

TEXTO DE APOIO -2024

EVOLUÇÃO TEÓRICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Antes de se proceder à conceitualização de GERH, importa clarificar o conceito de gestão de pessoa no lugar de administração de RH, que, na maior parte das vezes, tem criado percepções diferenciadas na área em pesquisa.

Na asserção de Fischer (2002), a expressão de gestão de pessoa procura demonstrar o carácter de acção. Apesar de os conceitos de gestão e administração serem aplicados como sinónimo, Fischer (2002) considera que na gestão há menor grau de previsibilidade do resultado do processo a ser gerido. No que concerne ao termo de pessoa no lugar de RH, na administração clássica, as pessoas eram consideradas como recursos, justificando-se como investimento das organizações, que condicionava administrar pessoas com base nos parâmetros predefinidos. Apesar de o termo administração de RH ser bastante utilizado, a literatura internacional tem utilizado recentemente o termo gestão de pessoas.

Na óptica de Neves (2002), o confronto entre a gestão de pessoas e a gestão de RH é mais significante na abordagem *hard* e *soft*. A primeira está associada à noção de que a gestão de pessoa está ligada ao controlo de custo, ou seja, avaliação de curso benefício e a segunda considera que gestão de RH é fruto de reformas ocorridas na década 70 com a introdução de maior competitividade nos mercados e absorção pela globalização na gestão de pessoas.

É por isso que Truss (1999) defende que a dicotomia *soft* na gestão de RH está inteiramente ligada ao movimento das relações humanas, à utilização de talentos individuais e à perspectiva da teoria Y de McGreor sobre as pessoas, o que implica o alinhamento com metas, comunicação, participação, proactividade e inovação como factores fundamentais na gestão (Truss, 1999).

A abordagem *hard* da gestão de RH está relacionada com abordagem instrumental da gestão, na qual a adequação estratégica é um conceito importante. Decorrente disso, o autor sugere a harmonização das políticas e práticas da GERH com os objectivos estratégicos da organização (Truss, 1999).

Truss (1999) conclui que todas as organizações utilizam modelos com a característica *hard e soft*, assumindo uma abordagem mista. A constatação da utilização simultânea das duas abordagens resulta de adaptação do discurso característico de uma posição *soft*, que enfatiza a participação dos colaboradores, a comunicação e o feedback e, depois, utilizarem práticas que valorizam a estratégia organizacional e, conseqüentemente, harmonização interna das práticas, e, automaticamente, o cumprimento de planos e objectivos (Truss, 1999).

Veloso (2007) apresenta as evidências da simbiose na utilização dos dois pressupostos em que residem as estratégias de controlo das organizações através do compromisso do (*modelo soft*) ou através da verificação do cumprimento de indicadores de *performance* do sistema e das pessoas no (*modelo hard*).

Nesta ordem de ideias, na abordagem *soft*, os colaboradores trabalham melhor se estiverem envolvidos com autonomia e lhe forem dadas condições de desenvolvimento, enquanto na abordagem *hard*, os colaboradores são perspectivados como recursos que permitem proporcionar a vantagem competitiva da organização, pelo que, devem ser controlados individualmente numa abordagem muito instrumental em que o envolvimento é mais um dos factores de utilização (Veloso, 2007).

Outro debate sobre a gestão de pessoa é apresentado por Boxall e Purcell (2008), que consideram que o termo é mais abrangente e focado nas acções ao nível interno da organização. No entanto, para o presente estudo, ir-se-á usar o termo GERH por se tratar de uma análise na perspectiva estratégica.

Em conformidade com Mata (2020), a GERH foi analisada na década 80 tendo em consideração dois modelos, nomeadamente: escola de Michigan e Harvard, ficando conhecido pelo *Michigan modelo Harvard Framework*. E, de acordo com Amostrong (2008), a escola de Michigan propunha que o sistema de RH e a estrutura organizacional deviam ser tratados de forma coerente, consistente e alinhados à estratégia organizacional. Nesta corrente, a visão dos RH estava ligada a quatro etapas processuais de RH: selecção, avaliação de desempenho, sistema de recompensa e desenvolvimento.

Por um lado, o modelo de Michigan sustentava que a eficácia organizacional estava correlacionada com a prática, com a política de gestão de pessoas e com o seu alinhamento, com a estratégia de negócio, sendo o principal objectivo da gestão de RH contribuir para o sucesso da estratégia organizacional em todas vertentes (Bilhim, 2006).

