

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

Mestrado Em Sociologia

Área de Especialização em

Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável

***"Gestores de Recursos Humanos da hotelaria da Região de
Turismo do Algarve:
Contributos para a caracterização
do perfil sociográfico"***

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Ana Catarina Rodrigues Martins

Orientador:

Professor Doutor Carlos Alberto da Silva

"Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri".

Évora

Março 2005

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

Mestrado Em Sociologia

**Área de Especialização em
Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável**

***"Gestores de Recursos Humanos da hotelaria da Região de
Turismo do Algarve:
Contributos para a caracterização
do perfil sociográfico"***

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Ana Catarina Rodrigues Martins



Orientador:

Professor Doutor Carlos Alberto da Silva

172802

"Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri".

Évora

Março 2005

3.^o Duplic.
152 594

Título: GESTORES DE RECURSOS HUMANOS DA HOTELARIA DA REGIÃO DE
TURISMO DO ALGARVE

Sub-título: CONTRIBUTOS PARA A CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL
SOCIOGRÁFICO

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Representações sociais;
Identidade Social e Profissional; Cultura Profissional.

Tese elaborada para obtenção do grau de Mestre em Sociologia

Orientada por Professor Doutor Carlos Alberto da Silva

Departamento de Sociologia

Universidade de Évora

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

ÍNDICE

RESUMO.....	8
ABSTRACT.....	9
AGRADECIMENTOS.....	10
SIGLAS E ABREVIATURAS.....	11
RELAÇÃO DE QUADROS.....	12
RELAÇÃO DE FIGURAS.....	13
INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	
1.1. – Breves considerações sobre o fenómeno do Turismo.....	19
1.1.1. Turismo: dilemas da ciência ou técnicas de aplicação?.....	19
1.1.2. – (Re)Definindo o conceito.....	27
1.1.3. – O turista	33
1.1.4. – O turismo e o tempo	34
1.1.5. – O turismo e o espaço	35
1.1.6. – A hotelaria em Portugal	37
1.1.7. – A região do Algarve	39
1.2. – Contextualizando a profissão do Gestor de Recursos Humanos.....	41
1.3. – Deambulando por percursos teórico-conceituais da Gestão de Recursos Humanos.....	46
1.3.1. - Evolução das concepções sobre o modo de gestão das pessoas – gestão de pessoal versus gestão de recursos humanos.....	51
1.3.2. – Evolução da GRH ao longo dos últimos 20 anos.....	52
1.3.3. Os vários modelos de gestão de recursos humanos.....	55

41/50 nome ?

1.3.3.1. – A metáfora do «hard» e do «soft».....	55
1.3.4. - Tipologias da gestão de recursos humanos.....	60
1.3.5. - A evolução da gestão de recursos humanos em Portugal.....	62
1.3.6. - A gestão estratégica dos recursos humanos.....	63
1.3.7. - O papel da função GRH.....	64
1.3.8. - Competências dos profissionais de Recursos Humanos.....	66
1.3.9. – Os paradoxos do discurso e da prática.....	71
1.3.10. – Culturas nacionais, culturas organizacionais e gestão de recursos humanos.....	72
1.4. – Algumas considerações sobre as identidades sociais.....	75
1.4.1. – Identidade para si e identidade para o outro.....	79
1.4.2. - A identidade e as representações sociais.....	80
1.4.3. – Processo de identização e identificação.....	83
1.4.4. – Das identidades sociais às identidades profissionais.....	84
1.4.5. – As identidades e a(s) cultura(s) profissional (is).....	87

CAPÍTULO II – QUESTÕES METODOLÓGICAS

2. – Questões Metodológicas.....	96
2.1. - Paradigma e estratégia de investigação.....	100
2.2. – A pesquisa e os actores.....	105
2.3. - A relação social entrevistador / entrevistado.....	106
2.4. - A recolha dos dados.....	107
2.5. - Análise dos dados.....	110

Exemplo do objecto de estudo!

*Escolha do entrevistados?
Entrevistas exploratórias?
(entrevista de caso)*

2.6. – Limites da investigação.....	112
CAPÍTULO III – ANÁLISE EMPÍRICA	
3. Análise empírica.....	113
3.1. - Trajectórias de vida e construção da identidade profissional dos Gestores de Recursos Humanos.....	114
3.1.1. – Ser gestor.....	115
3.1.1.1. – Perfil sociográfico.....	115
3.1.1.2. – A entrada na profissão.....	117
3.1.1.3. – Uma profissão não sonhada.....	119
3.1.2. – A identidade profissional dos gestores de recursos humanos.....	121
3.1.2.1. – «O que eu penso acerca da minha actividade...».....	122
3.1.2.2. – O papel da gestão de recursos humanos nas palavras dos gestores.....	127
3.1.2.3. – Atributos pessoais.....	131
3.1.2.4. – Competências subentendidas.....	132
3.1.2.5. – Nós e os outros.....	138
3.2. – Características da profissão.....	139
3.2.1. – Director de Recursos Humanos e diversos.....	139
3.2.2. – As tarefas difíceis	141
3.2.3. – Os constrangimentos da profissão	148
3.2.3.1. – A questão da autonomia	151
3.2.4. – A percepção dos entrevistados sobre as práticas actuais em Portugal...	154

3.2.5. – A percepção dos entrevistados sobre a visão das organizações onde trabalham.....	156
3.2.6. – As políticas desejadas.....	157
3.2.7. – As políticas existentes.....	160
3.2.7.1. – A gestão de carreiras.....	162
3.2.8. – As práticas, «sou um bocadinho do faz tudo...».....	162
3.2.9. – Momentos marcantes.....	167
3.2.10. – Relacionamento do departamento com os outros departamentos.....	168
3.2.11. – Gerir de «porta aberta».....	170
3.2.12. – Perspectivas de continuidade na profissão.....	171
3.2.13. – Necessidades de formação.....	172
3.3. – Perspectivar o desenvolvimento deste grupo profissional.....	174
3.3.1. – O futuro da gestão de recursos humanos.....	174
3.3.2. – O que pode ser melhorado.....	178
3.3.3. – O que se deve manter.....	179
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	182
BIBLIOGRAFIA.....	195
ANEXOS.....	211

RESUMO

GESTORES DE RECURSOS HUMANOS DA HOTELARIA DA REGIÃO DE TURISMO DO ALGARVE: CONTRIBUTOS PARA A CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL SOCIOGRÁFICO

O presente trabalho de investigação sociológica tem como objecto de estudo a caracterização do perfil sociográfico dos gestores de recursos humanos que exercem a sua actividade profissional no sector da hotelaria especificamente na região do Algarve, visando a análise da sua identidade profissional.

Abordou-se o tema a partir de uma metodologia de carácter qualitativo, tendo sido realizadas entrevistas a esses mesmos profissionais.

Os dados resultantes da análise de conteúdo das entrevistas revelam que estes actores apresentam na sua maioria trajectórias de ascensão social quer pela via da escolarização quer pela carreira feita dentro da própria organização. São profissionais bastante diversificados no que diz respeito às suas habilitações, às suas representações e às suas práticas, tornando-se por isso difícil de falar em identidade e cultura profissional destes actores sociais, apontando as conclusões da presente investigação para uma heterogeneidade cultural e uma identidade profissional pouco definida.

ABSTRACT

HUMAN RESOURCE MANAGERS IN THE HOTEL TRADE IN THE TOURIST REGION OF THE ALGARVE: A CONTRIBUTION TO THE COMPILATION OF A SOCIOGRAPHIC PROFILE

The aim of the present sociological research is to analyse the sociographic profile of the human resource managers who work specifically in hotel and hospitality management and tourism industry in Algarve Region, for better understanding their professional identity. Through a qualitative methodology approach, we use the interviews for deep data gathering. The results of the interviews analysis suggest that these managers show an upward social mobility, both through studies and/or through climbing within the organization itself. They are quite varied in terms of their educations/qualifications, representations and practices, which makes it very difficult precisely define if these social agents have or not a professional identity and culture. The conclusions of the research suggest that further study with guiding proposition that heterogeneity and not-defined professional identity and cultural define sets of human resource managers' sociographic profile.

AGRADECIMENTOS

Para que este trabalho de investigação tenha sido possível de realizar e de ter chegado ao fim tenho de agradecer a muitas pessoas que me ajudaram a percorrer este longo caminho.

Em primeiro lugar, e como não poderia deixar de ser, ao Professor Doutor Carlos Alberto da Silva que sempre me incentivou nos períodos mais difíceis e também pela orientação que me deu, pelas vezes que «abriu a luz», num caminho, que de vez em quando, parecia repleto de escuridão...

Quero também deixar um agradecimento especial ao Professor Doutor Francisco Ramos, pela sua disponibilidade e pelas suas aulas que abriram as primeiras portas a esta investigação.

Aos Gestores de Recursos Humanos que aceitaram participar nesta investigação pela sua disponibilidade e colaboração demonstrada, sem os quais não teria sido possível a realização deste trabalho.

Aos meus pais, por todo o apoio que me deram, mas sobretudo à minha mãe pela paciência, pela minha ausência, e por vezes até, pela impertinência.

Ao meu irmão, a quem devo a motivação de entrada para este percurso, o amparo durante todo o caminho e com certeza o incentivo para muitas das palavras que estão escritas ao longo deste trabalho, sem o qual não teria possível chegar até aqui.

Aos meus amigos, sobretudo pelas ausências a que a execução deste trabalho me remeteu e também pela paciência de me ouvirem vezes sem conta falar da minha «tese». Sei que por vezes fui aborrecida e que não variava no tema das nossas conversas.

A todos um obrigado especial!

SIGLAS E ABREVIATURAS

AHETA – Associação de Hotelaria e Turismo do Algarve

APDCP – Associação Portuguesa de Directores e Chefes de Pessoal

APG – Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação

ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração

MIT – Massachusetts Institute of Technology

OMT – Organização Mundial de Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

SGRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos

RELAÇÃO DOS QUADROS

Quadro 1 – Caracterização dos actores em estudo	110
Quadro 2 – Perfil dos Gestores de Recursos Humanos entrevistados.....	119
Quadro 3 – O caminho até à profissão	121
Quadro 4 – Representações profissionais dos gestores	131
Quadro 5 – Competências dos gestores de recursos humanos	137
Quadro 6 – Caracterização da profissão	141
Quadro 7 – Caracterização dos aspectos difíceis da profissão	147
Quadro 8 – Descrição dos constrangimentos sentidos	154
Quadro 9 – Políticas desejadas pelos entrevistados	159
Quadro 10 – Políticas existentes nas organizações onde trabalham	161
Quadro 11 – Práticas	167
Quadro 12 – Necessidades de formação	173
Quadro 13 – Prospectivar o futuro	181

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura típica de estabelecimentos hoteleiros	38
Figura 2 – Mapa do Algarve	39
Figura 3 – Modelo de competências Gestor de Recursos Humanos	68
Figura 4 – Domínios de competências do Gestor de Recursos Humanos	70
Figura 5 – Trajectórias sócio-profissionais dos Gestores de Recursos Humanos	185
Figura 6 – Competências pessoais e profissionais dos GRH	190

INTRODUÇÃO

*"O que eu fui o que é? O QUE EU fui o que é?
Relembro vagamente; O vago não sei quê;
Que passei e se sente. Se o tempo é longe ou perto;
Em que isso se passou, Não sei dizer ao certo.
Que nem sei o que sou."*

Fernando Pessoa

A problemática da presente investigação é muito ampla e tem muitas vias pelas quais podia vir a ser desenvolvida. De facto, a Gestão de Recursos Humanos é uma actividade profissional que envolve não só o gestor e os recursos humanos que são geridos mas envolve também muitas temáticas heterogéneas. A identidade implica uma tradição, quer em relação ao próprio processo, quer à tradição da gestão de recursos humanos, quer mesmo da legislação e da vida das pessoas.

O discurso actual, presente na literatura da especialidade, é de que a gestão de recursos humanos, ou gestão das pessoas tem um papel fundamental na gestão de qualquer organização que pretenda sobreviver num mundo de negócios extremamente competitivo e marcado cada vez mais por contextos de mudança e de incerteza característicos de uma época pós-moderna. Este pensamento leva a que o gestor de recursos humanos seja responsável por gerir um dos recursos mais importantes das organizações, as pessoas, são elas que são responsáveis pelas vantagens competitivas das organizações.

No entanto, alguns estudos realizados, sobre as práticas destes profissionais, em empresas portuguesas, têm revelado que este gestor, peça fundamental no sucesso das organizações, continua a ser um burocrata-administrativo e subordinado às administrações gerais dessas mesmas empresas. Alguns ainda denominados de gestores de pessoal, outros já com a função de director de recursos humanos não vêm na renomeação do seu cargo o equivalente nas suas práticas profissionais.

O novo modelo de gestão de recursos humanos, que tem vindo a ser desenvolvido desde a década de 80, coloca a ênfase nas pessoas como o principal recurso das organizações e torna o gestor de recursos humanos o principal responsável pelo alcance das vantagens competitivas das organizações. Neste modelo o gestor deve estar integrado nas «administrações de topo» e fazer parte das opções estratégicas da organização. Deve ser o responsável pela implementação de políticas e estratégias que aumentem a participação e o envolvimento dos trabalhadores e consequentemente obter daí um melhor resultado.

É neste sentido que Rui Marques refere que *"em Portugal, também, os recursos humanos são considerados centrais (pelo menos ao nível do discurso). No entanto, a forma como se integram na organização, a forma como participam (ou não) não é muito distinta da que poderia ser alcançada no passado"* (Marques 1996/97:100). O autor atribui esta constatação ao facto dos *"sistemas de valores e de representações embora não estáticos, não mudam de forma brusca e acelerada, pelo contrário têm uma evolução lenta. Assim, só com as alterações das condições históricas, sociais, políticas, económicas e culturais se vai alterando a forma como a participação dos trabalhadores se processa"* (Marques 1996/7:100).

Foi a partir da tomada de consciência desta realidade e também do facto de não existir produção teórica sobre esta temática que surgiu o interesse pelo estudo da gestão dos recursos humanos.

A produção teórica existente sobre a matéria é na sua grande parte uma produção «prescritiva» sobre as técnicas de gestão de recursos humanos guiadas por modismos da época. É muito reduzida a literatura de «compreensão» e menor ainda a que reflecte sobre o gestor, o «personagem» que tem a cargo a grande missão de gerir as pessoas. Depois de uma breve pesquisa bibliográfica sobre o assunto verificou-se que existe um elevado número de obras publicadas sobre a gestão de recursos humanos mas revelam-se na sua maioria «livros de receitas» sobre as «boas» práticas, muitas delas descontextualizadas da nossa realidade social e cultural.

De uma forma ainda difusa, o interesse pelo estudo das identidades profissionais surgiu quando se colocou a questão: afinal o que é ser gestor de recursos humanos?

O problema central da pesquisa consiste em caracterizar o perfil sociográfico destes profissionais, tendo em vista a análise da sua identidade profissional.

A investigação, que se revelou ser um estudo exploratório, pretende perceber quem são os gestores de recursos humanos que desenvolvem a sua actividade profissional nos estabelecimentos hoteleiros, quais são as suas representações face à sua actividade profissional e como é que eles caracterizam as suas práticas quotidianas da profissão. A ideia última é conhecer as representações sociais que os actores atrás referidos elaboram das práticas actuais de gestão de recursos humanos e como é que através dessas mesmas representações se constrói a sua identidade profissional.

Numa perspectiva sociológica, a identidade é um conceito dinâmico que surge da dialéctica entre o sujeito e a sociedade. A identidade social não se constrói apenas através da pertença de um indivíduo a um grupo mas é construída através de toda uma trajectória e percurso de vida que permite ao indivíduo a construção da sua própria identidade.

Dubar (1997) situado nesta perspectiva sociológica define a identidade como o "*resultado simultaneamente estável e provisório, individual e colectivo, subjectivo e objectivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização, que conjuntamente constroem os indivíduos e definem as instituições*" (Dubar 1997:105).

Esta investigação é sobretudo uma investigação empírica em torno de gestores de recursos humanos que desenvolvem a sua actividade profissional no ramo hoteleiro na Região do Algarve.

Foi pela verificação da quase inexistente produção teórica e empírica sobre esta temática que se achou pertinente e importante a realização deste trabalho para aumentar a produção de conhecimento sobre um campo que é tão discutido em termos profissionais mas onde existe muito pouco conhecimento científico produzido sobre o assunto. Para isso optou-se por uma metodologia de carácter qualitativo e pela realização de entrevistas a estes mesmos profissionais.

O texto encontra-se dividido em três partes. A primeira parte – enquadramento teórico – encerra uma reflexão teórica e alguma revisão bibliográfica sobre a temática. Dentro desta no primeiro capítulo faz-se uma contextualização do turismo e da «indústria hoteleira» na

região do Algarve e a sua importância para o desenvolvimento económico da mesma. Posteriormente faz-se uma breve caracterização do conceito de profissão, que se achou pertinente uma vez que estamos a tratar das identidades profissionais de um grupo profissional. De seguida deambula-se por percursos teórico-conceptuais da gestão de recursos humanos, fazendo uma pequena abordagem histórica ao seu aparecimento e tentando passar por alguns dos principais dilemas actuais das práticas de gestão. No final desta primeira parte, mas não menos importante por isso, aborda-se a problemáticas das identidades sociais e profissionais assim como o conceito de representação social.

Na segunda parte deste trabalho encontra-se as opções metodológicas adoptadas para a concretização deste estudo: como se perspectivou este estudo num paradigma interpretativo e compreensivo e quais foram as técnicas eleitas para a compreensão da construção da identidade social e profissional destes gestores.

