade necessária à adaptação às exigências ambientais. É no contexto desta abordagem que assume particular importância a noção de cultura de empresa enquanto sistema de valores e normas atribuidoras de sentido à acção e susceptíveis de gerarem a integração organizacional, considerada como um aspecto decisivo da gestão organizacional.

Todavia, é preciso ter em conta que este tipo de abordagens são extremamente exigentes. Como afirma Bousquet, no prefácio à obra de Des Hors (1988: 19), "(...) a cultura, o projecto ou a auditoria social são de facto problemas reais e importantes (...). Mas a sua aplicação é na prática mais difícil e menos dominante" do que no discurso, tanto mais que as próprias práticas de gestão estratégica do emprego e das competências se deparam com novas dificuldades nos anos 90, decorrentes das tensões económicas e sociais intensificadas num contexto de desemprego crescente (Bertrand, Boudier e Rousseau, 1992: 76).

2. A função Pessoal em Portugal

2.1. O estado da arte sobre a função Pessoal

Não existe um estudo sistematizado da função Pessoal no nosso país. Assim, a informação a que conseguimos aceder a partir da análise de alguns estudos parciais disponíveis, apenas indirectamente nos permite traçar e caracterizar genericamente o seu percurso.

A primeira publicação orientada especificamente para o campo do trabalho em Portugal surge em 1906. Trata-se do *Boletim do Trabalho Industrial*. Mais tarde, as tentativas de difusão das abordagens produzidas no estrangeiro sobre o tema são

complementadas com a criação, em 1925, do Instituto de Orientação Profissional cujos objectivos são o "conhecimento do mercado de trabalho e inquérito às condições de vida dos trabalhadores, selecção e orientação profissionais, (...), monografias profissionais, colocação de aprendizes." (Rodrigues e Lima, 1987: 120).

Entretanto a divulgação inicial dos processos de racionalização do trabalho e de administração de empresas característicos das abordagens de Taylor e Fayol é interrompida após a Primeira República, com o aparecimento do Estado Novo, não tendo chegado a penetrar grandemente no meio empresarial nacional.⁵

O clima de autarcia económica (proteccionismo, intervencionismo e barreira alfandegárias) do regime salazarista até aos anos 50 teria, então, contribuído para a afirmação de um conjunto de empresários e gestores caracteristicamente conservadores e empiristas, desincentivando a procura de alternativas tecnológicas e organizacionais como forma de aumentar uma competitividade julgada desnecessária pois apostava-se no aproveitamento intensivo de uma mão-de-obra abundante, barata e com baixos níveis de qualificação⁶. Refira-se, ainda a propósito dos empresários e gestores da época, um artigo de divulgação do estudo levado a cabo por Makler sobre a elite de negócios portugueses, publicado em 1969, em que se aponta o "managerial gap" como um dos factores que explicam os baixos desempenhos das empresas portuguesas (Correia, 1969: 172-173).

Como salienta Lima, "o *patronato tradicional* considera que a mão-de-obra é o principal factor que faz variar os custos e, por isso, privilegia a intensificação do trabalho." (s.d.: 328). O processo produtivo assenta, por isso, segundo o autor, na maior parte dos casos, em sistemas anteriores à OCT. As primeiras tentativas de introdução em Portugal dos princípios da OCT ocorrem nos anos 40, num número bastante reduzido de grandes empresas (tais como a Companhia União Fabril, o Estaleiro Rocha e os Comboios de Portugal) cujos gestores mantêm contactos a nível internacional e, portanto, acedem mais facilmente às novas ideias que vão sendo geradas nas áreas de gestão, deparando-se, ainda assim, com limites decorrentes, quer da dimensão do mercado interno, quer da própria especificidade das indústrias em que é aplicada. Na maior parte das circunstâncias, a racionalização do trabalho é, apenas implementada a determinados níveis, mantendo-se um sistema de trabalho nalguns casos, e particularmente nalgumas categorias profissionais, prévio à OCT.

Destaque-se, a este propósito, que o sistema de aprendizagem era longo e realizado nas oficinas com o auxílio de profissionais mais experientes. Segundo Mil-

-Homens (1985: 41), este processo de aprendizagem só teria entrado em desuso nas décadas de 50 e 60, nomeadamente pela criação de escolas técnicas cujo objectivo fundamental era o de reduzir esse tempo de formação.