Por outro lado, a *Harvard Scholl* apresenta a concepção baseada nos *stakeholders* (participantes). Nesta perspectiva, o papel da gestão do topo consiste em harmonizar e incorporar os diversos interessados da organização tais como: governos; sindicatos;

funcionários; clientes; accionistas e associações. O quadro teórico da *Harvard Scholl* é mais amplo do que o da *Michigan*, na medida em que considera a GERH como uma dimensão que interage com o interesse e com os *stakeholders* como factores situacionais.

Na mesma sequência, Mata (2020) explica que os modelos *Michigan e Harvard* foram apresentados em 1984, tendo sofrido muitas investigações na área de RH, que adoptaram uma das concepções ou a fusão de ambas.

Apesar desta fusão, Berin, Boselie e Brewster (2015) criticam a suposição segundo a qual o objecto dos RH é unicamente melhorar o retorno dos proprietários ou accionistas. Para estes autores, é necessário ter em conta as mudanças verificadas na década 80, segundo as quais, o objectivo de RH é mais amplo, contextual, envolvente e consistente às necessidades de longo prazo e de todas as partes interessadas.

Neste sentido, tendo em conta as várias literaturas consultadas sobre o conceito da GERH, importa, para este estudo, a visão do Boxall e Purcell (2008), segundo a qual, a GERH é similar ao campo de ciência organizacional responsável pela administração de trabalho para atingir os objectivos desejados, é, pois, uma actividade fundamental em qualquer organização em que os seres humanos são empregados.

Holbeche (2004) defende que a GERH está orientada para implementação da mudança estratégica e elevação das competências baseadas nas organizações de modo a garantir que possa competir com os concorrentes. Por sua vez, Pucell (1999) entende que a GERH está concentrada em acções que diferenciam uma empresa da outra, em outras palavras, a GERH está ligada à vantagem competitiva, através da gestão dos recursos de forma a impedir que os concorrentes tenham o mesmo nível.

Numa outra perspectiva, Rodrigues e Veloso (2012) consideram que a GERH pode ser entendida como um sistema de práticas dirigidas à gestão de recursos de pessoas, que inclui actividades como: recrutamento e selecção, discricção e análise de funções, formação e desenvolvimento, gestão de carreira, gestão de avaliação de desempenho e compensação.

Fombrum (1984) explica que a GERH pode ser sistematizada em três fases:

- A. Operacional - até à década de 60, nesta fase, a gestão de pessoas preocupou-se basicamente com a operacionalização da captação, treinamento, remuneração, informação, etc;
- B. Gerencial - dos anos 60 até ao início dos anos 80, a gestão de pessoas passou a influir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimentos organizacional;

- C. Estratégia - a partir dos anos 80, quando a gestão de pessoas começou a assumir um papel estratégico na observação de novos conceitos para pensar o papel das pessoas na geração de valor para organização.

Na abordagem de George (1968), a GERH numa organização remonta do período histórico da antiguidade, sobretudo no final do século passado, quando se deu relevância necessária para a sistematização dos conhecimentos acumulados até então.

Etapas de gestão estratégica de recursos humanos

Há vários estudos que abordam as fases de gestão estratégica. Trata-se, por exemplo, de Fischmann (1987), Mintzenberg, Ahstrand e Lampel (2000), entre outros. Mas, para este estudo, é considerada a proposta de Azeitão e Roberto (2010), pelo facto de ser mais simplificada e aproximar-se à realidade moçambicana, como está ilustrado na tabela seguinte:

Tabela 3: Etapas da gestão estratégica

Descrição e finalidades		
<i>Etapas de GERH</i>	Desenvolvimento da estratégia	Definição dos princípios estratégicos, missão, objectivo, valores e visão juntamente com a análise SWOT.
	Planificar a estratégia	Trata-se de estabelecer, objectivos, metas, indicadores e orçamento que orienta a acção, com vista avaliar os resultados.
	Alinhar a organização	Visa ao alinhamento da organização com estratégia em todas unidades operativas.
	Planificar as operações	Apoia-se na utilização de ferramenta de gestão, tais como gestão de qualidade, reengenharia e etc.
	Controlar	Consiste na integração de informação entre operação e estratégia, implica a realização das reuniões de revisão tendo em vista o centro das operações das execuções ao nível da estratégia.
	Validação e adaptação da estratégia	Nesta última etapa realiza-se uma reunião uma vez por ano para avaliar o desempenho estratégico e a consequência recente provocadas pelo meio ambiente envolvente e, a partir daí, efectuar um ajustamento necessário.

Fonte: Adaptado pelo Autor a partir de Azeitão e Roberto (2010).