Numa terceira parte do trabalho – a análise empírica – são discutidos os resultados da recolha e tratamento de dados obtidos e analisadas as principais conclusões desta investigação. Esta parte do trabalho é completamente dedicada à construção identitária dos gestores de recursos humanos ao serviço da hotelaria na região do Algarve.

Espera-se que a viagem que o leitor agora inicia possa contribuir para um melhor entendimento do papel profissional do gestor de recursos humanos em Portugal e das dinâmicas sociais em jogo na construção da identidade profissional e do perfil sociográfico destes gestores.

CAPÍTULO I
ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE O FENÓMENO DO TURISMO

1.1. - TURISMO: DILEMAS DA CIÊNCIA OU TÉCNICA DE APLICAÇÃO

O fenómeno turístico só recentemente despertou a curiosidade dos académicos. Data de início do século XIX as primeiras tentativas de definição de conceitos como «turismo» ou «turista». Mas é no século XX que o fenómeno se torna objecto de estudo de diferentes disciplinas.

Jafari e Richie identificaram várias disciplinas que estudam o fenómeno, é o que refere Echtener e Jamal quando dizem que os autores "*identified five main academic disciplines in tourism research: economics, sociology, psychology, geography and antropology*"¹ (Echtener e Jamal 1997:868).

A controvérsia surge quando diversos autores propõem a criação de uma disciplina autónoma para estudar o fenómeno do turismo. Há uma considerável discussão em torno das questões da metodologia a utilizar e das orientações que as pesquisas sobre o turismo devem adoptar. Os principais autores implicados no debate sobre o dilema são "*Comic 1989, Dann, Nash and Pearce 1988, Jafari 1989, 1990, Jovicic 1988, Morley 1990, Pearce 1985, Smith 1989, Witt, Brooke and Buckley 1991*" (Echtener e Jamal 1997:869).

Os debates sobre a problemática revelaram que os diversos autores se encontram divididos no que respeita ao caminho que as investigações devem ter: deve o turismo se constituir como uma disciplina autónoma? Ou deve ser uma área de especialização das diferentes disciplinas que o têm estudado?

Jovicic (Echtener e Jamal 1997:869) é da opinião que se deve tentar criar uma disciplina exclusiva do turismo, chama-lhe «tourismology»². Os argumentos do autor vão no sentido de que o turismo é um fenómeno complexo e que o seu estudo não pode ser simplesmente agregado a uma das disciplinas que já estudam o fenómeno. Diz ainda que as disciplinas existentes falham na visão do turismo como um todo e que tentam explicar

¹ As disciplinas que os autores identificaram são a economia, sociologia, psicologia, geografia e antropologia.

² Turismologia

o fenómeno através de aspectos individuais. Para Jovicic só uma «tourismology» estaria à altura de uma teoria do turismo integrada e suscitaria o aparecimento de estudos especializados. Refere ainda que a tourismology ainda não existe mas "*will find it's full asserions in the near future*"³ (Echtener e Jamal 1997:869), uma vez que a análise do turismo feita através de elementos independentes resulta num conhecimento defeituoso do fenómeno.

Outros autores como Comic e Rogozinski concordam com Jovicic e referem que o turismo continuará a sofrer falta de profundidade e totalidade enquanto a sua investigação for diluída em diferentes disciplinas.

Por outro lado, autores como Dann, Nash and Pearce 1988, Jafar 1990, Pearce 1993, Pearce and Butler 1993, Witt, Brooke and Buckley 1991 (Echtener e Jamal 1997:870) são da opinião que para ultrapassar as dificuldades conceptuais e metodológicas do fenómeno se deve optar por um cruzamento disciplinar das várias disciplinas que têm concorrido para o estudo do fenómeno.

Dann, Nash and Pearce acham que esta é uma questão que ainda merece ser debatida, uma vez que se encontram divididos entre a primeira opinião, da criação de uma disciplina autónoma e a segunda, do cruzamento das diferentes disciplinas.

Por sua vez, Witt, Brooke e Buckley aumentam o dilema ao afirmarem que é irrealístico pensar que o turismo possa ter uma teoria própria (Echtener e Jamal 1997:870).

Pearce, por sua vez ainda levanta algumas dúvidas sobre o facto de que se deve ou não desenvolver uma teoria autónoma de turismo.

Jafari entra na discussão referindo que de facto há a necessidade de estudar o turismo de uma forma mais sistemática, mas refere ao mesmo tempo a dificuldade de criação de um grau de doutoramento em turismo. Na sua opinião, o turismo deve permanecer dentro das disciplinas atrás referenciadas que já albergam alguns dos estudos desenvolvidos na área, mas ao mesmo tempo recomenda que os autores desenvolvam o tal cruzamento de informação, com base científica já referenciado por Dann, Nash and Pearce. Segundo o autor, uma plataforma deste tipo coloca o estudo do turismo num contexto mais amplo e

³ O autor refere que a turismologia irá encontrar o seu lugar num futuro próximo.

capaz de encorajar o desenvolvimento de definições, modelos e teorias mais holísticas e universais.

São vários os autores que não concordam com a criação de uma disciplina autónoma, mas sim com a perspectiva da interdisciplinaridade na investigação. São exemplos autores como Pearce e Butler, Witt, Brooke and Buckley (Echtener e Jamal 1997:870).

Jafari fala-nos então de uma perspectiva holística de investigação para o turismo.

O debate pode ser mais construtivo se às opiniões dos diversos autores se acrescentar as perspectivas das diferentes disciplinas referenciadas que já estudam este fenómeno.

A perspectiva intradisciplinar diz que logo após a Segunda Guerra Mundial várias foram as disciplinas que se interessaram em estudar o turismo: a economia, sociologia, geografia e a antropologia. O fenómeno era estudado isoladamente em cada disciplina de acordo com os aspectos que cada uma queria conhecer. O isolamento das disciplinas levou à criação de algumas barreiras ao conhecimento integrado do fenómeno. Uma das formas de ultrapassar esta limitação era fazer investigação de forma interdisciplinar e promover a discussão sobre as diferentes correntes e metodologias de investigação.

No que respeita à sociologia, só recentemente, nas últimas duas ou três décadas é que se começou a interessar pelo fenómeno, no entanto trouxe mudanças significativas ao nível da integração teórica e metodológica. No entanto, dentro da própria disciplina da sociologia existem diferentes correntes e abordagens distintas ao turismo, não existe uma «sociologia do turismo». Dann e Cohen referem que existem três posições face ao turismo dentro da sociologia, aqueles que acham que o turismo se integra dentro da «sociologia da migração» outros na «sociologia do lazer» e um terceiro grupo que fala na dimensão da viagem (Echtener e Jamal 1997:871).

Por outro lado na psicologia social o debate é em torno a metodologia controlada e experimental em oposição às questões culturais, trabalhos de campo e estudos humanísticos. O ponto fraco da psicologia social foi durante os anos 70 com o excesso de orientação aos métodos das ciências físicas e das teorias behavioristas.

Outra disciplina que tem elaborado estudos de investigação sobre o turismo é a geografia. Esta disciplina depois da Segunda Guerra Mundial estava insatisfeita com os métodos até à altura adoptados, a filosofia e o método empírico-indutivo.

Nos anos 60 sofreu uma revolução estimulada pelo progresso que se fez nas ciências naturais. Desde essa altura deu-se um enorme aumento na adopção do positivismo no estudo da geografia humana. Os académicos da geografia humana passaram a preferir os métodos qualitativos e subjectivos em detrimento da metodologia objectiva utilizada pelos geógrafos do espaço físico. Na actualidade ambas as perspectivas são utilizadas pelos geógrafos que se dedicam à investigação em turismo.

No que diz respeito à antropologia, – o interesse pelo estudo do fenómeno turístico surgiu nos anos 70, tendo para o efeito utilizado a metodologia da sua própria disciplina assim como outros oriundos de outros campos disciplinares. A antropologia tem um ponto de vista específico no estudo do turismo. Preocupa-se com os elementos da cultura humana, tais como *"the forces that generate tourists and tourism, the transactions between cultures or subcultures that are an intrinsic part off all tourism, and the consequences for the cultures and individuals within them"*⁴ (Echtener e Jamal 1997:873).

Ainda outra perspectiva é a da pesquisa organizacional e estratégica – dentro desta área, que analisa os impactos que o turismo tem a nível organizacional, o conflito é entre a visão interpretativa e a visão positivista.

Estas duas aproximações parecem ser incompatíveis, por um lado os positivistas reclamam a adopção dos métodos das ciências naturais, do outro lado a escola interpretativa argumenta que as perspectivas da fenomenologia, hermenêutica e etnografia providenciam uma teoria histórica de desenvolvimento da cultura organizacional.

No campo da estratégia o conflito do planeamento versus a emergência do comportamento estratégico (Mintzberg and Waters 1985) e sobre as relações entre a estrutura, a estratégia e o ambiente levou a que autores como Ansoff (1987) propusessem

⁴ A atenção da antropologia é no sentido de verificar as forças que criam o turismo e os turistas, as transacções entre as culturas e subculturas que são um assunto de interesse para todo o turismo e as consequências para as culturas e indivíduos que são afectados.

um meta modelo paradigmático, baseado em Kuhn, estruturante dos paradigmas científicos. A ideia de Ansoff era agregar as diferentes teorias e criar um paradigma que permitisse o uso de ambos os paradigmas, o positivismo e o relativismo. Isto criaria uma linha orientadora da investigação no turismo e em outras áreas. No entanto ainda não conseguiu pôr em prática essa orientação.

Também os estudos do marketing e do comportamento do consumidor são marcados por duas linhas de investigação, a linha científica próxima do realismo e o relativismo crítico definido por Anderson (Echtener e Jamal 1997:874). Este debate assume contornos ontológicos e epistemológicos na sua natureza, questionam a verdade e a demarcação entre o que é e o que não é ciência. Os investigadores de marketing da linha do realismo científico argumentam que a verdade é o objectivo da investigação em marketing e criticam a falsidade do realismo dizendo que a ciência é o desenvolvimento do conhecimento legítimo sobre o mundo. Para estes investigadores a verdade nunca é alcançada na sua totalidade. Não são da mesma opinião a corrente do relativismo crítico.

Um debate do mesmo género é observado na pesquisa do consumidor, mas mais focado no método da investigação. A visão tradicional é centrada no positivismo, mas surge outra corrente que invoca uma abordagem interpretativa alegando que a pesquisa do consumidor é feita com base na compreensão e explicação do significado do comportamento humano.

Hunt por sua vez apela para a re-aproximação das diferentes abordagens (Echtener e Jamal 1997:875).

Por último a perspectiva interdisciplinar que tem contribuído para a discussão e clarificação dos conflitos que ocorrem dentro das diversas disciplinas que estudam o turismo. O debate sobre o fenómeno situa-se ao nível das definições, métodos, modelos de pesquisa apropriados e do desenvolvimento de uma teoria. No entanto, no conflito interdisciplinar sobre o fenómeno do turismo aparecem pontos de vista que são incompatíveis. Se o turismo fosse estudado numa disciplina distinta os conflitos seriam mais facilmente superáveis. Mas e isto seria realmente possível? Há autores que defendem que sim, outros acham que não é. Dentro desta perspectiva encontra-se duas contribuições, de Kuhn e Bernstein, que contribuem para o debate da seguinte forma:

De acordo com a filosofia da ciência descrita por Kuhn (1970) «the structure of scientific revolutions» o estudo do turismo parece estar numa «pré-ciência» ou numa fase «pré-paradigmática» (Echtener e Jamal 1997:875).

De acordo com Kuhn, a fase «pré-paradigmática» é caracterizada por constantes desentendimentos e debates sobre os fundamentos da disciplina (Echtener e Jamal 1997:875). Sabe-se que se está em presença de uma pré-ciência quando há uma diversidade e desorganização dentro da própria disciplina e há escassez de leis, suposições teóricas e de modelos e debates mais profundos sobre a legitimidade dos métodos (Echtener e Jamal 1997:875).

A luta para definir os conceitos de turismo e de turista e os debates contínuos sobre as metodologias são o exemplo do estado pré-paradigmático dos estudos do turismo. Mas será que os estudos do turismo irão convergir no desenvolvimento de uma disciplina autónoma?

Para Kuhn era necessário o desenvolvimento de um paradigma distinto ou de uma matriz disciplinar que consista na "*shared constellation of beliefs, values, techniques... models and examples*"⁵ (Echtener e Jamal 1997:876). Actualmente o estudo do turismo está dividido por diferentes disciplinas. Cada uma destas áreas tem a sua matriz própria e desenvolve os seus métodos e teorias. Kuhn é da opinião de que as diferenças entre os diferentes paradigmas são muito difíceis de ultrapassar porque as matrizes usadas nas diferentes disciplinas para definir os problemas, escolher os métodos e as técnicas e estabelecer os padrões da pesquisa são muito diferentes. Isto resulta numa incompatibilidade ou inabilidade de comunicação. Parafraseando o autor o mais provável é que o estudo do turismo permaneça dividido entre as diferentes áreas conforme tem sido até aos dias de hoje.

A discussão que se tem vindo a descrever nas últimas linhas adquire uma perspectiva diferente se se tiver em consideração os trabalhos de Bernstein.

⁵ Constelação partilhada de crenças, valores, técnicas, modelos e exemplos.

Este autor diz-nos que o principal obstáculo ao desenvolvimento do turismo como uma disciplina autónoma não se prende com incompatibilidade mas com a inapropriação das aproximações filosóficas e metodológicas.

Aqui, a evolução dos estudos do turismo parecem sofrer da mesma fobia que domina todas as ciências sociais, nomeadamente a necessidade de se tornar o conhecimento mais científico e os resultados estarem mais de acordo com os métodos da tradição positivista.

Usando as medidas da ciência, as ciências sociais são muitas vezes julgadas como primitivas e sub-desenvolvidas, ou nas palavras de Kuhn «pré-paradigmáticas».

Bernstein é contra este ponto de vista, alegando que os padrões da racionalidade que são apropriados para a actividade científica não são necessariamente relevantes para compreender os padrões mas sim o conhecimento. O autor sugere que a incompatibilidade das várias ciências e das ciências sociais deve ser encorajado para a compreensão. Argumenta que as abordagens alternadas permitem ao investigador cruzar as diferentes disciplinas e desenvolver um conhecimento mais profundo da actividade humana e que a natureza interdisciplinar do fenómeno não deve ser vista como um obstáculo ou barreira, mas antes como uma oportunidade de debate, diálogo e interpretação para alcançar um conhecimento mais profundo.

A actual fragmentação dos estudos do turismo nas diferentes disciplinas pode ser considerada como um obstáculo ao desenvolvimento da investigação turística e da sua legitimidade. Talvez a integração das diferentes teorias e filosofias das várias disciplinas num paradigma dominante, como propõem os autores que subscrevem a tese de Kuhn, tornassem o conhecimento em turismo mais profundo. De notar no entanto que a criação de uma disciplina autónoma, como vários autores referenciam tem pela sua frente enormes obstáculos.

As perspectivas de Bernstein prevêm os conflitos disciplinares (inter e intra) que irão estar presentes no dilema da disciplina de turismo.

Numa tentativa de diluir este dilema, Leiper apela para um mapa de trabalho para os estudos do turismo que é baseada no núcleo da teoria geral do turismo e que tem contribuições das diferentes disciplinas. O autor distingue os estudos multidisciplinares dos



interdisciplinares. Um estudo multidisciplinar envolve a inclusão da informação das outras disciplinas, mas ainda operando como os limites disciplinares. Por outro lado a interdisciplinaridade envolve trabalhar com as outras disciplinas, misturar as várias filosofias e técnicas para que as disciplinas particulares não se separem, mas que se agreguem intencional e explicitamente com vista à elaboração de uma teoria.

No entanto as investigações do turismo enriquecessem com toda a diversidade teórica e considerando elevado índice comportamental e a natureza diversa do turismo, ambas as metodologias, qualitativa e quantitativa devem ser toleradas.

Não se deve descurar, no entanto, algumas características do fenómeno que devem ser consideradas no desenvolvimento das investigações nesta área. O turismo deve ser perspectivado holisticamente e deve ser feita uma pesquisa integrada. Deve-se também promover a criação de um corpo teórico de conhecimento e uma perspectiva de interdisciplinaridade, claramente explicadas em termos teóricos e metodológicos nas tradições do positivismo e do não-positivismo (Echtener e Jamal 1997:879).

Pensar a criação de uma disciplina autónoma do turismo levanta várias dificuldades. Uma delas é saber onde é que essa disciplina iria ser inserida. A resposta a esta questão pode trazer grandes conflitos entre as diferentes disciplinas. Por um lado temos alguma tradição de estudo deste fenómeno ao nível das ciências sociais. Mas deve ser o turismo uma disciplina equiparada a uma ciência social?

Isto pode fazer com que existam protestos das outras áreas que estudam o fenómeno, nomeadamente da perspectiva que vê o turismo como uma indústria, assim como a perspectiva do negócio, o marketing e dos estudos da hotelaria.

Bernstein levanta muitas reticências à criação de uma disciplina de «turismologia», no entanto a ausência desta disciplina leva a que a investigação turística continue fragmentada e com um grande défice no seu desenvolvimento. É necessário promover a colaboração do cruzamento de informação entre as diferentes disciplinas para se poder desenvolver o estudo do turismo.

Há alguns indicadores de como o fenómeno do turismo vai evoluindo para a criação de uma disciplina própria. São indicadores como a emergência de textos, jornais académicos, associações profissionais, e programas de estudo específicos do turismo.