O novo momento de industrialização ocorreria apenas a partir dos anos 60, com a adesão de Portugal à EFTA e a abertura da economia portuguesa ao exterior. Começa, então, a tornar-se mais clara a necessidade de aumentar a eficiência do trabalho através da sua racionalização, reiniciando-se de novo a difusão de informação relativa às abordagens organizacionais clássicas, num momento em que "já as teorias modernas de gestão utilizadas nos países avançados são outras: investigação operacional, teoria dos sistemas, etc." (Lima, s.d.: 329). Note-se, aliás, que os anos 60 marcam, como já referimos, ao nível dos países economicamente mais desenvolvidos, o recrudescimento da contestação à OCT e às suas propostas, nomeadamente por parte

das gerações mais jovens e mais escolarizadas, com valores e expectativas diferentes relativamente ao trabalho.

Em 1959 é criado o Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII) que, segundo Gonçalves (1991: 108) teve um papel importante na divulgação de informação sobre as políticas e técnicas de gestão utilizadas noutros países, nomeadamente através da realização de acções de formação. Uma das preocupações iniciais do INII teria sido, precisamente, e à semelhança das dos empresários, os baixos níveis de produtividade apresentados pelas empresas nacionais. De entre as razões apontadas para o facto encontrar-se-iam a falta de preparação técnica e científica dos seus dirigentes e gestores e "a baixa utilização de mão-de-obra científica e técnica nos diversos sectores de actividade" (Idem:113), reflexo, de resto, da própria estrutura de competências da população portuguesa em geral. O funcionamento do sistema de ensino teria tido também impactos consideráveis a este nível: segundo o autor, "importa ter presente que os cursos de Engenharia e Economia apresentavam uma expressão, de certo modo, limitada, no total de efectivos escolares do ensino universitário" (Ibidem: 120). Se atendermos a que estes cursos seriam, ainda assim, os que mais de perto se encontrariam relacionados com o funcionamento da actividade empresarial, embora já na altura as suas carências de formação nas áreas próximas da gestão e da administração de empresas fossem apontadas, nomeadamente no que diz respeito às esferas características da função Pessoal, como as relações humanas e a remuneração do pessoal, a organização da produção e da empresa (Ibidem: 121), não será difícil imaginarmos a situação de penúria das empresas neste domínio, bem como as suas consequências práticas.

Ao longo dos anos 60, a função Pessoal teria sido uma das áreas preponderantes das acções desenvolvidas pelo INII, tendo divulgado, fundamentalmente, os princípios e técnicas da OCT em termos de organização do trabalho, remunerações e técnicas de selecção, orientação e formação da mão-de-obra, bem como, a partir de meados da década, a sensibilização para alguns princípios teóricos das Relações Humanas (Ibidem:128-134).

Em 1962 é criado o Instituto de Estudos Sociais (IES) que se orienta, desde 1965, para a transmissão de alguns conteúdos relativos ao exercício da função Pessoal. É igualmente nesta altura que são criados a Escola Superior de Organização Científica do Trabalho (ESOCT) e o Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), onde começam a ser leccionados alguns conteúdos relativos às formas de organização e gestão das empresas, incidindo particularmente sobre as questões das relações humanas e do comportamento humano em contextos de trabalho. Saliente-se, ainda, a existência de duas licenciaturas no Instituto Superior de Estudos de Évora, respectivamente em Ciências Empresariais e em Sociologia, embora esta última correspondesse às áreas de actuação tanto do IES como da ESOCT e, segundo Gonçalves (Ibidem: 139-140), tivessem uma designação imprópria face aos conteúdos programáticos e objectivos instituídos.

O INII terá, ainda, promovido em 1963 e 1964 dois cursos pós-universitários em gestão e organização de empresas com 300 horas de duração distribuídas ao longo de dois anos e tendo como um dos seus temas fundamentais os "problemas humanos e gestão de pessoal" (Ibidem: 140). No entanto, apenas foram realizados dois cursos, tendo o INII prosseguido as suas actividades de formação noutros moldes, com estágios, seminários e acções de formação. Se assim era, os quadros existentes na

maioria das empresas não tinham instrumentos para desenvolver a função Pessoal, desconheciam a sua importância e ignoravam as suas técnicas.

Num balanço geral, o autor salienta que "só um conjunto limitado de empresas, constituído pelas grandes empresas industriais e de serviços (Banca e Seguros), influenciados em parte pelo conteúdo das acções de formação, mas também, e de um modo mais significativo, pela necessidade de adaptação às mutações económicas que ocorreram na década de 60, levou a cabo mudanças nos respectivos modos de organização e administração" (Ibidem: 141-142) e, ainda, que "entre 1960/ 61 e 1965, a totalidade das acções de formação foi ministrada em francês, o que deveria ter constituído um importante factor de exclusão de quadros." (Ibidem: 143).