Depois desta breve apresentação das seis etapas de gestão estratégica, para os fins deste trabalho, interessam, apenas, a primeira, a segunda e a terceira, para suportar o quadro teórico da pesquisa, especificamente no que diz respeito ao alinhamento estratégico, em que se tem o indicador objectivo como o elemento-chave.

Segundo Teixeira (2014), os objectivos são resultados desejados numa qualquer actividade e devem ser explicitados de forma concreta, tendo em conta as seguintes características:

1. *Hierarquia*, nem todos os objectivos têm a mesma prioridade, há aqueles que são mais importantes em relação aos outros.
2. *Consistência*, os objectivos são múltiplos e devem harmonizar-se entre si.
3. *Mensurabilidade*, os objectivos são aspirações ou desejos, carecem de ser verificados se foram atingidos ou não.
4. *Calendarizados*, os objectivos carecem de ser definidos num tempo específico ou fase específica.
5. *Desafios atingidos*, os objectivos devem ser realísticos, isto é, deve existir a real possibilidade de poderem vir ser atingidos.

Os objectivos devem possuir a característica de SMART: específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), atingíveis (*attainable, agreed*), realistas (*realistic, reaching*), calendarizáveis (*timed*). A definição dos objectivos de uma instituição contribui decisivamente para o desenvolvimento, como também para a coordenação das suas actividades e dos seus membros, clarificando, de certa forma, como tem que ser feito.

A interpretação que deve ser feita na definição dos objectivos é extensiva a todos os tipos de gestão estratégica, por isso, há sempre uma necessidade de se verificar o alinhamento estratégico com outras componentes, de forma estratégica, ver-se a missão, visão e objectivos, que são princípios estratégicos. Contudo, no presente estudo, são as componentes de remuneração e as CI.

Perspectivas de gestão estratégica de recursos humanos

Bianchi, Quishida e Foroni (2017) sustentam que o arcabouço teórico da GERH é feito através de uma visão aplicada, tendo em conta o seu carácter universal, contingencial e configuracional e contextual, uma vez que essas perspectivas suportam a definição dos estudos empíricos. Para tal, os autores apresentam as várias perspectivas teóricas da GERH conforme exposto na tabela 4, que contempla os seguintes aspectos: perspectivas, premissas básicas, práticas de GERH e consideração para utilização.

Tabela 4: Perspectivas teóricas da GERH

Perspectivas	Premissas básicas	Prática de GERH	Consideração para utilização
Universal	Melhor prática	Não existe prática	Enfãse na performance
Contingencial	Prática contingencial	As práticas são opcionais	As contingências afectam os resultados
Configuracional	Há práticas	Enfãse nas práticas	Não consideração da prática
Contextual	RH como sistema	RH é contextualizado	Enfãse no desempenho organização

Fonte Adaptado pelo autor a partir de Bianchi, Quishida e Foroni (2017).

Conforme apresentado no quadro anterior, trata-se de relações entre a estratégia e a prática variáveis, dependendo do estudo em causa. A seguir procede-se à descrição de cada fase.

Perspectiva universal

Tal como referem Bianchi, Quishida e Foroni (2017), alguns estudos que utilizam a perspectiva universal têm como principal objectivo os resultados organizacionais dos RH ou indicadores. Nesta perspectiva, os trabalhos buscam a consistência e listam as melhores práticas que suportam os estudos.

No entender de Delery e Doty (1996), a perspectiva universal carrega, implicitamente, a relação entre a prática da gestão de RH e o esforço do capital humano no âmbito das CI dentro da organização e o resultado esperado no desempenho organizacional é maior.

Conforme defendido por Alcázar et al. (2005), inicialmente, a perspectiva universal focalizou-se na análise do impacto da prática da gestão de RH orientada para reforçar a força de trabalho da empresa nas componentes de selecção, formação e remuneração variável. Porém, actualmente, a sua análise é extensiva às práticas de RH no que concerne às implicações sobre a oportunidade de participação, trabalho em equipa, incentivos individuais e em grupos e redesenho das tarefas. Por isso, vários enquadramentos teóricos têm sido usados pelos pesquisadores no âmbito da perspectiva universal para explicar a relação entre as práticas de RH e os resultados organizacionais, através das técnicas qualitativas.

. Perspectiva contingencial

Para Carvalho e Medeiro (2017), a perspectiva contingencial focaliza-se na verificação de determinadas estratégias que se relacionam com as práticas de gestão. Na maior parte das vezes, percebe-se que o alinhamento é uma abordagem dinâmica e o uso da perspectiva

contingencial aborda, mesmo de forma não explícita, a questão do comportamento humano. Esteves (2008) argumenta que o efeito positivo dos RH no desempenho organizacional só acontece nas condições que as práticas de GERH estão alinhadas com a estratégia de negócio da empresa.