No entanto enquanto isso não acontece é necessário e urgente elevar a colaboração entre as diferentes disciplinas e especialmente fazer investigação interdisciplinar. Fica nas mãos dos actuais investigadores em turismo a responsabilidade de criação da interdisciplinaridade e da agregação das diferentes áreas de conhecimento e contribuir dessa forma para o desenvolvimento desta área de conhecimento.

1.1.2 (Re)DEFININDO O CONCEITO

As origens do turismo são muito remotas, as formas mais antigas do fenómeno remontam à Antiguidade Egípcia, aos Gregos e Romanos, essencialmente com o objectivo de desenvolver as trocas comerciais. No entanto, a expansão do turismo deu-se com a Revolução Industrial (século XVIII) devido à introdução das novas tecnologias e do desenvolvimento do sistema de transportes. Porém, nesta altura, as «viagens» não eram acessíveis a grande parte da população. Só no final da II Grande Guerra é que o fenómeno se expandiu e se desenvolveu como actividade socio-económica e ganhou importância a nível internacional.

O turismo é um conceito que, embora de conhecimento do senso comum, ainda é difícil defini-lo em termos científicos, isto deve-se ao facto de ser um fenómeno que recorre a múltiplos e interdisciplinares campos de conhecimento. Cláudia Henriques refere-se à natureza do fenómeno turístico como uma "*natureza multidimensional, multifacetada e complexa*" (Henriques 2003:21).

A organização Mundial de Turismo (OMT) define o fenómeno do turismo como "*todas as actividades realizadas por indivíduos durante as suas viagens e estadia em lugares distintos da sua residência habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano com fins de lazer/recreio, motivos profissionais/negócios ou outros motivos (saúde, estudos, religião, etc.)*" (Pires 1999:9).

Nesta perspectiva o turismo é abordado apenas ao nível da procura, contudo esta visão não é suficiente para abordar esta problemática. É necessário ver também o lado da oferta que engloba cinco sub-setores principais: as atracções, o alojamento, o transporte, as organizações de viagens e a organização do destino turístico.

Outros autores referem que o turismo *"traduz-se num conjunto de manifestações sociais e humanas, cuja satisfação depende das estruturas e infra-estruturas utilizadas e, sobretudo, das qualidades profissionais e humanas dos agentes que prestam o serviço"* (Costa et al 2001:3).

Ao longo do tempo, o fenómeno turístico tem sido alvo de inúmeros estudos e com diferentes abordagens, em função das tendências do fenómeno a nível internacional, nacional, regional ou local. Este fenómeno é objecto de diferentes formações científicas que são transversais e complementares.

Na construção da problemática teórica sobre o turismo aparecem diferentes «correntes paradigmáticas».

O paradigma funcionalista encara o turismo como um processo que utiliza a cultura para incrementar o consumo. Nesta perspectiva *"está patente uma forma positiva de criação de «condições de estabilização da experiência» através de instituições estilizadoras de vida, de práticas de gratificação, de lazer, etc., que constituem o escapismo ao quotidiano"* (Santos 2002:41).

Um dos autores que se insere neste paradigma é Jafar Jafari que refere que a análise do fenómeno turístico deve ser analisado através dos sistemas geradores e receptores de turismo, no entanto, Figueiredo Santos refere que *"a realidade é bem mais complexa"* (Santos 2002:42), uma vez que grande parte dos países são simultaneamente emissores e receptores de turistas.

Numa perspectiva funcionalista mais evolutiva o turismo aparece como uma «migração de lazer» que não se sobrepõe ao trabalho mas que o integra, nas palavras de *"Dumazedier não suprime o trabalho mas o supõe"* (Santos 2002:43). O turismo passa a ser entendido numa perspectiva psicológica de hierarquia das necessidades e o turista aparece *"como consumidor que justifique a crença nos estudos da satisfação pessoal e nas tentativas de*

medição técnica ou económica, a par da ênfase na necessidade de compreender o indivíduo através da análise da procura, afim de se criarem os suplementos tomados como requisitos apropriados à compreensão das fendas entre as expectativas dos turistas e a realidade dos seus destinos” (Santos 2002:44).

Recentemente ganham alguma evidência as perspectivas neo-durkheimianas que vêem o turista como *“indivíduo moderno que busca autenticidade noutros contextos espaço-temporais. De acordo com esta problematização teórica, a experiência turística torna-se uma questão intrinsecamente sagrada, uma forma neo de peregrinação”* (Santos 2002:45).

Uma outra corrente paradigmática que faz a sua tentativa de compreender o fenómeno do turismo é o criticismo que vê o fenómeno pela sua negatividade, segundo Figueiredo Santos *“através dos conflitos de interpretações, de denúncias, a «decadência», de defesas de superação, etc. remetendo o lazer para um processo meramente metabólico, antitético da cultura e configurados de uma manifestação alienada das massas”* (Santos 2002:48). Aqui o turismo é entendido como uma alienação que surge com o objectivo de enriquecer os países ricos, que o usam exclusivamente para a obtenção dessa mesma riqueza. O turista é entendido neste paradigma como um *“agente de dominação cultural (como colonizador pós-moderno) nas regiões e países periféricos, no reduto da trajectória do imperialismo perpetrada pela internacionalização do capital financeiro”* (Santos 2002:49).

A experiência turística acaba por ser uma exploração de países com elevado capital que a utilizam em benefício próprio, acabando por se confundir turismo com uma industrialização do lazer.

O terceiro paradigma, da compreensão ou da acção social, foca mais a questão da interacção do turista e da sua experiência entre o próprio e os hospedeiros. Diz neste sentido Figueiredo Santos que *“transporta para o turismo a questão da compreensão do significado e da motivação dos fluxos de pessoas, tomando como centro da mesma a sua articulação com a nova cosmovisão pós-tradicional, enquanto locus de um novo universo simbólico estruturador da vida colectiva”* (Santos 2002:51).

A viagem passa a assumir um papel de mudança na vida do indivíduo.

O turismo aparece associado a uma prática elitista que emergiu a partir do gosto, da curiosidade e do prazer de descobrir outras pessoas, outros lugares, apenas acessível a uma parte minoritária da população.

Factores como o aumento da importância dada ao lazer e ao aumento de tempos livres e uma maior disponibilidade financeira permitiram uma democratização das práticas de turismo, fazendo com que, cada vez mais, as pessoas tivessem disponibilidade para conhecer outros locais.

Gradualmente assiste-se à massificação do fenómeno turístico, com os critérios de oferta padronizados à imagem ocidental e europeizada, com valorização dos destinos tabelados pelos valores mínimos, com características essencialmente balneares e de veraneio e sem quaisquer preocupações ambientais e culturais das comunidades receptoras.

De forma sucessiva no tempo assiste-se à diversificação das formas de turismo, surgindo um turismo chamado de «alternativo» que apresenta características radicalmente opostas às que até então se praticava. Valoriza-se o personalizado em vez do padronizado e o individual (pequenos grupos) em vez do massificado. Procura-se um turismo que equacione um conjunto alargado de componentes: económica, social e cultural, a ecológica e ambientalista.

Esta nova procura surge a partir de um conjunto de alterações de âmbitos vários: político, económico, ecológico e social que se tornaram perceptíveis a partir dos anos 80 do século XX.

Enquanto objecto de estudo as práticas turísticas remetem, impreterivelmente, para um confronto entre a sua complexidade e abrangência. Complexidade porque não existe um consenso em torno do conceito de turismo que seja considerado válido e universal e por outro lado abrangente porque é uma problemática que, como já referi anteriormente, se tornou objecto de estudo de diferentes disciplinas.

Para alguns autores como Mathieson e Wall (1992), Krippendorf (1987), Cohen e Dann (1991), MacCannel (1989), Urry (1990) o turismo é sobretudo um fenómeno social, enquanto que para outros como Leiper (1979) e Holloway (1994) o turismo é concebido como uma indústria (Rodrigues sd:2).

Os primeiros estudos sobre o fenómeno do turismo, de uma perspectiva académica surgiram no período que medeia as duas grandes guerras mundiais. Estes estudos evidenciavam a perspectiva económica do turismo.

As primeiras definições que surgiram à volta do conceito premiavam uma natureza mais técnica para fins estatísticos. Foram delimitados indicadores que permitissem contabilizar as entradas e saídas de viajantes, descurando uma visão de carácter mais conceptual e científico.

Mais tarde o turismo começou a ser perspectivado igualmente pela sua dimensão social e humana, permitindo assim conhecer a sua verdadeira natureza e complexidade.

Em 1942 Hunziker e Krapt já se debruçavam sobre o aspecto social e humano do turismo, caracterizando-o como *"conjunto de relações e fenómenos originados pela permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma actividade lucrativa principal, permanente ou temporária"* (Rodrigues sd:3).

O turismo surge como o campo da realidade que começa a ter interesse em ser estudado por diversas disciplinas como a Sociologia, a Antropologia ou a Geografia.

Posteriormente, e numa visão mais abrangente, Mathienson e Wall, 1982, concebem o turismo como um *"fenómeno multifacetado, o qual envolve a deslocação e a estadia em locais fora da sua residência habitual"* (Rodrigues sd:4).

Passa-se então a caracterizar o turismo como um fenómeno compósito, complexo onde são estabelecidas inter-relações entre os vários elementos que o integram.

Em 1995 Bull caracteriza o turismo como *"actividade humana que envolve, além do comportamento humano, uma utilização de recursos e uma interacção com outros indivíduos, economias e ambientes"* (Rodrigues sd:4). Este autor apresenta uma perspectiva sistémica do conceito de turismo, o qual integra várias dimensões, estruturas e ambientes.

Jafari, em 1989 propõe uma visão integradora do fenómeno, dizendo que é um fenómeno sócio-cultural por um lado e por outro que deve ser perspectivado como indústria. O autor vai mais longe e propõe ainda um tratamento holístico do turismo. O *"turismo é interacção*

social e cultural mas envolve igualmente, uma estrutura que necessita de ser compreendida para ser operacionalizada e otimizada” (Rodrigues sd:6).

O turismo aparece cada vez mais ligado à cultura. Recorrendo à tipologia de Ashworth, o turismo pode estar relacionado com três formas culturais. A primeira relaciona o turismo com a arte. Nesta perspectiva, a cultura é vista na sua forma originária e popular, que evoca *“a capacidade de uma elite erudita e sensível compreender e apreciar as grandes obras artísticas e civilizacionais”* (Henriques 2003:47). Aqui a cultura é utilizada como atracção turística sendo a arte um dos seus recursos essenciais.

A segunda forma é a relação entre o turismo e o património monumental. A cultura é vista aqui numa perspectiva mais extensa que engloba para além da arte o património histórico de determinado lugar.

A terceira é uma relação entre o turismo e um lugar específico. O lugar é considerado no seu todo, sendo este a principal motivação ao turismo. Nesta perspectiva a noção de cultura torna-se mais lata referindo-se a todas as manifestações e costumes de um determinado povo ou população.

Parafraseando Cláudia Henriques, *“no limite da relação turismo-cultura, chegaríamos à assumpção de que todo o turismo é cultural «turismo é cultura» (Urry 1996)”* (Henriques 2003:47).

Na realidade, qualquer deslocação de uma pessoa fora do seu local de residência habitual contribui para satisfazer uma necessidade de diversificação e de criação de novas experiências e encontros com modos de vida diferentes que contribuem para o enriquecimento cultural de ambos, turista e visitado.

Apesar do turismo e da cultura terem sido perspectivados em campos distintos pelos diversos autores, nos dias de hoje a viagem é cada vez mais uma *“parte da nova ordem mundial da mobilidade pós moderna”* (Henriques 2003:48). E a par da viagem surge a cultura, que consiste *“em modelos contemporâneos, em conhecimento e valores que têm vindo a ser adquiridos e transmitidos através de várias gerações”* (Henriques 2003:48).

Para Mathieson e Wall, são três as formas de cultura que atraem os visitantes: *“as formas de cultura inanimada, que não envolvem directamente a actividade humana (visitas a*

monumentos e edifícios históricos, compra de artesanato...); formas de cultura reflectidas na vida do dia a dia do destino, que constituem a motivação habitual do turista, que pretende observar as actividades habituais do lazer, sociais e económicas dos habitantes; as formas de cultura especialmente animadas e que podem envolver acontecimentos especiais, descrições históricas ou acontecimentos famosos (festivals de música, carnaval, reconstituição de batalhas famosas)" (Henriques 2003:48).

Importa aqui fazer uma breve referência ao desenvolvimento das viagens culturais, a grand tour, que foi uma forma encontrada pela aristocracia (essencialmente inglesa) no início do século XVIII para se evidenciar pelo seu culto pela cultura e com fins educacionais. Refere Alexandra Gonçalves que *"a viagem pela Europa inclui visitas aos grandes locais históricos, artísticos e naturais (Paris, Turim, Milão, Veneza, Florença, Roma, entre outros)" (Gonçalves 2003:31).*

Entende-se a partir da grand tour que a proximidade entre o turismo e a cultura é tão antiga como as práticas de turismo.

1.1.3. O TURISTA

À medida que o turismo se afigura como uma realidade que suscita cada vez mais o interesse das diferentes áreas de conhecimento, fez-se sentir a necessidade de uma definição internacional de turista.

A OMT define turista como *"toda a pessoa que se desloca para um país diferente daquele em que tem residência habitual, por um período de tempo não inferior a um ano e cujo motivo principal da visita não é o exercício de uma actividade remunerada no país visitado"* (Brito 1999:2).

Para Hunziker o *"turista é um visitante temporário que permanece pelo menos 24 horas no lugar que visita, por motivos de lazer ou de negócios. Um visitante que fique menos de 24 horas, pelos mesmos motivos é um excursionista"* (Henriques 2003:22).

Mathieson e Wall definem o turismo como *"movimento temporário para destinos fora do lugar normal de residência e trabalho bem como as actividades desenvolvidas durante a*

estada e as facilities criadas para satisfazer as necessidades dos turistas” (Henriques 2003:22).

Embora a definição destes autores não seja reconhecida pelas instituições responsáveis pela sua definição, foi-lhe reconhecido o mérito de ter contribuído para clarificar que:

-“O turismo provém de um movimento e de uma estada de pessoas e num determinado destino;

- Há dois elementos do turismo, o tempo de viagem até ao destino e a estada no destino (incluindo actividades);

- A viagem e a estada têm lugar fora do local normal de residência e trabalho, de modo que o turismo promove o crescimento de actividades que são distintas daquelas que os residentes e os trabalhadores têm desse local;

- A deslocação para destinos turísticos é temporária e de duração reduzida, a intenção é voltar a casa ao fim de poucos dias, semanas ou meses;

-os destinos são visitados com outros objectivos para além dos associados ao emprego e residência nesse lugar” (Henriques 2003:22).

Esta definição destaca-se ainda por não se focar essencialmente na óptica da procura mas também da oferta.

Uma outra contribuição na mesma linha é a de Leiper, para quem *“a indústria do turismo consiste no conjunto de todas as empresas, organizações e facilities que têm como intento satisfazer as necessidades e os desejos dos turistas” (Henriques 2003:23).*

1.1.4. O TURISMO E O TEMPO

Depois de se analisar cuidadosamente as definições possíveis do fenómeno turístico subentende-se que o mesmo é uma actividade que é praticada essencialmente nos tempos livres e de lazer. Cláudia Henriques refere neste sentido que *“quando falamos de turismo não podemos deixar de ter em consideração o seu marco de referência, o tempo*

livre. O facto é compreensível se atendermos que o turismo faz parte do lazer, e este último faz parte do tempo livre” (Henriques 2003:24).

O tempo livre é entendido como todo o tempo excedente das actividades laborais, ou seja, é todo o tempo de «não-trabalho». Este tempo tem vindo a aumentar gradualmente nas sociedades ocidentais devido a alterações significativas no direito laboral, nomeadamente à introdução do horário das 40 horas de trabalho semanais e direito a férias pagas, entre outros.

Consequentemente aumentaram as horas vagas e também aumentou o nível de vida de grande parte da população que passa a ter acesso às actividades de lazer. Estas práticas não podem estar dissociadas de uma esfera social, política e económica.

No entanto a perspectiva do turismo como actividade de lazer também já não responde às exigências da definição do fenómeno. O turismo pode ser visto numa perspectiva mais abrangente que inclui as viagens de negócio, as visitas de estudo, entre outras.

1.1.5. O TURISMO E O ESPAÇO

O espaço é uma dimensão importante no estudo do fenómeno turístico. Ao longo de toda a história da humanidade o espaço teve uma dimensão activa uma vez que a própria história se faz através da apropriação de espaços.

O espaço turístico, segundo Cláudia Henriques, compõe-se por recursos originais e por recursos pós turísticos. Refere neste sentido que *“os primeiros são pré-existentes ao turismo e mesmo à ocupação humana; os segundos são criados para satisfazer os indivíduos que se deslocam a esses lugares”* (Henriques 2003:26). Refere ainda que *“a partir do momento em que o espaço se destina a satisfazer necessidades de pessoas a ele exteriores, ou seja, pessoas que se dispõem a sair do seu local de residência ou trabalho atraídas pelos recursos existentes noutros espaços – espaço de destino – ele artificializa-se, ou seja, turiristifica-se”* (Henriques 2003:26).

O desenvolvimento destes espaços originou por sua vez o desenvolvimento de infra-estruturas e equipamentos completando as atrações naturais.