As carências na área da função Pessoal parecem, por isso, ser notórias, bem como o seu estado de desenvolvimento incipiente. De resto, num artigo datado de 1967, Martins refere-se ao problema da migração de trabalhadores de origem rural para a indústria, salientando que "a organização da maioria das empresas portuguesas não favorece a integração dos seus operários. A aprendizagem do ofício (...) processa-se, geralmente, pelos meios mais empíricos; as perspectivas de promoção quase se cingem à subida de salários; sobre todos os aspectos, desde o conteúdo do trabalho, ao salário líquido, à hierarquia e disciplina na empresa os trabalhadores têm ideias imprecisas" (1967: 302), o que nos permite considerar que, de alguma forma, a função Pessoal continuaria, nesta altura, a ser realizada, pelo menos em grande parte dos casos, de uma forma rudimentar.

A única referência que conseguimos obter relativamente aos processos de selecção surge num artigo de Reis, publicado em 1967, em que a autora menciona a utilização de testes psicomotores no recrutamento e selecção dos aprendizes industriais, afirmando, no entanto, a tendência para se começarem a incluir nesse processo testes psicotécnicos, destinados a avaliar o seu "nível mental" (1967: 313).

A investigação no campo das Ciências Sociais começa a desenvolver-se a partir dos anos 60, quer pelo aparecimento de publicações especializadas, de onde ressaltam algumas análises relativas às questões do trabalho, quer pela criação de organismos destinados a colmatar as falhas sentidas em termos de competências da mão-de-obra e da sua gestão.⁷

A partir dos anos 70 surgem os primeiros cursos de bacharelato e licenciatura em Ciências do Trabalho e em Organização e Gestão de Empresas, leccionados no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), criado em 1972, em substituição do IES.

Ao longo da década floresce a divulgação de experiências estrangeiras bem como a investigação no campo do trabalho e do emprego.

No período de 1974/ 75 generaliza-se, entretanto, a negociação colectiva das relações de trabalho, tendo os sindicatos conseguido introduzir normas regulamentadoras de despedimentos, promoções, pensões, entre outras, nos Contratos Colectivos de Trabalho (CCT). A regulamentação legal a este nível é, de resto, e como refere Mil-Homens, considerada pelo menos por uma parte dos empresários portugueses como um impedimento à flexibilidade (1985: 46).

Ao nível do sistema de ensino, no final da década começam a surgir novas disciplinas de gestão de Recursos Humanos no plano de estudos de alguns cursos do ensino superior mas, como salientam Rodrigues e Lima, "Este florescimento académico não deixou de ser tímido e pouco penetrante ao nível do mercado de

trabalho: essas cadeiras mantêm geralmente o estatuto curricular de optativas e os recrutamentos são escassos por parte quer do aparelho de Estado quer das empresas, ainda pouco sensibilizadas para este perfil profissional" (1987: 136). Data, também, desta época a constituição da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APGTRH).

Ainda segundo aqueles autores, a partir dos anos 80 abre-se espaço para novas investigações e preocupações na área do trabalho, do emprego e dos Recursos Humanos. A maior parte das referências que encontramos cingem-se, no entanto, a casos mais ou menos pontuais no contexto português e privilegiando sobretudo a área da inovação tecnológica e organizacional ao nível das formas de organização do trabalho no sector industrial ou da gestão de Recursos Humanos ao nível macro.

Destaque-se, ainda, a propósito destas experiências relativas à alteração das formas de organização do trabalho o facto de se depararem, por um lado, com a incapacidade por parte dos sindicatos de estabelecerem negociações que ultrapassem a defesa dos postos de trabalho ou a estabilidade do emprego e, por outro, de se realizarem muitas vezes segundo um modelo empirista. Nesta linha, Kovács refere especificamente o processo de introdução de novas tecnologias num conjunto de PME como sendo desprovida de análises prévias, algumas delas relativas às próprias características da mão-de-obra, nomeadamente, "ausência de estudos preliminares relativos aos aspectos organizacionais e aos Recursos Humanos; insuficiente preparação dos trabalhadores (sensibilização, formação)" (1989: 69). Note-se, ainda que, em termos de organização do trabalho, a autora afirma que em mais de metade dos casos as alterações introduzidas não se saldaram em mudanças ao nível da situação de emprego dos assalariados, nomeadamente em termos de categorias profissionais e salariais, apesar de aumentar a autonomia dos trabalhadores e de se reduzir o grau de monotonia na execução do seu trabalho. Na maioria das restantes empresas a especialização dos operadores continua a ser a orientação dominante.