Consequentemente, a perspectiva contingencial agrega a complexidade dos modelos da gestão dos RH e inclui as várias nuances que não foram consideradas na perspectiva universal. Na opinião de Alcázar et al. (2005), a perspectiva contingencial baseia-se em dois enquadramentos teóricos: teorias comportamentais e perspectivas baseadas nos recursos da empresa.

As teorias comportamentais estão ligadas à formulação de um conjunto de extensões de proposições respeitantes ao alinhamento entre a gestão de RH e a estratégia da empresa enquanto a perspectiva baseada nos recursos da empresa está ligada principalmente ao ajustamento estratégico da empresa, em que é necessário considerar uma ligação entre os factores humanos e as decisões estratégicas corporativas.

Actualmente, são frequentes os pressupostos segundo os quais a empresa não possui apenas um objectivo estratégico num ambiente de competitividade e, consequentemente, a estratégia como um processo dinâmico não é estática.

Neste sentido, a prática de gestão dos RH deve promover o reajustamento funcional face à dinâmica do ambiente empresarial alinhado à competitividade com base no desenvolvimento e flexibilidade, entre outros critérios de natureza funcional.

Perspectiva configuracional

A configuração constitui um arranjo das estruturas interdependentes de um determinado sistema, ou seja, a maneira pela qual o objecto e as suas partes se relacionam entre si. Trata-se de uma relação complexa de interdependência com duas ou mais propriedades. A configuração é diferente quando é vista de diferentes pontos dentro do mesmo sistema (Carvalho e Medeiro, 2017).

Para Dolery e Doty (1996), a GERH é revestida por um acervo de elementos articulados que formam diferentes configurações: consistência à estratégia organizacional; linearidade insistente com a introdução do conceito de sinergia, pois certas combinações podem alavancar ou reduzir a abordagem do sistema total.

Esteves (2008) refere-se ao facto de a perspectiva configuracional agregar a teoria geral do sistema, a perspectiva de recursos da empresa e a teoria comportamental, socorrendo-se de princípio de que a finalidade ou o pressuposto do resultado final provém de várias intervenções

distintas, ou ainda, na perspectiva dos objectivos de RH que podem ser alcançados através de diferentes práticas.

Perspectiva contextual

No que tange à perspectiva contextual, há poucos trabalhos com experiência de aplicação teórica. Contudo, os trabalhos desenvolvidos na perspectiva contingencial e configuracional ao nível interno e externo acabam sendo desenvolvidos sob a perspectiva contextual, na qual se revela a inclinação do pesquisador e a maneira como faz a leitura em causa em matéria de GERH (Bianchi, Quishida e Foroni, 2016).

Em consequência disso, segundo Moura, Pinheiro e Silva (2019), a EGRH é um vínculo entre pessoas e factores estratégicos organizacionais, alinhando o planeamento de RH com o planeamento estratégico da instituição em todos os processos da gestão, em que a concepção da EGRH acontece e é constituída através de um dispositivo que proporciona o comprometimento dos colaboradores no alcance dos resultados por meio do alinhamento aos objectivos, missão e visão da instituição.

Por sua vez, Lundy e Cowling (1996) defendem que a GERH deve ser vista em duas linhas estratégicas: a primeira reflecte sobre a componente externa e refere-se aos aspectos do mercado de trabalho, educação, demografia, legislação e factores económicos. E, a outra olha para realidade interna, conta com os aspectos de selecção, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, remuneração e ambiente de trabalho.

Contrariamente à visão de Lundy e Cowling (1996), Costa (2006) discute, de forma clara, a GERH, embora os autores se refiram à existência de várias literaturas com interpretações distintas sobre a estratégia de gestão de RH, tendo em conta que ainda é uma área por explorar e o desenho do modelo tem que ver com a linha de pensamento de autor no âmbito da definição da GERH.

Embora Lundy e Cowling (1996) e Costa (2006) considerem que a perspectiva contextual introduz a prática de RH, os resultados organizacionais são factores que nem sempre são considerados com as pressões institucionais, culturais e sociais, incluindo os vários *stakeholders* que influenciam a autonomia da gestão de RH e a escolha da estratégia.