Do ponto de vista sociológico, seguindo a tipologia apresentada por Cohen (Rodrigues sd:8), o turismo tem sido estudado sobre quatro vertentes: o turista; a relação entre turistas e a comunidade local; os impactos do turismo; e o desenvolvimento e a estrutura do sistema turístico. Dentro desta última abordagem insere-se a organização do sistema turístico com particular incidência nos seus intervenientes e relações estabelecidas entre si, bem como no ambiente político, jurídico, ecológico, económico, cultural que o rodeia (Rodrigues sd:8).

Em suma, pode-se dizer que o turismo é um dos sectores fundamentais para o desenvolvimento económico do nosso país, quer pela importância que tem vindo a assumir no contexto da economia nacional, quer pelo seu peso a nível do PIB quer como a sua capacidade de criação de postos de trabalho e uma apetência para motivar novos investimentos.

Se é verdade que o turismo é uma realidade económica, ele não é só e apenas isso, é um fenómeno social complexo característico de uma sociedade pós-moderna e multidisciplinar uma vez que para a sua compreensão se recorre aos conhecimentos de vários corpos teóricos de diferentes disciplinas como a economia, a psicologia, a sociologia, a geografia, a antropologia, entre outros.

Apresentando-se o turismo como uma das actividades com enorme peso no desenvolvimento de qualquer país, torna-se importante repensar as questões referentes à qualificação e gestão dos recursos humanos ao serviço da mesma. Estes têm cada vez mais necessidade de um forte desenvolvimento de competências e formação, não só inicial como contínua, uma vez que com o desenvolvimento da qualidade de vida do próprio turista, e as suas exigências aumentaram significativamente. O turista não procura apenas o local, procura ser bem recebido.

Este é um sector que tem uma carga humana muito forte, e como refere Aguiar, os profissionais que desempenham funções nesta actividade económica "*devem ser capazes de fazer uma análise comportamental do que os clientes desejam, antecipando*

preferencialmente a sua satisfação, o que é fundamental para fazer a diferença comparativa, hoje indispensável, num mercado cada vez mais competitivo” (Amaral s.d:3).

Se a nível nacional a actividade turística tem se revelado uma pedra basilar no desenvolvimento, na região do Algarve esta tendência assume contornos muito maiores.

É nesta área específica que se insere a proposta de estudo, sobretudo no que respeita à gestão dos profissionais, principais intervenientes receptores do turismo no Algarve.

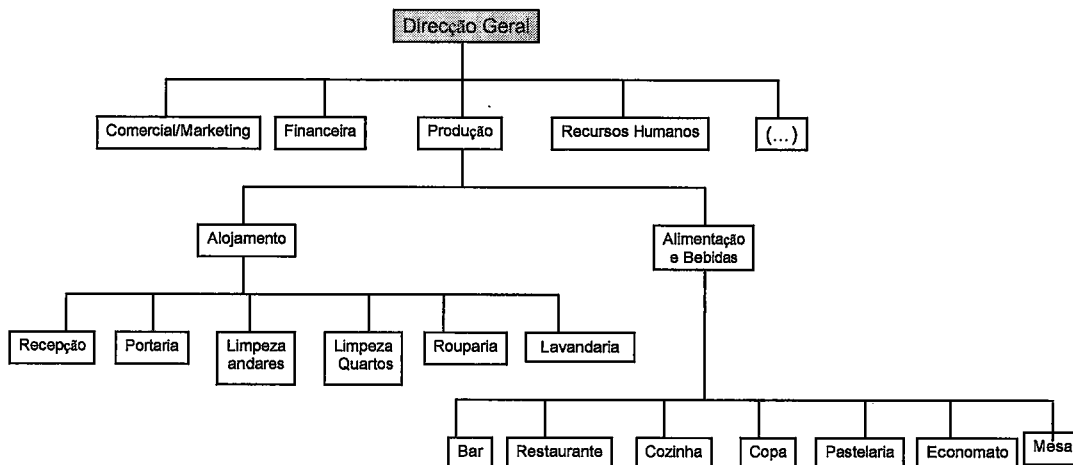
1.1.6. A HOTELARIA EM PORTUGAL

A hotelaria, ou mais especificamente o hotel, é uma forma de organização específica mas que se iguala a outros tipos de organização existentes. São organizações complexas que dependem das pessoas que nelas trabalham para alcançar os objectivos a que se propõem, neste caso, acolher os turistas e visitantes e proporcionar-lhe uma boa estadia.

O hotel é então um espaço complexo, heterogéneo e hierarquizado onde se tornou necessário proceder a uma organização e divisão do trabalho e a gerir os recursos físicos e humanos.

Segundo o estudo realizado pelo INOFOR, «Hotelaria em Portugal», o modelo organizacional típico das organizações do ramo da Hotelaria apresentam, no que diz respeito à departamentalização, uma estrutura mista. A figura que se segue mostra a estrutura organizacional típica que se pode encontrar nos estabelecimentos hoteleiros em Portugal.

Figura 1 – Estrutura típica de estabelecimentos hoteleiros



Fonte: Hotelaria em Portugal – Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação. Lisboa, Inofor.

Neste estudo realizado pelo Inofor, analisa-se a macro-estrutura dos estabelecimentos hoteleiros à luz do quadro conceptual de Mintzberg e chega-se à conclusão de que os empreendimentos hoteleiros com uma categoria mais baixa (pensões, motéis e hotéis de 1 e 2 estrelas) e de pequena dimensão apresentam uma estrutura simples, onde existe apenas o vértice estratégico e o centro operacional. Neste tipo de estabelecimentos é muito comum a reduzida linha hierárquica e são essencialmente organizações centralizadas e achatadas.

Por outro lado, nos estabelecimentos de luxo, de grande dimensão e alta categoria a configuração espacial mais comum é a multidivisionada que *"supõe uma série de unidades organizativas que funcionam de maneira autónoma como organizações burocráticas e são coordenadas por uma direcção-geral"* (Pires 1999:31). Nestes casos, cada sub-unidade tende *"a estruturar-se como uma burocracia mecânica, nomeadamente em aspectos que têm a ver com a formalização e a standardização de comportamentos, a agrupamentos de unidade com base em critérios funcionais e uma tomada de decisão que tende à centralização, seguindo estritamente a cadeia de comando"* (Pires:1999:31).

No que diz respeito à gestão de recursos humanos praticada no sector, ela inscreve-se "na óptica de uma gestão de recursos humanos mais administrativa (Bosquet, 1982), na medida em que os seus objectivos visam a satisfação das necessidades imediatas das empresas, estando subordinadas às exigências das tarefas e postos de trabalho" (Pires 1999:32).

Apesar da gestão de recursos humanos neste sector estar demasiado centrada nas preocupações imediatas, já se denota alguma preocupação com o médio/longo prazo, nomeadamente no que diz respeito à formação dos profissionais e de existirem já algumas estruturas com políticas de formação bem delineadas.

A hotelaria é uma actividade que tem vindo a ser caracterizada pelas baixas qualificações do pessoal operacional e também marcada por fortes períodos de sazonalidade que faz com que os trabalhadores, muitos deles em regime temporário, vivam num dilema entre a incerteza face ao futuro e o envolvimento com a organização.

1.1.7 A REGIÃO DO ALGARVE

A Região do Algarve, com uma área total de 4954.5 Km² e uma população aproximada de 345000 habitantes, é a região mais a sul de Portugal.

Figura 2 – Mapa do Algarve



Fonte: Comissão de Coordenação da Região do Algarve

O clima em toda a região algarvia é mediterrânico. Este, aliado ao sol e praia transformaram o Algarve na principal região receptora de turismo do país. O turismo tornou-se a principal fonte de rendimento da região.

Porém, o turismo por si só não oferece garantias da sua continuidade, é preciso dotá-lo de qualidade para que esta actividade continue a ser fonte de rendimento e de desenvolvimento.

Foi nos anos 20 que o Algarve começou a ser um local atractivo para os turistas, no entanto, foi a partir da construção do Aeroporto de Faro em 1965 que a actividade se tornou mais intensa.

O Algarve constitui-se assim o maior destino turístico português, assumindo-se o turismo como o sector dominante da economia regional, absorvendo recursos, esforços e iniciativas pois constitui a actividade regional mais rentável permitindo o surgimento de inúmeras actividades complementares e associadas.

Actualmente o Algarve configura-se como a região com maior grau de afastamento face à estrutura de actividade do país. Este afastamento tem sido sentido com maior intensidade nas últimas duas décadas em que se conjugaram a difusão de um modelo de exploração turística de contornos conhecidos com a expansão desequilibrada dos serviços de apoio associados e o declínio das actividades industriais tradicionais, a par da inexistência de novas iniciativas e de investimentos estruturantes no campo económico.

Segundo o estudo do Inofo, atrás referido, terão sucesso os países de destino turístico que melhor dominarem os seguintes factores de competitividade: *"elevada qualidade das unidades de alojamento e das infra-estruturas de apoio e respectiva adequação ao tipo de turista do segmento-alvo; Educação e formação daqueles que actuam no sector; Campanhas de promoção correctamente direccionadas e abrangentes; Preservação e conservação do meio ambiente. Diversificação de produtos e oferta de produtos compósitos; Desenvolvimento tecnológico"* (Pires 1999:11).

Neste sentido a Região do Algarve deve despertar para uma série de questões que podem por em causa a continuação do fenómeno turístico como grande fonte de rendimento da

população, nomeadamente uma maior preocupação com a qualificação e o desenvolvimento de competências dos recursos humanos ao serviço do turismo e hotelaria da região.

1.2. CONTEXTUALIZANDO A PROFISSÃO DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

Pretende-se com este trabalho conhecer as representações, as práticas e a identidade profissional dos gestores de recursos humanos que exercem as suas funções na hotelaria, especificamente na Região do Algarve. Contudo, para analisar mais convenientemente esta temática, embora não esgotando de forma alguma todos os paradigmas teóricos nem todas as dimensões analisadas na história da sociologia das profissões considerarei importante fazer um primeiro enquadramento da temática no quadro mais geral da sociologia das profissões.

Assim, torna-se crucial antes de tudo abordar um conceito que foi amplamente trabalhado por diversos autores que é o conceito de profissão.

As primeiras tentativas de definir o conceito de profissão inseriram-se numa perspectiva funcionalista que procurou definir um «ideal-tipo» de profissão, sendo todas as outras ocupações que não encaixavam no «ideal» de profissão designadas por «semi-profissão⁶», «quase-profissão» e «não profissão».

Os primeiros trabalhos para definir a profissão foram de Carr-Saunders e Wilson (1934) em que a profissão "*emerge quando um número definido de pessoas começa a praticar uma técnica fundada sobre uma formação especializada, dando resposta a necessidades sociais*" (Rodrigues 2002:8).

Para estes autores estávamos em presença de uma profissão quando havia "(1) uma , *especialização de serviços, permitindo a crescente satisfação de uma clientela; (2) a criação de associações profissionais obtendo para os seus membros a protecção exclusiva*

⁶ O conceito de «semi-profissão» é da autoria de Etzioni (1969) referido por Maria de Lurdes Rodrigues (2002).

dos clientes e empregadores requerendo tais serviços, isto é, estabelecendo uma linha de demarcação entre pessoas qualificadas e pessoas não qualificadas, fixando códigos de conduta e de ética para os qualificados; (3) o estabelecimento de uma formação específica fundada sobre um corpo sistemático de teorias, permitindo a aquisição de uma cultura profissional” (Rodrigues 2002:8).

Era através do desenvolvimento dos conhecimentos numa área específica que dependia a emergência de uma nova profissão. O autor diz que *“todos os atributos que caracterizam uma profissão são o desenvolvimento natural, de facto inevitável, da aplicação de uma técnica intelectual a assuntos de vida quotidiana. Por outras palavras, se, e quando, se desenvolver uma técnica intelectual de gestão de negócios, que só pode ser adquirida por formação intelectual especializada, nascerá a profissão de administração e gestão de empresas” (Rodrigues 2002:8).*

Parsons foi talvez o primeiro a abordar o fenómeno das profissões numa perspectiva teórica, para o autor o papel dos profissionais é estabelecido na sua relação com o cliente, é *“a sua reciprocidade assimétrica (conhecimento/ ignorância) que permite a sua institucionalização (autoridade /confiança)” (Rodrigues 2002:9).*

Ambos ou autores atrás referenciados inscrevem-se na abordagem funcionalista das profissões, ou seja, a profissão é apresentada como um bloco homogéneo de indivíduos que partilham os mesmos valores e conhecimentos (tidos como intrínsecos à própria profissão) e que assenta em três pressupostos base: *“(1) o estatuto profissional resultante do saber científico e prático e do ideal de serviço, (2) o reconhecimento social da competência adquirida através de uma longa formação e, (3) a resposta a necessidades sociais (fazer o «bem» possível pela sociedade), portanto, pressupostos cuja articulação (entre motivações, valores e sistema), se torna a base do funcionamento e legitimidade social da profissão” (Rodrigues 2002:13).*

Ainda na linha funcionalista, Chapoulie refere que existe um acordo tácito entre os diversos autores de que as profissões se apoiassem: *“(1) numa competência técnica e cientificamente fundamentada e (2) na aceitação e na utilização de um código de ética que regula o exercício da actividade profissional” (Dubar 1997:130).*

Hughes em 1985 publica uma série de trabalhos que já saem fora da perspectiva funcionalista pondo em causa muitos dos pressupostos da mesma. Introduce nesta discussão dois conceitos que são fundamentais para a compreensão dos seus trabalhos que são o *diploma* e o *mandato*. O diploma é a autorização legal para exercer determinada profissão, enquanto que o mandato funciona como "*uma obrigação legal de assegurar uma função específica*" (Dubar 1997:133).

Este autor não tinha como objectivo a construção de um conceito de profissão mas sim a visão do fenómeno à luz das preocupações da sociologia do trabalho. Para Hughes, são as condições de exercício de uma actividade profissional que condicionam a sua designação ou não de profissão, tais como: "(1) existência de autorização e mandato sobre saberes «sagrados» e secretos confiados pela autoridade; (2) existência de instituições destinadas a proteger o diploma e a manter o mandato, intermediárias entre o Estado e os profissionais e entre estes e o público; (3) existência de carreiras, isto é, espaços de diferenciação/hierarquização interna (nos quais o essencial do mandato é reservado aos profissionais dotados dos traços conformes ao estereótipo dominante) e de socialização (uma vez que às licenças e mandatos estão necessariamente associadas uma filosofia e uma visão do mundo)" (Rodrigues 2002:16).

Este autor encara a profissão como uma «história natural» e identifica as escolas e os professores como instituições essenciais para legitimar o processo de profissionalização.

Segundo a perspectiva interaccionista as profissões "*são apenas ocupações que adquiriram e mantêm a posse dos títulos honoríficos. O modelo profissional corresponde a uma imagem que as profissões querem dar de elas próprias; o conceito não é abstracto nem científico, mas um folk concept, uma parte do apparatus da sociedade*" (Rodrigues 2002:17).

Nesta perspectiva, mais importante que o conceito de profissão em si, são os processos de profissionalização, de transformação das ocupações, de conflito e interacções deles decorrentes. Nesta abordagem a profissão está longe de ser um bloco homogéneo em que os membros partilham identidades, valores e interesses adquiridos durante o processo de socialização nas instituições de formação.

Mais tarde, Wilensky (1964) numa tentativa de sintetizar ambas as abordagens, funcionalista e interaccionista, define profissão como *"uma ocupação que exerce autoridade e jurisdição exclusiva simultaneamente sobre uma área de actividade e de formação ou conhecimento, tendo convencido o público de que os seus serviços são aceitáveis"* (Rodrigues 2002:20).

Já Dingwall (1976) e na linha do interaccionismo, considera que as profissões não podem ser definidas como um conceito estático, racional e científico, mas *"devem sim ser abordadas a partir das representações que os membros de dadas ocupações, nomeadamente as que reivindicam a designação, fazem do conceito de profissão"* (Rodrigues 2002:36), o autor propõe assim que a conceptualização da profissão seja feita através *"das representações que determinado grupo ocupacional têm de si enquanto profissão, que interpretação fazem do seu trabalho e do trabalho desenvolvido por «outros»"* (Rodrigues 2002:36).

Assim, pode-se dizer que a perspectiva funcionalista de profissão distingue-se das outras perspectivas na medida em que considera que as profissões são constituídas por «comunidades» que partilham os mesmos valores e a mesma «ética de serviço» e ao mesmo tempo o estatuto de profissional só tem validade através de um saber «científico» e não apenas um saber prático.

Por outro lado, a perspectiva interaccionista coloca o conceito de profissão numa perspectiva de socialização profissional e coloca a ênfase não tanto nos elementos constitutivos do conceito de profissão mas mais no processo em si.

Mais recentemente destaca-se os trabalhos de Abbott, que vão no sentido da construção de uma teoria sistémica que permita abranger a complexidade e diversidade do conceito de profissão. Destaca-se também outros estudos de âmbito comparativo que têm vindo a ser desenvolvidos na Europa (Rodrigues 2002:93).

Os trabalhos de Abbott têm por base cinco pressupostos: *"(1) o estudo das profissões deve centrar-se nas áreas de actividade sobre as quais detêm o direito de controlar a prestação de serviços – jurisdições – isto é, no tipo de trabalho que desenvolvem e nas condições de exercício de actividade, e não apenas nas suas características culturais e organizativas; (2) as disputas, os conflitos e a competição em áreas jurisdicionais*

constituem a dinâmica de desenvolvimento profissional, pelo que a história das profissões é a história das condições e consequências da apresentação de reclamação de jurisdição, por parte dos grupos ocupacionais, sobre as áreas de actividade que já existem, são criadas ou estão sobre o domínio de qualquer grupo; (3) as profissões existem no conjunto do sistema ocupacional e não como entidades isoladas, pelo que a sua abordagem deve considerar o sistema de interdependência que caracteriza as relações entre os grupos profissionais; (4) o principal recurso na disputa jurisdicional, e a característica que melhor define profissão, é o conhecimento abstracto controlado pelos grupos ocupacionais: a abstracção confere capacidade de sobrevivência no competitivo sistema de profissões, defendendo de intrusos, uma vez que só um sistema de conhecimento governado por abstracção permite redefinir e dimensionar novos problemas e tarefas; (5) os processos de desenvolvimento profissional são multidireccionais, não se podem sustentar as teses de tendência (profissionalização ou desprofissionalização)” (Rodrigues 2002:95).