Num balanço crítico relativo às mudanças tecnológicas e organizacionais em Portugal nos últimos 20 anos, Moniz verifica que as preocupações em introduzir inovações tecnológicas nas empresas aludem sobretudo a "novas tecnologias materiais, sem qualquer referência a critérios sociais inerentes à organização do trabalho." (1989: 17). Por outro lado, o autor referindo-se aos resultados de estudos realizados nos finais da década de 80, constata, mais uma vez, que a grande preocupação das empresas portuguesas continua a ser a produtividade, seguida da melhoria tecnológica, do crescimento equilibrado e só depois as melhorias das condições de trabalho. A inovação organizacional que preconizam situa-se, também, em torno das formas mais habituais de participação dos trabalhadores (círculos de qualidade e serviços de higiene e segurança) (Idem: 18).

Num balanço crítico sobre a situação das empresas portuguesas, Neves e Norberto (1990: 24-25) referem, entre outras: a ausência de planeamento estratégico e o centramento das análises no nível interno da organização, sem atender, portanto, aos aspectos sistémicos; a falta de atenção ao potencial de desenvolvimento da organização; o centramento na avaliação sobre as normas e regras em detrimento dos resultados e da acção; a aposta nas relações hierárquicas e não na participação; a má gestão dos Recursos Humanos, com consequências nos níveis de absentismo e rotação de quadros; a ausência de preocupações relativas à motivação e à adequação entre as pessoas e as funções que desempenham; o desinvestimento no desenvolvimento dos

Recursos Humanos; finalmente, a inexistência ou a implementação de um sistema de incentivos incoerente com os objectivos organizacionais. Os autores sublinham, ainda, a presença predominante dos sistemas de especialização, avaliação e controlo típicos do taylorismo ao nível da organização do trabalho, para além da fraca circulação de informação - centralizada nos centros de poder - e da restrição acentuada das margens de autonomia e decisão que se reflectiria na fuga à responsabilidade e à decisão, nomeadamente através da sua transferência para os níveis hierárquicos superiores. O clima organizacional seria caracterizado pela apatia e pela crítica passiva, reflectindo, designadamente, os baixos níveis de formação técnica e de gestão.

No que concerne às tentativas de mudança que se vão operando dentro das organizações portuguesas, os autores referem, ainda, que, na maior parte dos casos, estas se centram exclusivamente num dos subsistemas organizacionais (sobretudo, no subsistema técnico), não havendo, portanto, a noção do comportamento humano como "resultante de uma teia complexa de factores" (Idem: 29), sendo as "soluções" escolhidas de forma empirista, sem atender quer a um diagnóstico profundo da situação específica da organização, quer a objectivos estratégicos" (Ibidem). Atendendo, pois a estes procedimentos e à ausência de uma clara definição dos objectivos organizacionais, as soluções escolhidas têm, geralmente, por consequência a diluição das suas possíveis vantagens.

Ferreira (1991: 165) confirma, de resto, este traçado geral do funcionamento organizacional em Portugal ao constatar o predomínio de modelos organizacionais do trabalho de tipo autocrático e burocrático, que impedem a participação aos níveis dos processos de decisão, implementação, controlo e avaliação das formas de trabalho. Segundo o autor a "estrutura hierárquica de autoridade é piramidal e excessivamente formalizada" (Idem), assentando os comportamentos sobretudo nos regulamentos e no cumprimento de regras estabelecidas, que exercem coerção sobre as relações interpessoais. A explicação para este estado de coisas residiria na permanência da aposta nos princípios da OCT e na ausência de uma concepção sistémica que dificultam os processos de mudança organizacional ou, mesmo no desconhecimento das possibilidades de inovação a esse nível. Afirmo o autor que "esse desconhecimento é bem patente no desleixo que é dado aos Recursos Humanos, enquanto factor estratégico de competitividade e concorrência empresarial" (Ibidem: 166).

Alguns autores enquadram este conjunto de deficiências nas características do sistema político-cultural português, nomeadamente a excessiva dependência dos empresários relativamente ao papel de intervenção do Estado, que os levaria à não assimilação dos valores da concorrência empresarial assentes na procura constante de melhorias com o objectivo de maximizarem a eficiência e o lucro das suas empresas. Por outras palavras, o paternalismo do Estado é muitas vezes tido como solução para os problemas empresariais.