Conforme Esteves (2008), a gestão de RH contribui para o sucesso económico da empresa se se considerar a perspectiva contextual, o que facilita a integração das empresas e reforça-se a sua legitimidade, no contexto em que actuam, sendo esta uma condição que os defensores das teorias institucionais consideram estar ligada à sobrevivência das empresas.

Os modelos de gestão estratégica em recursos humanos

Serrano (2010) entende que, historicamente, existem três modelos de GERH, nomeadamente: weberiano, normativo e contingencial. Para o autor, o primeiro modelo resume-se na inspiração teórica e observação prática das instituições públicas e considera como um modelo de natureza adaptativo, uma vez que está concentrado no ambiente interno das instituições e surge para assegurar o equilíbrio entre a prática, estratégia e tática.

Serrano (2010) defende que o segundo modelo, o da construção da gestão de RH, deve ter em conta quatro elementos-chave e cumulativos, nomeadamente: crença e pressupostos nos processos de recrutamento, selecção, formação e estratégia organizacional.

A qualidade de estratégica de decisões sobre os RH tem uma importância estratégica, um papel crítico dos gestores de RH. Considerando-se que os RH são factores críticos para o sucesso dos negócios da instituição, os gestores de linha devem estar comprometidos com a gestão dos RH. Tal como os gestores devem participar na elaboração da estratégia da instituição e mecanismo-chave, a gestão da cultura é mais importante do que a gestão de processos e sistemas (Serrano, 2010).

Finalmente, o terceiro modelo tem um carácter contingencial, isto é, as actividades dependem de contexto organizacional (ambiente, tecnologia, política, directrizes e filosofia da gestão), devendo tomar em consideração as mudanças que ocorrem nas organizações e no seu meio ambiente (Serrano, 2010).

Segundo Tavares e Caetano (1999), no modelo contingencial, a GERH deve centrar-se nos subsistemas ou nas componentes de recrutamento, formação, avaliação, recompensa e desenvolvimento dos RH que a organização considere como os mais adequados para alcançar os seus objectivos estratégicos e, simultaneamente, no desenvolvimento de procedimentos de medida de desempenho organizacional.

Em consequência disso, o modelo contingencial mostra a importância da coerência e da consistência das políticas e das práticas da GERH e constitui um instrumento para implementação eficaz de uma estratégia racional pré-concebida e não considera os seus contributos para formação e desenvolvimento da estratégia organizacional. Vale lembrar que a GERH é composta pelas seguintes componentes: recrutamento e selecção, aprendizagem, treinamento, compensação, avaliação e desempenho (Tavares e Caetano, 1999).

Contudo, este estudo preocupa-se com a simbiose do modelo normativo e contingencial, que asseguram o equilíbrio da prática e da estratégia, tendo em consideração a ênfase no papel crítico que é dado pelos autores, através da valorização do capital humano, da coerência, proactividade e consistência defendida no modelo de contingencial.

Os estudos sobre a gestão estratégica dão especial realce às vantagens ou benefícios das componentes da GERH. De acordo com Teixeira (2014), a gestão estratégica, quando bem praticada, proporciona, às empresas, um conjunto de benefícios que podem vir a traduzir-se em vantagens competitivas aos seus concorrentes.

Para o autor, existem três benefícios fundamentais proporcionados pela gestão estratégica: a consistência de acção, gestão mais proactiva e desenvolvimento do pessoal.

Para além da forma genérica dos benefícios apresentados por Teixeira (2014), também podem ser analisados os benefícios na perspectiva específica de acordo com Corso, Petraski e Taffarel (2014), que explicam que a EGRH se torna relevante quando está integrada na estratégia corporativa, na qual os impactos do ambiente externo, a competitividade e o mercado de trabalho fazem parte do processo de tomada de decisão e considerando todos envolvidos e não apenas os executivos.

Os benefícios em referência estão integrados em vários subsistemas da EGRH e, actualmente, alguns autores dividem em cinco áreas de actuação da EGRH, que são denominados, na opção de Storti (2010), por subsistema de provisão, subsistema de aplicação, subsistema de manutenção, subsistema de desenvolvimento e subsistema de monitoria.

Diante disso, embora haja diferenciação na forma como cada autor divide os subsistemas ou componentes da EGRH, todas elas contribuem para a gestão eficaz de pequenas, grandes empresas, públicas e privadas. Todavia, Storti (2010) defende que é necessário conhecer as suas aplicações para filtrar o que serve e o que não serve, em função do contexto e tipo de negócio ou serviços a prover¹.

MESTRE JUMA MUSSA

2024

¹ Segundo Chiavenato (2014), os processos de RH são importantes e actuam como vasos comunicantes entre si.