Desta vasta quantidade de perspectivas sobre o que define uma profissão, fica-se com a nítida certeza de que este é um conceito há bastante tempo trabalhado, mas ainda e continuamente em construção, ainda para mais, tendo em conta que continuam na sociedade moderna a emergir novas ocupações que aspiram ao «estatuto» de profissão e a desaparecer outras que aparentemente já se tinham constituído como tal, que se assiste a uma intensa e dinâmica reconfiguração profissional nas sociedades contemporâneas.

Em Portugal, a profissão de Gestor de Recursos Humanos é precisamente uma das profissões que só recentemente se tem vindo a consolidar e a se desenvolver como tal, processo que está longe de ter terminado. Mas assiste-se hoje no nosso país a uma crescente consolidação das práticas de recursos humanos, desde a criação da pioneira Licenciatura em 1962 pelo ISLA denominada «Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho» até à criação da Associação de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos. Esta associação, fundada em 1964, com a designação inicial de Associação Portuguesa dos Directores e Chefes de Pessoal (APDCP) viu a reestruturação da sua nomenclatura, por força de condicionantes externas e das evoluções da própria profissão em 1975.

Pode-se verificar a emergência do estatuto profissional do «Director de Recursos Humanos» na Classificação Nacional de Profissões, elaborada em 1994 e publicada pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional que descreve as seguintes funções: *"Director de Recursos Humanos - Planeia, dirige e coordena as actividades de um serviço numa empresa industrial, comercial ou outra, em matéria de recursos humanos e relações laborais: efectua estudos, propõe e dá pareceres sobre a política de recursos humanos; define e desenvolve um sistema de indicadores de gestão de recursos humanos; coordena, no âmbito da gestão previsional, as operações de carácter técnico respeitantes à selecção, mobilidade e desenvolvimento dos recursos humanos; organiza e coordena o funcionamento de um sistema de análise e qualificação de funções, bem como, as actividades relativas à avaliação do desempenho; assegura o diagnóstico das necessidades de formação e elabora os planos de formação; colabora na adequação das estruturas e elabora e propõe acções específicas de bem-estar social; elabora e coordena a sua implementação e gestão técnico-económica; assegura as tarefas correntes da administração de pessoal e de registo e arquivo"*⁷.

Actualmente já existem muitos profissionais em Portugal a desempenhar as funções de Gestores de recursos humanos em muitas empresas industriais, comerciais ou de outras naturezas.

É uma profissão cuja construção social está definitivamente institucionalizada na sociedade portuguesa actual com cada vez maior reconhecimento do seu estatuto social.

1.3. DEAMBULANDO POR PERCURSOS TEÓRICO-CONCEPTUAIS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As formas de gestão dos recursos humanos, ou de gestão das pessoas têm vindo a sofrer alterações constantes causadas por condicionantes externas. No entanto a produção teórica sobre esta temática tem sido um pouco ignorada, ela situa-se mais ao nível da

⁷ Esta definição foi retirada da Classificação Nacional das Profissões publicada pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional, 1994 (www.iefp.pt).

gestão das organizações e dos processos produtivos do que na particularidade da gestão de recursos humanos.

Ulrich refere neste sentido que *"a teoria leva a gestão de recursos humanos a tornar-se uma profissão com um conjunto de objectivos ligados ao que se espera em termos de desempenho do seu trabalho. A teoria conduz à credibilidade, porque uns conjuntos de objectivos foram alcançados. Os médicos têm uma teoria que produz objectivos para a sua prática; os arquitectos têm teorias de construção de objectivos; os contabilistas têm teorias que produzem objectivos para a profissão. A gestão de recursos humanos necessita de teorias que lhe definam os objectivos"* (Domingues 2003a:152).

Esta realidade fez com que a gestão de recursos humanos aderisse às construções teóricas sobre as organizações e sobre a gestão, resultando assim um fraco conhecimento e escassez de reflexão sobre a área específica dos recursos humanos.

Tratando-se de uma prática com pouco enquadramento teórico, pode-se dizer que a gestão de recursos humanos evoluiu à sombra das teorias organizacionais, taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingenciais e também das teorias do comportamento derivadas do estudo das estruturas e processos organizacionais como a liderança, motivação e satisfação, poder, trabalho em equipa, entre outras.

Torna-se então necessário abordar algumas teorias e modelos de gestão que embora exteriores à gestão de recursos humanos condicionam a forma como esta é praticada em diferentes contextos organizacionais.

A preocupação «científica» com as organizações remete-nos para o final do século XIX e início do século XX, *"num contexto social marcado pelo progressivo processo de industrialização e de burocratização das sociedades modernas «ocidentais», caracterizado por uma crescente racionalização da vida social e pelo modo de produção capitalista em expansão marcado pela maximização do lucro e da acumulação de capital"* (Martins, João: 2001:76).

É neste contexto que aparecem os primeiros teóricos das organizações, como Taylor⁸, Fayol⁹ e Weber¹⁰, denominados posteriormente os clássicos das organizações.

As teorias clássicas foram a primeira tentativa para definir um conjunto de regras consideradas essenciais para o «bom» funcionamento das organizações. Aumentar a eficiência das organizações era a preocupação fundamental de qualquer gestor.

Esta abordagem é marcada por uma visão tecnocêntrica do homem, em que este era visto como apenas uma das peças da engrenagem do sistema produtivo. A máquina era o elemento central do processo de produção.

Estas teorias viriam a sofrer duras críticas pela comunidade científica devido à sua visão mecanicista que se tornava demasiado redutora do comportamento humano nas organizações.

É então, em resposta a estas mesmas críticas que surge a Escola das Relações Humanas¹¹, em 1932, com Elton Mayo. Como em qualquer outra ciência uma nova abordagem surge sempre em ruptura com a abordagem anterior, foi o que se passou com

⁸ Taylor, após ter constatado uma forte desorganização na forma como se distribui o trabalho propôs um método científico, designado por «Administração Científica do Trabalho». O autor, propôs a adopção um método científico, que através do estudo do tempo e dos movimentos iria rentabilizar o tempo de trabalho. Preocupou-se demasiado em adaptar o homem à máquina, formulando princípios científicos para melhorar a eficácia do trabalho e seleccionar cientificamente o trabalhador mais adequado para o posto de trabalho. Estes princípios eram, para Taylor, "the one best way", ou seja, a melhor forma para realizar uma determinada tarefa.

⁹ Henry Fayol, também inserido nos clássicos, preocupou-se com a administração das fábricas propondo cinco princípios fundamentais da gestão: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

¹⁰ Max Weber foi o autor da Teoria da Burocracia. Para ele a burocracia era um «tipo-ideal» de organização do trabalho em que as suas principais características eram a precisão, velocidade, clareza, a regularidade, a fiabilidade e a eficiência, obtidas através da divisão do trabalho, hierarquia de poderes e regras e regulamentos detalhados.

¹¹ Esta escola nasceu de uma célebre experiência (Hawthorne) onde se pretendia mostrar que a iluminação condicionava a produtividade. A experiência mostrou que as pessoas reagem positivamente ao facto de terem alguém que se ocupa delas para melhorar a sua situação, especialmente se ocupam uma posição baixa na empresa e ainda a importância da vida do grupo e a sua influência sobre o comportamento de cada um dos seus membros. Ou seja, as relações informais do grupo têm uma importância decisiva nos fenómenos que ocorrem nas organizações.

a Escola das Relações Humanas. É com ela que se começa a perceber a importância das relações informais e do reconhecimento social do trabalho para o sucesso da organização.

Esta abordagem marca o início da visão antropocêntrica, que põe o indivíduo no centro do processo de produção considerando-o como um ser único e individual.

Esta corrente teórica deu então origem a muitos estudos como a Motivação no trabalho que tem como principais teóricos A. Maslow¹², Herzberg¹³ e McGregor¹⁴, os trabalhos Lewin¹⁵ e a Dinâmica de Grupos.

Paralelamente a esta corrente começava a nascer uma nova visão da organização, deixava-se de olhar para a mesma como um sistema fechado em si mesmo para a ver como um sistema aberto, que interage com o seu meio.

A aplicação da Teoria do Sistema Geral às organizações foi feita inicialmente por Daniel Katz e Robert Kahn¹⁶.

No final da década de 60 e início dos anos 70 surge, por Michel Crozier e Erhard Friedberg, a teoria da análise estratégica. Esta vê a organização como uma construção e não como resposta ao meio. Os autores referem que os indivíduos são actores sociais dotados de autonomia e que agem estrategicamente com vista ao alcance dos seus objectivos. A organização não se adapta mecanicamente aos constrangimentos exteriores. Os actores no seio da organização têm sempre escolhas possíveis, discutem, constroem uma organização cujos resultados são a seguir sancionados pelo exterior. Mas o meio não dita a organização, um e outro são elementos independentes. Michel Crozier e Erhard Friedberg foram dos primeiros a proporem o estudo da organização independente do meio exterior.

¹² A. Maslow propõe uma hierarquia das necessidades que o próprio representou através de uma pirâmide com a seguinte ordem: necessidades orgânicas, de segurança, de pertença, de estima e de realização de si.

¹³ Herzberg elaborou uma teoria denominada de teoria dos factores motivadores e higiênicos.

¹⁴ McGregor ficou conhecido pela célebre teoria X e Y, pondo em evidência a necessidade de conciliar os interesses individuais com os interesses organizacionais.

¹⁵ Lewin estudou a dinâmica dos grupos dando relevância aos factores como comunicação, relações informais e liderança.

¹⁶ Para os autores as organizações são exemplos claros de sistemas abertos por funcionarem como "ciclos de transformação de energia, matéria e informação, em constante troca com o meio ambiente" (Chambel 2000).

A opção da análise estratégica aparece hoje como a mais pertinente para compreender o fenómeno organizacional.

A partir da década de 80 surgem os novos conceitos utilizados na compreensão dos comportamentos humanos no interior das organizações. A organização começa a ser vista como possuidora de uma cultura própria e vem sendo objecto de estudo até aos nossos dias. A ideia *"de organização como um fenómeno cultural próprio, embora não sendo totalmente nova (Barnard 1993; Drucker 1954) com a profusão de estudos comparativos inter-organizacionais (sobre a excelência), ao nível nacional e internacional, adquire um estatuto de relevo e acaba por contribuir para uma enorme fatia da produção científica dos anos 80 e início dos anos 90 no domínio organizacional (Bolle de Bal 1988; Deal & Kennedy 1982; Louis 1980, 1981; Gomes 1988, 1990; Ouchi 1981; Sansaulieu 1987; Santos António 1988; Shein 1985, 1990; Smircich 1983, Thévenet 1986)"* (Canavarro 2000:65).

Parafrazeando Domingos Afonso Braga, quando este se refere à abordagem cultural das organizações, *"a empresa começou a ser vista como um espaço de produção social e cultural, onde todos os seus membros (individuais e colectivos) podem expressar a sua subjectividade, o seu sentimento de participação e a sua própria identidade"* (Braga 2000:176).

O termo cultura organizacional é um *"constructo multifacetado e polissémico, podendo ser visto como uma moda, uma metáfora ou um paradigma, mas constituindo em qualquer um dos casos, uma alternativa às abordagens mais tradicionais das organizações"* (Vala 2000:122).

É a partir deste background teórico, que as organizações adquiriram uma nova dimensão, humanista e informal. Esta transformação e alteração de vertente teórica reflectiu-se nas práticas dando origem à função de recursos humanos e a alterações na forma de gestão. A gestão de recursos humanos percorreu assim um longo caminho, sempre coabitado na gestão das empresas.

1.3.1. EVOLUÇÃO DAS CONCEPÇÕES SOBRE O MODO DE GESTÃO DAS PESSOAS - GESTÃO DE PESSOAL VERSUS GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As pessoas que trabalham nas organizações têm sido encaradas de diversas e opostas maneiras, de *"engrenagem sujeitos ao determinismo cego de uma máquina, passaram a ser cidadãos, parceiros, activo, factor estratégico das organizações, numa palavra pessoas com braços, coração e cabeça"* (Bilhim 2002:11).

A gestão de recursos humanos vem sendo objecto de crescente interesse, verificando-se nas últimas décadas um esforço de compreensão e de teorização do conjunto de práticas de gestão, que se pode comprovar através da grande proliferação de cursos de formação quer superior quer de carácter mais profissional que têm surgido nos últimos anos.

Até à década de 60 os factores que mais influenciaram o modo como se olhava para as pessoas dentro das organizações prendiam-se com a pressão da consciência social e sindical na legislação que conseqüentemente influenciavam as práticas dos profissionais de recursos humanos.

A partir da segunda metade do século XX, são as exigências da competitividade e da transformação do trabalho, acrescidas do fenómeno da mundialização das actividades e dos negócios que vão influenciar as suas práticas. Surge nesta época a convicção cada vez mais forte de que é o elemento humano, no conjunto dos elementos organizacionais que é o principal responsável pela vantagem competitiva de uma organização.

Na literatura da especialidade a distinção entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos faz-se pelo conjunto de práticas adoptadas em cada uma das duas concepções, assim, a gestão de pessoal está muito mais ligada à análise e descrição dos postos de trabalho, recrutamento e selecção, formação, relações laborais e administração de pessoal, enquanto que a gestão de recursos humanos assume uma perspectiva de administração de topo, mais distante das forças laborais e directamente ligada à estratégia organizacional. A questão que se coloca aqui é se de facto existe uma mudança significativa de práticas a par da mudança de terminologia, ou se apenas alterou o nome que se atribui à função.

Esta questão está longe de ter um fim, mas há autores que fazem distinção entre as diferentes designações. Torrington (1989 cit. in Blyton 1992) diz que a gestão de pessoal é dirigida para as pessoas que estão nas organizações, tentando treiná-los, tratar dos pagamentos e fazer as cessações de contratos, tentando justificar as acções da administração, enquanto que a gestão de recursos humanos não começa com os empregados das organizações mas com a necessidade que as organizações têm de recursos humanos (Blyton 1992:6). O mesmo autor refere ainda que a gestão de recursos humanos é mais virada para as questões estratégicas da organização do que propriamente para a mediação e resolução de problemas.

1.3.2. A EVOLUÇÃO DA GRH AO LONGO DOS ÚLTIMOS 20 ANOS

A gestão de recursos humanos, à semelhança de outras áreas temáticas, tem vindo a ser objecto de diversas tentativas de teorização a análise crítica. Segundo Neves, estes esforços têm por base duas ordens de razões, *"uma é de natureza teórica e, liga-se com a necessidade de conceptualizar a grande diversidade de práticas de GRH e a sua relação com a competitividade. Outra é de natureza prática e, consiste na necessidade de controlar os efeitos de práticas de GRH, em cujo processo, quer a cultura organizacional, quer a estratégia de negócio desempenham a principal influencia que condicionou a evolução do conceito de GRH nos últimos 20 anos"* (Neves 2000:7).

Neves (2000) faz referência a Tyson, que justifica este interesse pela problemática com três razões: social, política e cultural. A vertente social prende-se com o facto de a gestão de recursos humanos ser a gestão do emprego, que é um dos factores determinantes na nossa sociedade quer em termos individuais quer sociais. A vertente política pela forma como as relações de poder no trabalho e emprego se reflectem nos problemas sociais e também no sentido da relação entre as recompensas (materiais e simbólicas) e trabalho (actividade social que confere recompensa). A última ordem de razão é a cultural, no sentido de que a gestão de recursos humanos tem como objectivo estabelecer e assegurar a ordem simbólica, para que no contexto organizacional se facilite o exercício da

autoridade, a definição de papéis organizacionais e a criação de significado por forma integrar os objectivos e missão da organização nos diferentes actores organizacionais.

É neste contexto que se deve entender a evolução das designações que têm sido atribuídas à grh bem como o aparecimento de novas dimensões. "Os autores que têm dados contributos fundamentais para esta problemática são *Beaumont (1993), Brewster (1994), Brewster e Bournois (1993), Bournois e Brabet (1993), Storey (1995), Legge (1995), Guest (199), Sparrow e Hiltrop (1994) Besseyre dês Hortes (1987)*. Uns acentuam mais a influência da envolvente; outros promovem justificações de natureza económica e social; outros ainda, utilizam a perspectiva da evolução histórica ou, até, a metáfora informática do «hard» e do «soft»" (Neves 2000:8).

Ainda dentro da análise da evolução da gestão de pessoal para a gestão de recursos humanos Besseyre dês Hortes (cit. in Neves 2000), sistematiza, do ponto de vista evolutivo a GRH em cinco fases:

A primeira fase inicia-se no início do século XX até à primeira guerra mundial. É caracterizada pelo surgimento nas empresas e organizações de alguns serviços para tratamento das questões sociais como o serviço de recrutamento e o serviço de treino. A hierarquia ainda estava responsável por questões como a disciplina, motivação, cumprimento de regras e o pagamento. Neste período utilizava-se a designação de *Administração de Pessoal*.