Refira-se, ainda, os resultados de dois questionários lançados junto de empresas industriais portuguesas, incidindo mais concretamente sobre as formas de organização do trabalho (Kóvac, 1994)⁸. O primeiro desses questionários, lançado em 1986, mostrava que apenas um reduzido número de empresas utilizavam em Portugal as novas formas de organização do trabalho - 10%. O questionário lançado em 1992 indicia um aumento da sua difusão, embora a autora conclua que apenas 21% dessas empresas se afastam claramente da OCT, dando lugar a formas de trabalho constituídas por equipas com uma certa autonomia no planeamento e organização das

tarefas. Na maioria dos casos, essas tarefas continuam a competir quer às chefias directas, quer aos gabinetes de planeamento e métodos e só em situações esporádicas "os objectivos ligados à motivação e valorização pessoal" ganham peso na decisão de mudança organizacional, prevalecendo os objectivos de carácter económico (acréscimos de produtividade, redução de postos de trabalho e de tempos mortos, etc.). Os mecanismos de participação resumem-se à inclusão dos contributos das comissões de trabalhadores, dos delegados sindicais e das comissões de higiene e segurança no trabalho. As formas mais avançadas de organização do trabalho encontram-se em empresas tecnologicamente mais avançadas que se pautam por objectivos de qualidade total. Conclui, ainda, que em Portugal "a modernização das empresas, muito mais que noutros países da CE, é feita sem o envolvimento das pessoas."(Idem: 26).

Note-se que um estudo promovido em 1993 na indústria gráfica e referido por Barrosa (1994: 39-52) permite concluir, novamente, pela ausência de estratégias de gestão de Recursos Humanos, apostando-se na inovação tecnológica (e não na inovação organizacional) como forma de promover a produtividade. "Neste raciocínio (que será quase a esmagadora maioria dos empresários), consideram que com a inovação tecnológica as empresas podem prescindir de profissionais, possuidores de um largo saber-fazer resultante da experiência, para passarem a recrutar gente mais jovem, mais escolarizada, menos qualificada em saber-fazer resultante da experiência, mais flexível em termos de contratação, tornando-se, portanto, este processo o caminho mais curto para o aumento de produtividade"(Idem: 50).

Desta breve resenha histórica sobre o estado da arte da função Pessoal em Portugal, podemos concluir que ainda hoje esta se depara com fortes insuficiências e deficiências dadas as suas especificidades, das quais daremos conta no ponto seguinte.

2.2. As especificidades da função Pessoal no caso português: o predomínio de uma configuração administrativa

Salvaguardando a possibilidade de estarmos a efectuar uma generalização a partir de dados escassos e sobretudo concentrados no sector secundário, parece-nos que a função Pessoal nas empresas portuguesas só terá começado a formalizar-se, salvo algumas eventuais excepções, a partir dos finais dos anos 60, inícios dos anos 70.

No pós 1974, a dinâmica interna das empresas, em termos de relações laborais, sofre profundas alterações. Num primeiro momento (1974/75), os empresários viram-se a braços com formas de contestação do seu poder de intervenção por parte do movimento sindical (greves, bloqueios produtivos, ocupações, etc.) para as quais não estavam, em termos de diálogo social, preparados. A conflitualidade social, em especial nas grandes empresas - parte delas entretanto nacionalizadas -, foi a tônica dominante daqueles anos.

Posteriormente, já num quadro político-social de consolidação do regime democrático, a contratualização das relações laborais passou a constituir um dos eixos fundamentais do dinamismo societal. Perante estas condições políticas e sociais estende-se o movimento de criação de serviços de pessoal com objectivos de vertente administrativa para o cumprimento das obrigações legais que entretanto se tinham

tornado mais constrangedoras, particularmente ao nível contratual, salarial e promocional. A sua função era cumprir um conjunto de normas estabelecidas pela negociação colectiva dos CCT "que os sindicatos negociaram de modo favorável aos trabalhadores" (Mil-Homens, 1985: 44). Assim se impunha cumprir todo um conjunto de novas regulamentações legais e convencionais, tais como o salário mínimo nacional, as condições de contratação a prazo, a gestão das carreiras por princípios de ascensão automática impostos, baseados na antiguidade na categoria profissional.

Nos anos 80, a função Pessoal mantém a sua vertente administrativa, apesar de, por exemplo, termos os maiores índices europeus de sinistralidade laboral (Martins, 1995: 43) o que implica custos ocultos acrescidos para as empresas que, no entanto, negligenciam completamente a acção que a função poderia ter neste domínio, como em tantos outros. As funções mais relevantes, para além das já enunciadas, são agora a "gestão a quente" dos processos de despedimento dos trabalhadores em excesso, resultante da crise do emprego que afecta grande parte dos sectores de actividade, ao surgir como medida de resolução de algumas das situações mais complexas com que as empresas se deparam nesta fase, consequência, entre outros factores, designadamente da abertura dos mercados e da concorrência dos novos países industrializados. Tal como afirma Martins a função Pessoal "acaba por ser, na maioria dos casos, o bode expiatório de todos os males existentes" (Idem). Saliente-se, porém, que, na maioria das PME, estes serviços não têm qualquer autonomia, estando inseridos nas funções de gestão administrativa, financeira ou mesmo de produção. Em algumas grandes empresas, resultado de processos de cisão ou de fusão, e sobretudo nas empresas multinacionais, começa a ser mais frequente a opção pelo domínio que designamos como Gestão de Pessoal, salientando-se algumas preocupações com a motivação e satisfação dos Recursos Humanos, frequentemente encarada do ponto de vista remuneratório, ignorando-se as questões relativas ao conteúdo e natureza do trabalho. Entretanto, face à intensificação da crise económica nos meados dos anos 80, em muitas empresas as estruturas de pessoal, entretanto criadas, são extintas e substituídas por "meros organismos administrativos processadores de salários [o que representa] um evidente retrocesso (...)" (Ibidem: 44).

Actualmente, a situação das empresas, na sua maioria em estado de debilidade económico-financeira, não se compadece com a existência de fortes estruturas de pessoal e com uma gestão centralizada dos Recursos Humanos. Deste modo, muitas empresas optam por levar até às últimas consequências a partilha da função Pessoal: delegam a função nas chefias directas e intermédias, com pouca sensibilidade e competências para tais actividades; estas têm como missão dialogar com a direcção, fornecendo-lhes informações sobre o decorrer das questões relativas ao pessoal, nomeadamente ao nível da avaliação empírica do desempenho, sendo a partir daqui que os dirigentes tomam as decisões de despedimento de trabalhadores, de aplicação de repreensões disciplinares, de contratação de novos trabalhadores, de promoções por mérito, etc.. No que diz respeito às tarefas de processamento de salários, de formalização de processos contratuais, de despedimento e de promoções automáticas, estas são asseguradas pelos serviços administrativos.

Noutros casos, opta-se pela externalização da função e pela subcontratação de serviços, quer no que diz respeito à componente técnica da função - recrutamento e selecção de pessoal, formação, avaliação de desempenho, etc. - quer, em alguns casos, ainda que mais raramente, no domínio da vertente administrativa. Esta opção tem

maiores probabilidades de ser bem sucedida. Todavia, para que tal aconteça, é necessário que existam interlocutores privilegiados das empresas com uma visão integral e alargada das realidades e dos problemas que envolvem os subsistemas de gestão dos Recursos Humanos, que estejam em permanente contacto e disponíveis para aceder aos pedidos de informação dos serviços técnicos. A função Pessoal assume, assim, o estatuto de "consultor interno ou de assessoria", apoiando, por um lado, os dirigentes na tomada de decisão e, por outro, as chefias directas e intermédias, fomentando a sua apreensão e o seu envolvimento nas decisões e auxiliando-as na sua aplicação. Por esta via, a função Pessoal pode conseguir evitar o carácter reactivo e economicista que a caracterizou na década de 80, podendo vir a assumir um papel pró-activo. Este optimismo parece-nos exagerado. Todavia, é este tipo de posicionamento que caracteriza o discurso político e empresarial em Portugal. Por sua vez, a opção pela consultoria externa seria uma forma de eliminar o "paradoxo entre o discurso e a prática" (adaptado de Martins, 1995: 44).

As grandes empresas e as multinacionais implantadas em Portugal apresentam igualmente sinais deste paradoxo, isto é, aproveitando o ambiente global que caracteriza a função, não fazem muito mais do que uma Administração do Pessoal ou então optam, ainda que com menos frequência, por uma Gestão de Recursos Humanos na verdadeira acepção da palavra. No caso das multinacionais, este último tipo de gestão constitui uma exigência, nomeadamente pela interdependência que mantêm com a sede central. No entanto, quer nas grandes empresas nacionais, quer nas transnacionais aplica-se sobretudo aos quadros dirigentes, superiores e médios, enquanto o núcleo operacional continua a ser alvo de uma concepção de Gestão Administrativa ou, na melhor das hipóteses, de uma Gestão de Pessoal.