A segunda fase é balizada pelo período que decorre entre as duas guerras mundiais. Este período foi marcado pelo agudizar do conflito entre o capital e o trabalho, tornando as questões sociais mais complexas e dando origem à necessidade de haver uma função específica dentro das organizações para tratar da organização do trabalho. Nesta fase utilizou-se a designação de *Direcção das Relações Sociais ou Industriais*.

É entre os anos 50 e 60 que se define o terceiro momento da evolução, coincide com um grande desenvolvimento de legislação de natureza social. Neste período a função é exercida por pessoas com elevada formação jurídica e designa-se de *Direcção de Relações Humanas*.

A quarta fase surge entre os meados dos anos 60 e a década de 80. É caracterizada pela ruptura em relação às fases anteriores. Coloca a ênfase nas pessoas e na lógica qualitativa em detrimento da quantitativa. A função passa a inserir questões como a gestão do emprego, da remuneração, da formação, da higiene e segurança no trabalho, regulamentos, etc. É nesta fase que os indivíduos que desempenham a função adquirem o estatuto de gestores. A função passa a ser conhecida como *Direcção de Pessoal* e está normalmente integrada na gestão global das organizações.

A última fase descrita pelo autor inicia-se na década de 80 e prolonga-se até aos dias de hoje. A função passa a ter um carácter estratégico e as pessoas passam a ser vistas como um recurso decisivo na competitividade organizacional. A designação adoptada durante este período é a de *Direcção de Recursos Humanos*, cuja principal preocupação é a mobilização e desenvolvimento das pessoas, de forma a torná-las num investimento para a organização (Neves 2000:10).

Resumindo, conforme refere Neves, "o que a designação do conceito de GRH revela, é a de uma evolução ao longo da qual, os conceitos de administração, custos, formação, negociação colectiva vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa" (Neves 2000:11).

No entanto, consultando a literatura, as principais diferenças encontradas entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos, por diversos autores são as seguintes: a gestão de recursos humanos é pró-activa e estratégica, os recursos humanos são vistos como activos que devem estar motivados e formados para que possam constituir a mais valia das organizações, enquanto que a gestão de pessoal era essencialmente reactiva. A GRH busca a integração das pessoas na cultura organizacional tentando adoptar uma gestão soft e não apenas a aplicação de técnicas e práticas mais ou menos sofisticadas da tradicional gestão de pessoal. A gestão de recursos humanos põe a tónica no envolvimento das pessoas e nas formas e práticas de garantir esse envolvimento. Esta é uma actividade de todos os gestores e a todos os níveis e não só de alguns especialistas da matéria. Por último, a GRH deve considerar cada colaborador como uma pessoa única e individual, possuidora de características próprias como o seu saber, as suas aptidões, as

suas motivações, por para que o seu desempenho possa contribuir para o desenvolvimento organizacional (Fonseca 2003:20).

A gestão de recursos humanos surge assim como uma evolução quer da designação, quer das práticas da «antiga gestão de pessoal», pelo menos no que respeita ao discurso dos académicos e especialistas na matéria.

1.3.3. OS VÁRIOS MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Sendo a Gestão de Recursos Humanos uma actividade multidisciplinar, que envolve todos os departamentos das organizações assim como todas as pessoas envolvidas nesses mesmos departamentos, e devido ao facto de as organizações gerirem os seus efectivos de diferentes formas, levou a que alguns académicos e teóricos pretendessem desenvolver modelos de gestão de recursos humanos. Segundo alguns autores consagrados na literatura da especialidade é possível de destacar dois modelos, o modelo do «hard» e o modelo do «soft».

1.3.3.1 A METÁFORA DO «HARD» E DO «SOFT»

Recorrendo à metáfora informática, Brewster e Legge fazem uma análise crítica do modelo de grh com base nas expressões «hard» e «soft».

Enquanto que a abordagem «hard» põe a tónica na palavra recursos, a abordagem «soft» enfatiza a palavra humanos. Na primeira, a gestão de recursos humanos é vista em termos de custos, o recurso humano deve ser gerido como qualquer dos outros custos da organização por forma a rentabilizá-lo em termos de eficácia e de proveito económico. Torna-se necessário nesta perspectiva pensar e utilizar este recurso de um modo estratégico interligando-o com a estratégia de negócio. A designação habitual para esta abordagem é a Gestão de Pessoal.

Na segunda abordagem as pessoas são vistas como um recurso raro e diferente dos outros recursos. É consensual que a vantagem competitiva das organizações reside na criatividade, competência, qualidade e envolvimento dos recursos humanos e portanto deve haver uma cuidada planificação e selecção, uma adequada formação e recompensa e uma apropriada integração organizacional. A designação pela qual a abordagem «soft» é habitualmente conhecida é Gestão de Recursos Humanos.

Assim, enquanto para o modelo «hard», as tarefas mais importantes da GRH se centralizam na selecção, avaliação do desempenho, e consecução de objectivos, o modelo «soft» coloca a prioridade nos aspectos comunicacionais, na motivação e no envolvimento e autonomia.

Estas duas abordagens também conhecidas pelo modelo de Michigan (hard) e modelo de Harvard (soft) são as que mais se destacam na literatura da especialidade. O modelo de Harvard, fortemente influenciado pelas teorias comportamentais tem origem na Escola das Relações Humanas e assume uma visão humanista em que os trabalhadores acatam as decisões organizacionais que entenderem. Como refere Alexandra Teixeira, esta abordagem não é apenas baseada num sentimento altruísta das relações, ela *"deriva de uma apreciação das vantagens a longo prazo de um investimento no capital humano"* (Teixeira, 2003:32).

Por outro lado a abordagem da Harvard Business School dá ênfase aos aspectos psicológicos de motivação das pessoas e envolvimento das mesmas nos processos de tomada de decisão assim como ao desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada no trabalho de grupo.

Como já foi referenciado, o modelo soft enfatiza o lado humano da gestão de recursos humanos. Neste modelo entende-se que a gestão de recursos humanos deve ter um papel participado por todos os gestores da organização não ficando apenas da responsabilidade do especialista na área. A gestão intermédia desempenha um papel muito importante neste modelo, ou seja, qualquer gestor com responsabilidade de chefia deve preocupar-se também com as questões da delegação, liderança, participação e trabalho de equipa. Desta forma a gestão de recursos humanos é uma tarefa partilhada por todos os gestores

da organização pondo até em causa a necessidade de um especialista para o desempenho desta função.

A abordagem de Michigan Business School, embora contenha algumas semelhanças com o modelo anterior é mais «dura» perdendo o carácter humanista do mesmo. Os recursos humanos são considerados uns recurso equivalente a qualquer outro dentro das organizações e conseqüentemente são geridos da mesma forma, ou seja, rentabilizar ao máximo o recurso, ao mais baixo custo, maximizar e rentabilizar por de forma a alcançar o máximo retorno do investimento. Esta abordagem sofreu grandes influências da literatura em gestão estratégica e que segundo Price, *"a gestão de recursos humanos é encarada como um processo estratégico, que permite o uso efectivo desses recursos na organização"* (Teixeira 2003:33). A gestão de recursos humanos é vista como um processo secundário dentro da estratégia organizacional e do planeamento. Nesta perspectiva o gestor de recursos humanos vê a sua participação limitada àquilo que é definido pela estratégia da organização.

Pode-se concluir que, apesar destas duas abordagens terem ênfases diferentes para o papel da gestão de recursos humanos, ambas vão no sentido de que a gestão de recursos humanos deve ter um papel integrado dentro da estratégia da organização. A primeira, ou «hard» pela integração dos objectivos de gestão de recursos humanos dentro da estratégia global por de forma a atingir os objectivos pré-definidos pela organização. A segunda, ou «soft» pela integração dos trabalhadores nas decisões organizacionais, alegando que só desta forma se consegue o envolvimento e participação das pessoas e conseqüentemente a melhoria do funcionamento da organização.

De qualquer forma, não se consegue encontrar nenhuma destas abordagens em «estado puro» em nenhuma organização. Elas são apenas «ideais tipos» sem qualquer correspondência nas práticas organizacionais.

Para além destes modelos, encontra-se na literatura outras abordagens referentes à gestão de recursos humanos, baseando-me no estudo de Abel Fonseca *«A influência na Gestão de Linha na Gestão de Recursos Humanos»*, vou enumerar algumas embora não o faça de uma forma exaustiva (Fonseca 2003:23).

A *abordagem de Schuler & Jackson*, que refere que a gestão das pessoas é feita com base na existência de um menu de escolhas estratégicas que é utilizado pelo gestor de recursos humanos com o objectivo de encontrar comportamentos coerentes com a estratégia global da organização. As estratégias mais utilizadas são as estratégias da inovação, da melhoria da qualidade e da redução de custos.

A *abordagem de Lengnick-Hall & Lengnick-Hall* reforça a ideia de que a escolha estratégica não é tomada à priori, uma vez que as escolhas dependem sempre das contingências estratégicas.

A abordagem de *Miles & Snow* segundo a qual a gestão estabelece os mecanismos estruturais necessários para alcançar as estratégias organizacionais predefinidas.

A abordagem teórica da *Warwick Business School*, que segue a linha do modelo «soft» mas que refere que as práticas de gestão de recursos humanos são determinantes no desempenho exigindo conseqüentemente novas concepções e aptidões que favoreçam a gestão da mudança e a compreensão da importância da GRH.

A abordagem da «*medida estratégica do desempenho*» (Atkinson, Waterhouse & Wells), que se centra na ideia de que os colaboradores das organizações exercem um papel fundamental na consecução do desempenho estratégico da organização.

A *abordagem das «escolhas estratégicas» ou transformacional*, tem origem no MIT-Massachusetts Institute of Technology, que segundo Kochan, Katz & McKersie tem uma relação entre a estratégia de negócio organizacional e as suas práticas de relações industriais e a gestão de recursos humanos passam a ser exercidas através de actividades estratégicas.

A abordagem do «*capital humano*», que tem em Odiorne o principal seguidor. Esta abordagem defende o papel dos colaboradores como «activos» e rompe com a visão tradicional de que os recursos humanos são o custo para a organização. As pessoas e o modo como são geridas passam a ser vistas como um dos factores que mais contribui para o sucesso das organizações.

A abordagem da «*delegação do poder*» (empowerment), resulta da agregação de diversos conceitos como job enrichment de Friedrich Herzberg e da teoria Y de McGregor ou ainda

da gestão participativa de Lewin. Dentro desta abordagem existem diversas visões, uma delas, a de Mills e a de Bowen & Lawler.

Para Mills o empowerment é um estilo de gestão que se centra na delegação de poder. Este autor faz no entanto uma distinção entre o empowerment e a gestão participada, diz que esta última é apenas a consulta e comunicação entre a gestão e os colaboradores enquanto que a primeira pressupõe a delegação de autoridade.

Para Bowen & Lawler o factor chave do empowerment é o facto de se poder gerar estados de espírito entre os colaboradores e que consequentemente elevarão o nível de envolvimento.

Para Mushin Lee & Joon Koh a terminologia empowerment não pode ser usada entre pares. Dizem os autores que pode-se falar de encorajamento, motivação, mas não de empowerment. Referem também que o conceito de empowerment deve ser ainda diferenciado de outros como a tradicional delegação de poder, da motivação, do enriquecimento da tarefa e da autoeficácia. São assim, na perspectiva destes autores, conceitos relacionados com o empowerment os conceitos de autonomia, autodeterminação, autogestão, auto-controle, alto envolvimento e gestão participativa.

Uma outra abordagem é ainda a de Lee & Koh, que refere que para haver empowerment é necessário que haja alguém que perca poder. Para os autores o empowerment é um conceito novo que se constrói através do facto de haver uma transmissão de poder.

Outra abordagem teórica é a da «*gestão pelo desempenho*» que é baseada na teoria das expectativas de Porter & Lawler e na teoria de definição de objectivos de Latham & Locke. Refere que o desempenho para ser eficaz deve ser gerido e não deve ser apenas fruto de avaliações ocasionais.

A abordagem das «*competências*», originada primeiramente nos trabalhos de McClelland, tem por base a ideia de que são as competências possuídas pelas pessoas que determinam o elevado desempenho e não as características das funções.

A abordagem das «*melhores práticas*» pressupõe uma análise das práticas concretas de gestão com o objectivo de consolidar a vantagem competitiva das organizações. Segundo Pfeffer, as práticas mais referenciadas são: o mercado de trabalho interno desenvolvido

nas áreas de promoções, formação, desenvolvimento de carreira; sistemas de trabalho flexíveis; sistemas remunerativos baseados no desempenho; elevados níveis de trabalho em grupo; grande importância dada à comunicação interna.

A estas abordagens podia-se acrescentar ainda algumas mais recentes como as da «qualidade de vida no trabalho»; a «gestão pela qualidade total ou T.Q.M.» a da «auto-avaliação» e a abordagem «socio-económica», mas todas elas não são mais do que a busca, dum técnica ou de uma prática que permita às organizações a obtenção de um maior sucesso.

Analisando todas estas abordagens pode-se dizer que todas elas surgiram como uma tentativa de explicação da gestão de recursos humanos nas organizações. É evidente que qualquer uma delas tem algo de real e aplicável, mas uma são mais aplicáveis em determinados contextos do que outras, umas revelam mais resultados do que as outras e dependem sempre do país ou região e da própria cultura onde se vai tentar aplicá-las. Nenhuma delas apresenta uma solução viável que possa ser aplicada em qualquer circunstância ou em qualquer organização.

Abel Fonseca refere neste sentido que *"que a GRH é hoje uma actividade por um lado atraente, mas por outro difícil, por ser contingente, por ter que responder prontamente às necessidades das organizações e das pessoas, e essencialmente pelo seu carácter paradoxal, pois ao procurar valorizar a pessoa, está, ao ter que se adaptar à mudança, a introduzir continuamente novas práticas, que vão sempre, em maior ou menor grau, a afectar essas mesmas pessoas"* (Fonseca 2003:26).

As políticas e práticas de recursos humanos devem assim ser pensadas e repensadas tendo em consideração as diferentes culturas organizacionais e sociais assim como os recursos humanos que se tem em presença.

1.3.4. TIPOLOGIAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Como refere Leonel Domingues *"há, com efeito, tipologias diferentes de GRH ou, melhor, do seu contributo para o SGRH. Este pressupõe o modo como as pessoas contribuem para*

a organização, fruto de acções articuladas entre a gestão global, todas as chefias operacionais e GRH, e envolvendo a gestão de todo o processo de trabalho, políticas, práticas e filosofia de recursos humanos, esta influenciadora dos valores que enformam as referidas políticas e práticas” (Domingues 2003b:33).

Para um melhor entendimento sobre estas tipologias entram em jogo o «nível de análise» (quer o individual quer o organizacional) e o «número de práticas de GRH» (quer as únicas quer as múltiplas) (formulação adaptada a partir de Wright e Boswell, 2002) (Domingues 2003b:33).

O «nível individual» está relacionado com a vertente micro da gestão de recursos humanos enquanto que o «nível organizacional» está mais interligado com a vertente macro, tendendo essencialmente para uma visão estratégica. As «práticas únicas» têm a ver com o facto de as diferentes práticas de GRH terem evoluído isoladamente, sem haver uma integração entre as mesmas, por outro lado as «práticas múltiplas» assumem um mix de políticas e práticas que possam ser relevantes num determinado contexto.

Assim, a “tipologia «nível individual / práticas únicas» contém a gestão de recursos humanos tradicional / funcional, na qual cabem aos seus técnicos as actividades operacionais próprias (seleccionar, pagar, formar...) e aos responsáveis das unidades orgânicas a ligação vertical organização / pessoas, esta assente apenas no hard e na ausência de uma concatenação horizontal das respectivas acções operacionais; os gestores de recursos humanos, neste caso, desconhecem a estratégia ou, quanto muito, intuem-na; pretendem ser considerados «parceiros do negócio», pese embora as suas práticas não estarem ancoradas na estratégia; a GRH acolhe estudos relevantes sobre por exemplo, motivação, formação comportamental, desempenho, incentivos, etc., mas faz aplicações não as relacionando entre si” (Domingues 2003b:33).

Na perspectiva «nível individual / práticas múltiplas» é valorizada a consolidação do contrato psicológico pela via do desenvolvimento individual, ou seja muito focalizada nos indivíduos e com pouca atenção aos objectivos organizacionais.

A vertente «nível organizacional / práticas únicas» *“insere a GRH no contexto macro, procurando examinar o impacto das suas medidas, de uma a uma, na totalidade da organização; determina políticas e práticas funcionalmente transversais e ignora as*

diversidades residentes na organização; é aqui, no entanto, que se começa a querer passar da medida dos resultados do processo para os resultados da organização” (Domingues 2003b:33).

Por último, é no «nível organização / práticas múltiplas» que a participação da GRH no sistema se intensifica, levando ou podendo levar a práticas de trabalho de elevado desempenho.

1.3.5. A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

Também em Portugal, como ocorreu nos outros países desenvolvidos, a gestão de recursos humanos sofreu influências do aumento da competitividade global e vem inserindo cada vez mais a visão estratégica numa prática tradicionalmente marcada por modelos administrativo-jurídicos.

É ainda difícil encontrar documentação produzida sobre a evolução dos recursos humanos em Portugal, sendo que a maior informação decorre da actividade da APG – Associação Portuguesa de Técnicos e Gestores de Recursos Humanos, que junta pessoas ligadas à temática da GRH e que tem vindo a promover encontros anuais desde 1967.

Através das temáticas abordadas nestes encontros é possível identificar algumas tendências de evolução.