Por outro lado, e apesar de se ter verificado um crescimento dos postos de trabalho de Directores de Recursos Humanos e de formações orientadas para tal função, vive-se uma situação de racionalização e de ajustamento de efectivos, onde o económico adquire primazia e o social é considerado como algo secundário (Depoimento do Vice-Presidente da APGTRH in Boulifard, Correia-Fernandes, Darmon et al, 1994: 35).

Conclui-se então que a função Pessoal em Portugal é caracterizada por um pendor legislativo acentuado, associado a uma forte intervenção estatal que impõe constrangimentos que é imprescindível cumprir o que se, por um lado, é fundamental como meio de defesa das condições de emprego dos assalariados, por outro condiciona as empresas que pretendem implementar uma Gestão de Recursos Humanos desenvolvimentista. A regulamentação convencional do trabalho está em alguns casos desajustada às transformações que se pretendem profundas na actividade empresarial. Senão vejamos, a título ilustrativo, o caso da definição das categorias profissionais que, na generalidade dos sectores de actividade, não correspondem em nada à realidade das tarefas desempenhadas pelos seus detentores, ou ainda o facto de a maioria dos CCT serem omissos em termos de cláusulas relativas à formação profissional (Pinto, Monteiro e Abecassis, 1988). Deste modo, a própria regulamentação convencional e legal funciona como um desincentivo à inovações neste domínio, sendo mais fácil e cómodo para as empresas optarem por uma mera gestão administrativa, a qual tende a imperar, ainda que se venham notando já alguns indícios no sentido do encaminhamento para a Gestão de Pessoal.

1 Para um aprofundamento desta questão, consultem-se as obras de Boldizzoni, Fabris, Piccardo e Varchetta (1990), Des Horts (1988) e Peretti, Cazal e Quiquandon (1990).

2 Para um desenvolvimento aprofundado desta proposta consulte-se Des Horts (1988: 175-221).

3 Para um maior desenvolvimento desta proposta consulte-se Thierry (1990: 25- 179).

4 Um maior aprofundamento desta proposta de "engenharia dos Recursos Humanos" encontra-se em Le Boterf (1989).

5 Leiam-se, a este propósito, o artigo de Lima (s.d.: 325-336) e o de Rodrigues e Lima (1987).

6 Consultem-se, para o desenvolvimento deste assunto, os artigos de Mónica (1987), Lima (s.d.) e Gonçalves (1991: 101-164).

7 Rodrigues e Lima (1987) mencionam algumas tentativas efectuadas em Portugal no sentido de aumentar a divulgação de informação relativa às questões do trabalho, demonstrando as preocupações crescentes por parte, nomeadamente, dos poderes públicos pela sua escassez e pelas consequências práticas dela decorrentes.

8 Leia-se, a este propósito, Kovács (1994).

Bibliografia:

BARROSA, L. (1994) - "O papel da formação profissional para uma gestão participada dos recursos humanos", *Organizações e Trabalho*, nº12, Out., pp. 39-52.

BOLDIZZONI, Daniele, FABRIS, Renzo, PICCARDO, Claudia, VARCHETTA, Giuseppe (org.) (1990) - *Nuovi paradigmi per la direzione del personale*, ISEDI/ Petrini Editore, Torino.

BERTRAND, O., BOUDER, A., ROUSSEAU, M. (1992) – *Les qualifications et leur adaptabilité au marché du travail*, CEREQ, Marseille, Paris.

BOULIFARD, Claudine, CORREIA-FERNANDES, Clara, DARMON, Isabelle, et al (1994) – *Etude comparative des politiques de l' emploi et du marché du travail en Espagne, en France et au Portugal 1982/1992*. Rapport final. Quaternaire Portugal, Commission des Commaunnautés Européennes, Direction Général de l' Emploi et des Affaires Sociales, Paris.

CHIAVENATO, Idalberto (1983) - *Introdução à teoria geral da administração*, McGraw-Hill, São Paulo.

CORREIA, José Ângelo (1969) "A elite portuguesa dos negócios: alguns resultados dum inquérito", *Análise Social*, vol. VII (25-26), pp.166-175.

COSTER, Michel de (1987) - *Sociologie du travail et gestion du personnel*, Editions Labor, Bruxelles.

DES-HORTS, Charles-Henri Besseyre (1987) - "Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, Nov./Dec., pp. 149-155.

DES-HORTS, Charles-Henri Besseyre (1988) - *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, Paris.

FERREIRA, J. M. Carvalho (1991) - "Novas teconologias e mudança organizacional do trabalho em Portugal", *Organizações e Trabalho*, nº5/6, Dez., pp. 133-171.

FREIRE, João, RODRIGUES, Maria de Lurdes, FERREIRA, Vítor Peña (1992) - "Os Encarregados na indústria portuguesa. Primeiros resultados de um inquérito sociológico", *Sociologia -Problemas e Práticas*, nº11, pp. 111-121.

FREIRE, João (1993) - *Sociologia do Trabalho: uma introdução*, Edições Afrontamento, Porto.

-
- GONÇALVES, Carlos Manuel (1991) - "A construção social dos quadros nos anos 60: algumas perspectivas de análise", *Sociologia*, Iª série, vol. II, Porto, pp. 101-121.
- KOVÁCS, Ilona (1989) - "Introdução de novas tecnologias e gestão participativa", *Organizações e Trabalho*, nº1, Nov., pp. 53 – 72.
- KOVÁCS, Ilona (1994) - "A participação no trabalho no contexto de competitividade", *Organizações e Trabalho*, nº12, Out., pp. 11-29.
- LE BOTERF, Guy (1989) – *Comment investir en formation*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- LIMA, Marinus Pires de (s.d.) - "Contribuição para uma história da organização racional do trabalho em Portugal no contexto da economia sob o Estado Novo (1926-1959)", AAVV, *O Estado Novo. Das origens ao fim da autarquia (1926-1959)*, Editorial Fragmentos, vol. I, Lisboa, pp.325-336.
- LIMA, Marinus Pires de (1981) - "A evolução do trabalho operário nas indústrias de construção e reparação navais - aspectos de uma investigação em curso e alguns resultados preliminares", *Análise Social*, vol. XVII (67-68), pp. 885-923.
- MARTINS, Isabel Faria (1967) - "A migração dos trabalhadores rurais para a indústria", *Análise Social*, vol. V (18), pp. 298-303.
- MARTINS, José Coelho (1995) – "O paradoxo da gestão dos recursos humanos", *Dirigir. Revista para Chefias*, nº35, Jan./Fev., pp. 42-44.
- MIL-HOMENS, António (1985) - "A importância de uma estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos num país de fordismo periférico", *Economia e Sociedade*, nº66/67, Jul./Dez., pp. 41-52.
- MÓNICA, Maria Filomena (1987) - "Capitalistas e industriais (1870 - 1914)", *Análise Social*, vol. XXIII (71), pp. 819-863.
- MONIZ, A.Brandão (1989) - "Mudanças tecnológicas e organizacionais em Portugal: análise das duas últimas décadas", *Organizações e Trabalho*, nº1, Nov., pp. 7 – 23.
- MOTTA, António (1991) – "Carreiras profissionais na gestão e organização das empresas", *Emprego e Formação*, nº14, Maio, pp. 45-49.
- NEVES, A., NORBERTO, N. (1990) - "Impactos organizacionais da integração na CEE.", *Organizações e Trabalho*, nº 3/4, Dez., pp.21-32.
- PATRIARCA, Fátima (1982) - "Taylor no Purgatório. O trabalho operário na metalomecânica pesada", *Análise Social*, vol. XVIII (71), pp.435-530.
- PERETTI, Jean-Marie (1985) - "Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, Sep./Dec., pp. 62-68.
- PERETTI, J.-M., CAZAL, V., QUIQUANDON, F. (1990) - *Vers le management international des ressources humaines*, Editions Liaisons, Paris.
- PINTO, Mário, MONTEIRO, Augusto e ABECASSIS, Margarida (1988) – *O papel dos parceiros sociais na formação profissional em Portugal*, CEDEFOP, Berlim.
- REIS, Maria Celeste Leite dos (1967) - "O aprendiz no meio industrial português: contribuição para o seu estudo", *Análise Social*, vol. V (18), pp. 303-316.
- RODRIGUES, Maria João, LIMA, Marinus Pires de (1987) - "Trabalho, emprego e transformações sociais: trajetórias e dilemas das ciências sociais em Portugal", *Análise Social*, vol. XXIII (95), pp. 119-149.
- STOLEROFF, Alan David (1992) - "Sobre a Sociologia do Trabalho em Portugal", *Sociologia - Problemas e Práticas*, nº11, pp.135-150.

-
- STOLEROFF, Alan David (1992) - "Sobre a Sociologia do Trabalho em Portugal. Evolução e prospectiva", *Sociologia - Problemas e Práticas*, nº12, pp.155-169.
- THIERRY, Dominique (1990) – *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Editions L' Harmattan, Paris.
- TYSON, Shaun, JACKSON, Tony (1992) - *The essence of organizational behaviour*, Prentice Hall, Exeter.
- WEISS, Dimitri (org.) (1993) - *La fonction ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, Paris.