Encontramos um primeiro período que vai desde 1967 até ao final da década de 70 e que é marcado pela Gestão de Pessoal onde os temas estão relacionados com a função e com o titular da mesma. Nesta década, como acontece em muitos outros países, a função de GRH é marcada pela acção sindical, expressão do ambiente socio-político que se viveu na segunda metade da década de 70 em Portugal. A actuação sindical, aproveitando a oportunidade do momento político foi uma forte influência sobre as convenções colectivas de trabalho, sendo por vezes a única referência em matéria de GRH.

Nos anos 80 encontramos um segundo período, começa-se a utilizar a expressão gestão de recursos humanos e os temas abordados são a competitividade, a modernização e a entrada na União Europeia e suas respectivas consequências.

Desde final da década de 80 até 2000 encontramos o terceiro momento da sua evolução. O aumento da competitividade a nível global faz com que aumentem as preocupações com o desenvolvimento das competências e do potencial humano a par das preocupações sociais como o desemprego e a formação profissional. Este período é ainda marcado pela preocupação com a evolução das pessoas, da tecnologia e do trabalho. Começa-se a designar a função por Gestão das Pessoas.

1.3.6. A GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS

O conceito de Gestão foi introduzido na década de sessenta, por Peter Drucker, em substituição da designação de Direcção de Recursos Humanos. Este novo conceito "*envolve na sua essência as actividades de formulação de objectivos, análise das envolventes externas e dos condicionalismos internos, uma previsão da evolução das variáveis exógenas, a implementação dos meios e das estruturas necessários, e o controle de resultados*" (Fonseca 2003:28). Este controlo é feito a dois níveis por um lado há o controlo do alcance dos objectivos e dos seus desvios e noutro nível é feito o controle dos seus custos e meios utilizados.

A introdução deste conceito tornou muito mais exigente esta função. A actividade de gestão pressupõe sempre uma vertente estratégica, de percepção e adaptação à mudança.

Durante o período que decorreu entre os anos sessenta e os anos noventa as mudanças verificadas eram sempre de carácter incremental fruto de alguma estabilidade económica e política e desta forma era possível prever com alguma confiança. A partir da década de noventa e até aos nossos dias as mudanças tornaram-se uma constante na vida das organizações e conseqüentemente a gestão de recursos humanos passou a ter que responder mais prontamente aos desafios que lhe sucediam, impostos por essas mesmas

mudanças. É a partir desta altura que se começa a diferenciar a gestão da gestão estratégica das organizações e das pessoas. A palavra estratégia deriva do étimo grego «*strategus*» que significa «comandante em chefe», pelo que, a definição da estratégia, deve uma das atribuições da gestão de topo. Wheelen & Hunger definem gestão estratégica como sendo o conjunto de acções e decisões de gestão que determina o desempenho da empresa a longo prazo. Aktouf define estratégia como a manutenção duma visão do futuro, enquanto Hill & Jones (1998) definem gestão estratégica como "*um modelo específico de acções e decisões que os gestores tomam para alcançar um desempenho superior da organização*" (Fonseca 2003: 29).

A gestão estratégica aplicada à prática da GRH, segundo Schuler "*está relacionada com o desafio da harmonização da filosofia, políticas, programas, práticas e processos (em inglês os cinco pês), de modo a estimular e reforçar o comportamento dos empregados, em cada estratégia competitiva*" (Fonseca 2003:31).

Para Beer, et al, um dos factores importantes na gestão estratégica de recursos humanos é a integração estratégica. Este conceito apresenta "*três aspectos importantes*:

- *A integração das políticas e práticas de GRH para ajudar a alcançar os objectivos estratégicos;*
- *O crescimento interno e externo da importância dos gestores de linha na GRH.*
- *A integração de todos os trabalhadores nos objectivos da organização provoca maior empenhamento e identidade de interesses entre as duas partes*" (Fonseca 2003:32).

A noção de estratégia invadiu o discurso dos gestores de recursos humanos a partir da década de 80 tendo permanecido até aos dias de hoje.

1.3.7. O PAPEL DA FUNÇÃO GRH

O papel actual da gestão de recursos humanos tem sido alvo de alguns estudos de alguns autores. Abel Fonseca (2003) faz referência aos estudos de Raymond Caldwell, que num recente trabalho de pesquisa, procura identificar qual o papel que os profissionais de RH

desempenham na inovação e transformação organizacional e mudança da cultura da empresa. Um outro autor referido por Fonseca é Ulrich, que afirma que os profissionais de RH devem abraçar quatro novos papéis pró-activos, como geradores da competitividade e de valor acrescentado. Ulrich divide estes quatro papéis segundo dois eixos, "o das estratégias e o das práticas criando assim quatro quadrantes, que identificam os quatro papéis que são: *parceiro estratégico, especialista administrativo; campeão dos empregados, maximizando o seu empenhamento, e agente da mudança*" (Fonseca 2003:41).

O gestor de recursos humanos é hoje em dia, chamado a intervir em questões da organização que até meados dos anos setenta lhe estavam vedadas. Nessa data dificilmente um gestor participava nas decisões de topo da organização. A GRH era vista como um acessório na implementação das práticas e processos. Os recursos humanos eram um custo no seio das organizações e eram vistos como um meio, a mão-de-obra, que importava ser gerido de forma a rentabilizar o maior lucro ao mais baixo custo. Nesta fase, a gestão era designada por Gestão de Pessoal. Era marcada pelos aspectos jurídico-administrativos e durante décadas o perfil do gestor de pessoal era o militar ou o jurista.

Na actualidade reconhece-se aos recursos humanos a sua importância estratégica dentro das organizações, dada a sua criatividade, inovação e potencial, características que distinguem estes recursos dos demais e como tal necessita de ser valorizado.

A ideia de que os recursos humanos são o elemento mais importante para criar vantagens competitivas faz com que a gestão de recursos humanos comece a ter um papel mais activo na participação da vida das organizações. O gestor passa a ter acesso a áreas que anteriormente lhe estavam vedadas e começa a ter uma nova competência que passa pela gestão do simbólico e intangível das organizações que é a sua cultura. E passa simultaneamente a ser chamado para intervir na gestão estratégica, nomeadamente ao nível das políticas e filosofias de gestão.

As técnicas ainda presentes na gestão de recursos humanos de hoje são: "*recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, gestão do sistema de recompensas, relações de trabalho, análise de funções, a gestão do desempenho, planeamento e gestão de carreiras, a comunicação interna, a gestão administrativa*" (Bilhim 2002: 25).

De acordo com Bilhim, o futuro da gestão de recursos humanos passa pela abordagem sistémica. Esta será a base para o desenvolvimento da gestão de recursos humanos. Será vista como um sistema global, fazendo parte de um outro sistema mais amplo, no qual a estratégia e a cultura organizacional irão ser as suas principais condicionantes

Por outro lado, António José de Almeida refere que *"contudo, os novos desafios com que as organizações se deparam exigem uma efectiva assunção dos recursos humanos enquanto elemento estratégico dado que o sucesso organizacional depende, entre outros factores, da forma como as práticas de gestão de recursos humanos são ou não capazes de estimular: a capacidade de iniciativa, a criatividade, a motivação, a responsabilidade, a adaptabilidade, etc. Para isso, a Direcção de Recursos Humanos deverá posicionar-se no sentido de contribuir para a definição dos objectivos da organização e não se contentar em servir de correia de transmissão entre a direcção e os trabalhadores"* (Almeida 2000:15).

Para enfrentar estes novos desafios que se impõem ao gestor, este deve assumir cada vez mais um papel de responsabilidade em detrimento de uma lógica de obediência.

1.3.8. COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Na literatura da especialidade são muitas as definições que os vários autores dão à noção de competência. É um conceito complexo que não reúne consenso dos diferentes especialistas. Reinbold e Breillot (1993 cf. Mário Ceitil 2000) referem que a noção de competência é uma «noção complexa» e que tem associada as seguintes ideias: *"a competência é a produção de uma performance, é o processo que produz a performance, é a produção regular de uma performance, o campo da competência é delimitado, a finalização da competência é de ordem sócio económica, a competência situa-se numa forma de interface do sujeito e da organização e a competência supõe um reconhecimento social"* (Ceitil 2000:351).

Ana Luísa Pires apresenta algumas características do conceito «competência», que são fruto do consenso de vários autores: *"a competência possui um duplo carácter operativo*

e finalizado: apenas tem sentido em relação à acção – ela é sempre «competência para agir» – e também na medida em que realiza essa acção. A competência é indissociável da actividade pela qual se manifesta; é relativa a uma determinada situação tirando partido dos diversos elementos dessa situação, permite que o indivíduo se adapte a ela, ou que se adapte às suas condições evolutivas; combina de forma dinâmica os diferentes elementos que a constituem (saberes, saberes-fazer práticos, raciocínios...) para responder a essas exigências de adaptação” (Pires 1994:6).

Entende-se aqui por competências «os conjuntos de conhecimentos, de capacidades de acção e de comportamentos estruturados em função de uma finalidade, e num tipo de situações determinado» (Pires 1994:14).

Os estudos realizados sobre as competências necessárias dos gestores de recursos humanos já existem desde há alguns anos. O estudo nesta área com maior impacto foi realizado pela escola de Michigan. Em 1988 este estudo chegava à conclusão de que eram três os núcleos de competências essenciais para o desempenho da função:

- a) Domínio das técnicas de recursos humanos
- b) Conhecimento do negócio
- c) Capacidade de gestão da mudança

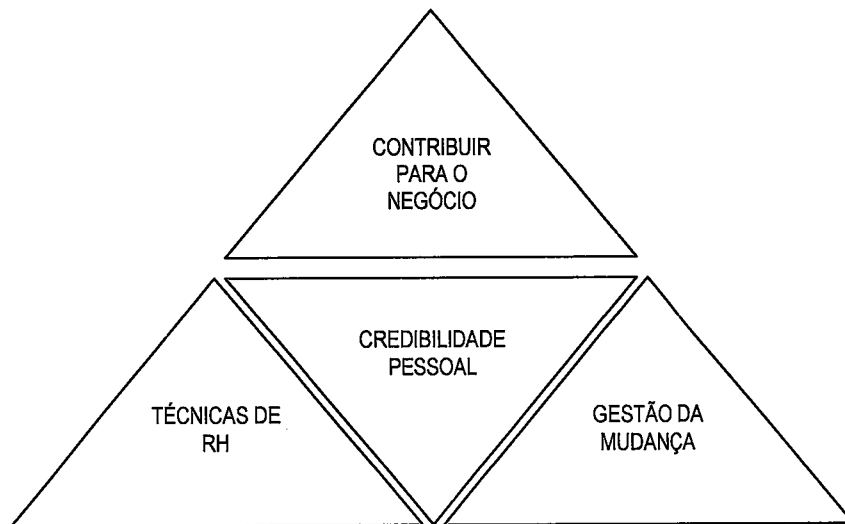
Em 1993, foi realizado o mesmo estudo que apontava os mesmos resultados, dando agora uma ênfase maior à intervenção do gestor de recursos humanos em temas mais estratégicos e o outsourcing de tarefas mais elementares.

Em 1998, na terceira edição realizada deste estudo, mantiveram-se as três componentes anteriores acrescentando-se mais dois núcleos de competências que os autores chamaram de:

- d) Gestão da cultura organizacional e
- e) Credibilidade pessoal.

Os principais resultados podem ser vistos na figura em baixo:

Figura 3
Modelo de Competências
Gestor de Recursos Humanos



Fonte: José Bancaleiro (2004)

A – Domínio das técnicas de Recursos Humanos

Como refere José Bancaleiro *"por muito que se apregoe o papel estratégico dos gestores de recursos humanos e se sobrevalorize (por vezes sem qualquer ligação à realidade vivida nas nossas empresas) os seus aspectos mais evidentes, como a gestão da mudança e o conhecimento do negócio, não se pode ser um verdadeiro gestor de recursos humanos se não se dominar o essencial das técnicas de recursos humanos»* (Bancaleiro 2004:34).

B – Domínio do conhecimento do negócio

Este domínio é marcado pelas competências de natureza estratégica do conhecimento do produto e dos negócios, da orientação para o cliente e para os resultados. Refere Bancaleiro que são *"competências ligadas à gestão de processos, como a capacidade de transformar a visão em políticas, a capacidade de alinhar o plano de recursos humanos com o plano global da empresa, a elaboração de planos de desenvolvimento de competências organizacionais, etc."* (Bancaleiro 2004:35).

C – Domínio da Gestão da Mudança

Ainda segundo o mesmo autor, neste domínio *"convergem competências de teor estratégico, com a capacidade de traduzir e usar a visão do dia a dia, o conhecimento das ferramentas de gestão da mudança, o conhecimento de técnicas de desenho organizacional, com competências de teor mais relacional como a capacidade de influência, a comunicação, a liderança, etc."* (Bancaleiro 2004:35).

D – Domínio da gestão da Cultura Organizacional

Este é um domínio considerado transversal aos anteriores. Aqui estão incluídas competências ao *"nível das metodologias para criação, influência e mediação da cultura e do clima organizacionais, da influência sobre o estilo de liderança e também sobre a comunicação organizacional, etc."* (Bancaleiro 2004:35).

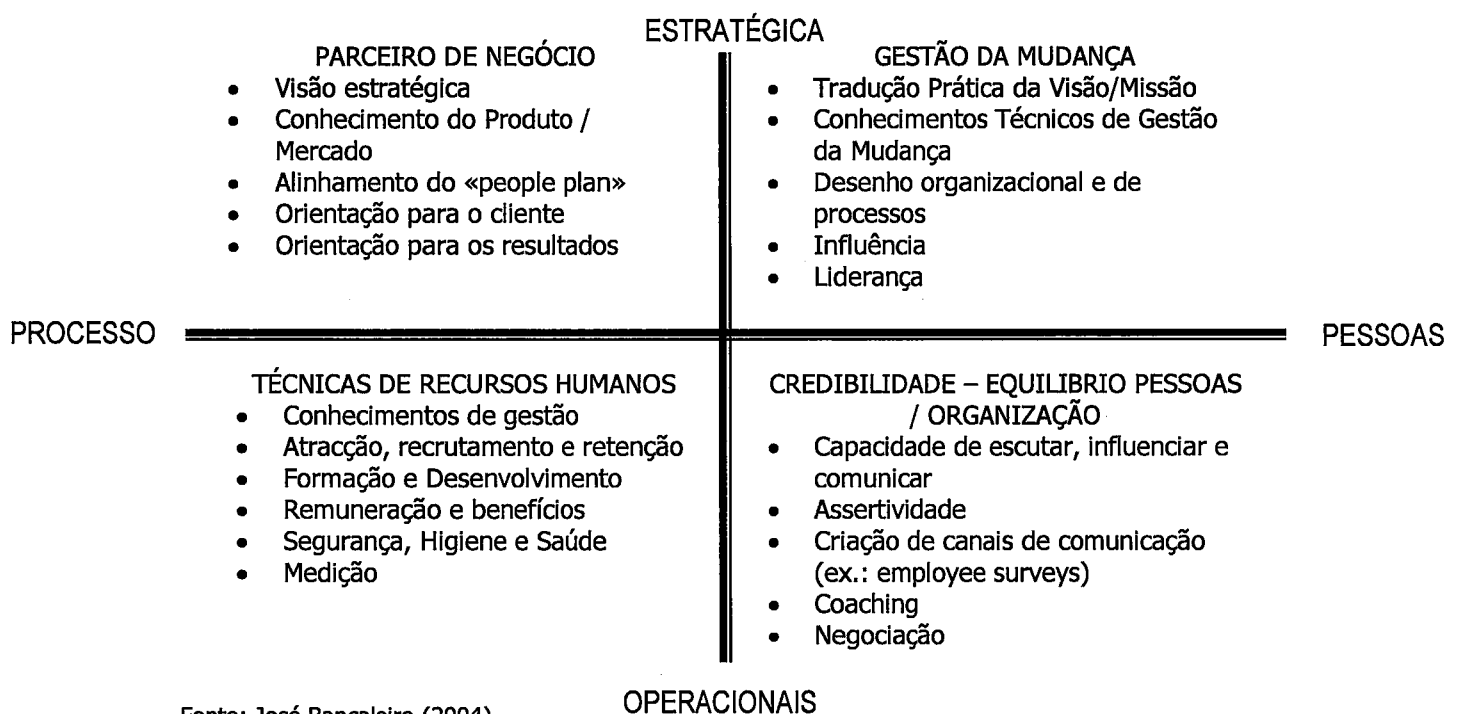
E – Domínio da Credibilidade Pessoal

Esta dimensão foi a grande «novidade» introduzida na última versão do estudo sobre as competências dos gestores. Segundo José Bancaleiro, a introdução desta última dimensão deveu-se sobretudo a dois factores, por um lado à necessidade das empresas em reter os seus «talentos» e de os manter a trabalhar a 150%, o que trouxe um grande acréscimo de esforço às equipas de gestão de recursos humanos e por outro os «downsizing» que se proliferaram pelas empresas em todo o mundo. O papel do gestor tornou-se ambíguo, por uma lado fazia o papel de «charme» e por outro o de «carrasco» levando a uma grande desconfiança por parte dos empregados das organizações em relação à pessoa do gestor. Esta desconfiança não permitia que os gestores fizessem um bom trabalho e a própria função estava em causa. Tornou-se então uma das competências essenciais de qualquer gestor de recursos humanos a capacidade de ser «credível». José Bancaleiro refere que *"a credibilidade (digno de confiança) pessoal passa pela nossa capacidade de manter a integridade de uma forma continuada ao longo do tempo e isso só é possível se acreditarmos e transmitir-mos eficazmente que o nosso posicionamento na empresa é o de lutar sempre por soluções que tenham em conta os interesses da organização e os interesses das pessoas"* (Bancaleiro 2004:35).

Na figura quatro apresenta-se os principais domínios de cada área de competência definida por José Bancaleiro.

Figura 4

Domínios de Competências do Gestor de Recursos Humanos



Fonte: José Bancaleiro (2004)

Estas áreas de competência foram obtidas através da realização de diversos estudos com o objectivo de conhecer quais as competências que um gestor de recursos humanos precisa possuir para desempenhar as suas funções e foram agregadas em quatro áreas principais, a saber, o gestor de recursos humanos deve ser um parceiro de negócio, possuir competências de gestão da mudança, conhecer e utilizar as técnicas de recursos humanos e demonstrar credibilidade pessoal.

1.3.9. OS PARADOXOS DO DISCURSO E DA PRÁTICA

Guest (2001) refere que *"alguns autores questionam se a GRH é uma estratégia, ou uma medida para um objectivo estratégico ou apenas uma lista de práticas, que visam a melhor adequação das pessoas aos interesses da organização"* (Fonseca 2003:41).

Neves, refere neste sentido que *"poderá considerar-se a GRH como um sistema global, integrado num sistema mais vasto, em que o ambiente, a estratégia do negócio e a cultura organizacional, constituem as principais condicionantes à definição, evolução e funcionamento dos outros subsistemas"* (Fonseca 2003:41).

Fonseca, por sua vez, interroga-se sobre esta problemática, questionando da seguinte forma *"será através das práticas adequadas que o desempenho das pessoas ao serviço da organização, proporciona simultaneamente, uma realização pessoal e uma vantagem competitiva para a organização? No caso afirmativo, perguntar-se-á, que práticas?"* (Fonseca 2003:42).

É obvio que em qualquer organização há necessidade de gerir a sua força de trabalho, e que toda a filosofia de gestão dessas mesmas pessoas depende de algumas condicionantes tal como refere Bratton o *"tipo de organização, a sua dimensão, localização, estrutura, sector em que se insere como variáveis internas, e também pelas variáveis externas"* (Fonseca, 2003:42).

A questão das práticas de gestão de recursos humanos têm ficado omissas na maior parte dos estudos que se têm desenvolvido na área. Só muito recentemente é que têm vindo a ser introduzidas nesses estudos. No entanto, Guest refere que *"parece haver um consenso crescente que essas práticas incluem a selecção, a formação, a comunicação, o desenho do posto de trabalho, a remuneração, a avaliação do desempenho, etc."* (Fonseca 2003:43). No mesmo sentido Neves refere que as práticas mais correntes nesta área são *"o recrutamento e a selecção, a formação, a remuneração, as relações sociais, a higiene e segurança, a análise e descrição de funções, a avaliação de desempenho, a comunicação e a integração, a gestão de carreiras, o planeamento de efectivos, o balanço social, a gestão administrativa e jurídica, etc. dimensões estas estruturadas na base de escolas de*

pensamento, as quais fornecem os alicerces da natureza teórica, para se enquadrar o conjunto de representações e de dimensões da GRH” (Neves 2000:12).

No entanto, os novos contextos organizacionais criam a necessidade de equipas flexíveis e uma necessidade de trabalho em grupo em muitas organizações e também as práticas de reestruturação e «emagrecimento» nas organizações impõem novas dinâmicas na gestão das pessoas.

Neste sentido, "alguns autores (Guest, 2001; Rynes et al., 2001), nos seus trabalhos recentes, vêm chamar a atenção para o desfasamento entre a teoria académica e a realidade que se verifica nesta matéria” (Fonseca 2003.:43).

Após a análise dos manuais da área podemos verificar que a gestão de recursos humanos é um conjunto de conhecimentos e de teorias do funcionamento dos indivíduos no seio das organizações assim como um conjunto de práticas.

Autores como Storey (1989), Armstrong (1987) e Miller (1992), referem que a GRH ganhou maior credibilidade e importância nas organizações, o que permitiu uma maior acessibilidade do gestor de recursos humanos (ex-gestor de pessoal) à gestão de topo. (Fonseca 2003: 21).

No entanto verifica-se actualmente uma enorme discrepância entre o discurso socialmente produzido e as práticas actuais destes profissionais.

1.3.10. CULTURAS NACIONAIS, CULTURAS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Na actualidade reconhece-se a influência das culturas nacionais nas culturas das organizações, ou seja a influência das diferentes estruturas mentais, ou como chama Hofstede, diferentes «programações mentais» dos diversos actores organizacionais de diferentes empresas e instituições. A cultura nacional tem um peso decisivo nas organizações trazendo impactos a nível dos negócios e da gestão.

Reverendo a literatura da especialidade pode-se verificar facilmente o reconhecimento dos factores culturais no sucesso competitivo do Japão e outros países orientais. Estas diferenças culturais devem-se sobretudo a questões de valores.

Hofstede estudou o impacto destes valores nacionais nas culturas organizacionais. O autor usa um modelo com quatro dimensões: grau de distância hierárquica, colectivismo / individualismo, masculinidade / feminilidade, controlo / incerteza.

A distância hierárquica mostra a relação de dependência existente. O autor verificou que nos países onde esta distância é mais baixa a dependência dos subordinados face às chefias é menor. Quando a distância hierárquica é mais elevada a dependência é maior.

No que diz respeito ao colectivismo / individualismo este é visto na relação que os indivíduos de uma determinada sociedade têm entre si. O individualismo caracteriza-se por uma excessiva preocupação consigo próprio e com a família mais próxima, enquanto que o colectivismo caracteriza-se por uma interligação das pessoas na sociedade. Existem laços fortes que unem toda uma comunidade e o grupal torna-se mais importante que o individual.

O grau de masculinidade ou de feminilidade é medido através de um conjunto de questões que foram respondidas sistematicamente por homens e mulheres. O autor chegou à conclusão de que as sociedades masculinas são sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados, ou seja, ao homem cabe o papel de forte, deve-se impor e interessar-se pelo sucesso material. Por outro lado a mulher é mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. Nas sociedades femininas os papéis sociais dos dois, homem e mulher, ficam sobrepostos. Ambos devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida.

Por fim, a última dimensão deste estudo é o controlo de incerteza. Este mede o grau de inquietude dos indivíduos em relação a situações desconhecidas e incertas. Este sentimento é exprimido pelo stress e pela necessidade de previsão e controle da incerteza.

Neste estudo, o autor estabelece tipos de culturas comuns a diversos países, agregando-os em conjuntos. Portugal surge num grupo de países que apresenta elevada feminilidade, baixo individualismo e elevada incerteza e distância ao poder.

Também se reconhece através de uma leitura atenta da bibliografia disponível sobre o assunto que os recursos humanos em Portugal são hoje considerados centrais, pelo menos no que diz respeito ao discurso e que a forma como os mesmos participam nas organizações é muito diferente daquela que acontecia no passado.

No seu estudo, «gestão de recursos humanos, que tipos esperar em Portugal», Rui Marques chega à conclusão que, os portugueses apresentam "*representações relativamente ao emprego, às empresas e ao poder nas organizações, que não são facilitadoras da introdução rápida de práticas de gestão de recursos humanos que façam apelo à assertividade, independência e individualismo, assumpção de riscos, competição, participação plena*" (Marques, 1996/97:100).

Em síntese, a gestão de recursos humanos teve a sua origem na gestão de pessoal que emergiu da necessidade de organização dos processos e da manutenção da estabilidade e da ordem dentro das organizações, em especial das grandes fábricas que surgiram com a revolução industrial. Surgiu primeiramente como conjunto de instrumentos e ideais normativas que tinham como objectivo contribuir para a regulamentação das actividades humanas dentro de uma organização (Almeida 2004:181).

Com a transformação da actividade económica numa economia global e de grande competitividade a própria gestão de recursos humanos foi sofrendo transformações para poder acompanhar a mudança. O factor humano tornou-se um dos recursos fundamentais de qualquer organização e conseqüentemente ganhou importância a gestão desse recurso. A partir da década de 80 começou-se a falar, na literatura da especialidade, em gestão de recursos humanos em detrimento da gestão de pessoal, tendo esta nova terminologia trazido consigo um conjunto de preocupações, tais como a pró-actividade, a integração estratégica dos objectivos da organização, a preocupação com o envolvimento e participação dos trabalhadores, retenção de talentos, motivação, tudo isto com o fim único de obter melhores resultados a nível organizacional.

Surgiram então dois modelos de gestão de recursos humanos, conhecidos como modelo «hard» e «soft». O primeiro, virado para a gestão do recurso humano como qualquer outro dos recursos organizacionais, com o objectivo primário de obter uma maior rentabilidade do mesmo e conseqüentemente uma maximização do lucro. A segunda

abordagem, «soft», tem a sua origem na escola das relações humanas e mais virada para a motivação e envolvimento das pessoas dentro da estratégia da organização. Pode-se dizer que é mais humanista.

A gestão de recursos humanos surge assim com um passado essencialmente de «legitimador de uma ordem autocrática» e torna-se necessário repensar as suas transformações nas sociedades actuais por forma a que a gestão de recursos humanos não continue a ser mais do que um "*instrumento de difusão, de legitimação, de reforço e de sustentação de interesses particulares e de discursos dominantes*" (Almeida 2004:181).

Actualmente verifica-se mudanças discursivas nos meios profissionais e académicos no que respeita à gestão de recursos humanos. Estamos numa época de «valorização discursiva» das pessoas e das competências, resta saber em que época vivemos ao nível das suas práticas.

1.4. - ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE AS IDENTIDADES SOCIAIS

"As identidades sociais e profissionais típicas não são nem expressões psicológicas de personalidades individuais nem produtos de estruturas ou políticas económicas que se impõem a partir de cima, elas são construções sociais que implicam a interacção entre trajectórias individuais e sistemas de emprego, sistemas de trabalho e sistemas de formação."

Dubar 1997

A identidade dos indivíduos não é adquirida do acto da nascença, ela vai-se construindo ao longo das diferentes etapas da vida e é sempre resultado das interacções sucessivas com os outros. Dubar refere neste sentido que "*a identidade humana não é dada, de uma vez por todas no acto do nascimento; constrói-se na infância e deve reconstruir-se sempre ao longo da vida. O indivíduo nunca a constrói sozinho, ela depende tanto dos*

juízos dos outros como das suas próprias orientações e auto definições. A identidade é um produto de sucessivas socializações” (Dubar 1997:13).

O fenómeno da identidade tem suscitado o aparecimento de diversas perspectivas teóricas muito diversas, mas de certa forma elas complementa-se.

No final da década de 70, Henri Tajfel e Jonh Turner elaboram a teoria da identidade social que foi de grande importância para a compreensão da construção da identidade, também ficou conhecida como a Escola de Bristol.

Esta teoria centrava-se em três processos fundamentais na construção da identidade: o processo de categorização, o processo de identificação e a comparação social.

O processo de categorização visa compreender a construção do indivíduo face à sua envolvente. Como refere Wilson Abreu *“a categorização é um processo que permite compreender a dinâmica de construção do eu por referência ao meio. O conhecimento das formas e estratégias de pertença a determinadas categorias sociais é reveladora das opções estratégicas de definição de si como pessoa e como actor social”* (Abreu 2001:21).

O segundo processo, a identificação prende-se com os sentimentos de pertença que o indivíduo tem face a um grupo. O mesmo autor refere que *“a aproximação a um grupo ou a uma categoria pressupõe um sentimento de pertença embora este possa assumir diversos sentidos dado o indivíduo se inserir na sociedade como um actor estratégico, cujas opções mais ou menos conscientes são condicionadas pela acção contingente do meio”* (Abreu 2001:21).

A comparação social, explorada mais tarde por Festinger, prende-se com a necessidade que os indivíduos têm de terem uma boa imagem de si próprios. Essa imagem só é percebida em comparação com os outros.

Esta teoria, embora reveladora de grande importância para a compreensão da construção identitária revelou algumas limitações, nomeadamente no que diz respeito à compreensão das influências sociais. Aspectos que mais tarde foram evidenciados pela escola de Génève e onde se introduziu as questões da ideologia e do poder.

Outras contribuições são as de Berger e Luckman (1976) com a «construção social da realidade» e Bourdieu (1972) e a «socialização como aquisição de habitus» (Estrela 1997:27).

Para Bourdieu a importância do habitus "*deriva do facto de se poder pensar e analisar um conjunto coerente de dimensões subjectivas - capazes simultaneamente, de estruturar representações e gerar práticas - como o produto de uma história, ou seja, como o produto de uma sequência necessariamente heterogénea de condições objectivas, sequência essa que define a trajectória dos indivíduos como movimento único através de campos sociais tais como a família de origem, o sistema escolar ou o universo profissional*" (Dubar 1997:74).

Para o autor este conceito "*permite apreender o conjunto de articulações entre o individual e o social, entre estruturas internas - subjectivas - e externas - sociais*" (Silva 2003:79). Ou seja, o habitus funciona como criador e organizador quer das representações quer das práticas dos actores.

O habitus insere-se assim numa perspectiva culturalista, não sendo este mais do que a incorporação da cultura do grupo de origem e a sua importação para todas as situações ulteriores.

Bourdieu refere ainda que os "*habitus que engendram as práticas e as «estratégias objectivas» dos indivíduos, cumprem sempre, em parte, funções de reprodução, ele acrescenta que são objectivamente orientadas para a conservação ou aumento do património bem como para a manutenção ou melhoria da posição do grupo*" (Dubar 1997:69).

Em complemento da teoria dos habitus, Bourdieu elaborou a teoria dos «Campos Sociais». Nesta teoria, os agentes e instituição estão em luta num campo, "*com forças diferentes e segundo regras constituídas neste espaço de jogo, para se apropriarem dos benefícios específicos que estão em jogo neste campo. Os que dominam o campo possuem os meios de o fazer funcionar em seu benefício, mas devem contar com a resistência dos dominados*" (Dubar 1997:69).

Para o autor, *"as identidades resultam, portanto, das trajectórias socialmente condicionadas por campos socialmente condicionados"* (Dubar 1997:77). Esta teoria elaborada por Bourdieu permite explicar a reprodução social, mas não explica a produção de mudanças sociais.

Para Berger e Luckman a identidade *"é um elemento chave da realidade subjectiva, inserindo-se numa relação dialéctica com a sociedade: é um fenómeno que emerge das interacções entre o indivíduo e a sociedade"* (Abreu 2001:83). Para os autores a identidade é construída através de processos sociais que dependem da estrutura social, ou seja, a identidade é um constructo social que se insere numa interpretação mais vasta da realidade social. Os autores falam assim de dois tipos de socialização. A socialização primária e a socialização secundária.

Berger e Luckman retomam e aprofundam as análises de Mead, na sua análise sobre a socialização primária e introduzem a problemática dos saberes decorrente da análise fenomenológica. Definem a socialização como a imersão dos indivíduos naquilo a que se chama «mundo vivido», este é simultaneamente um «universo simbólico e cultural» e um «saber sobre este mundo». Referem neste sentido que *"a criança absorve o mundo social no qual vive não como um universo possível, entre outros, mas como o mundo, o único mundo existente e concebível, o mundo tout court"* (Dubar 1997:94).

No entanto, o interesse da teoria elaborada pelos autores consiste na tentativa de construção de uma teoria operatória da socialização secundária que segundo os mesmos *"não é uma simples reprodução dos mecanismos de socialização primária"* (Dubar 1997:94).

A socialização secundária é definida pelos autores como *"interiorização de sub mundos institucionais especializados e à aquisição de saberes específicos e de papéis directa ou indirectamente enraizados na divisão do trabalho"* (Dubar 1997:96). A estes saberes específicos os autores posteriormente chamaram de saberes profissionais, que se apresentam como saberes de um novo género.

A teoria da «construção social da realidade» veio trazer novos contributos ao conceito de socialização, nomeadamente no que respeita à mudança social. Esta teoria vê a *"socialização numa perspectiva de mudança social e não somente da reprodução da*

ordem social" (Dubar 1997: 98). Ou seja tem um alcance maior do que a teoria do habitus desenhada por Pierre Bourdieu.

Desta forma, a socialização secundária pode ser construída em ruptura com a socialização primária. *"É através da análise dos «mundos» construídos mentalmente pelos indivíduos a partir da sua experiência social que o sociólogo pode reconstruir melhor as identidades típicas pertinentes num campo social específico"* (Dubar 1997:100). Os autores continuam dizendo que, *é na "compreensão interna das representações cognitivas e afectivas, perceptíveis e operacionais, estratégicas e identitárias que reside a chave da construção operatória das identidades. Esta construção só pode ser feita a partir das representações individuais e colectivas dos próprios actores. Implicando o reconhecimento (ou não reconhecimento) de outrem, constitui necessariamente uma construção conjunta"* (Dubar 1997:101).

No âmbito da sociologia, o sentimento de pertença a um grupo torna-se insuficiente para compreender o conceito de identidade.

Dubar (1991) situado nesta perspectiva define identidade como o *"resultado simultaneamente estável e provisório, individual e colectivo, subjectivo e objectivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização que conjuntamente constroem os indivíduos e definem as instituições"* (Dubar 1997:105)

O processo de identidade é visto como uma construção de dois processos cumulativos e complementares. A ideia que o indivíduo forma de si próprio e a forma como os outros o vêem.

1.4.1. - IDENTIDADE PARA SI E IDENTIDADE PARA O OUTRO

Dubar (1997) distingue dois processos através dos quais se procede à construção da identidade: a «identidade para si» e a «identidade para o outro».

A «identidade para si» está relacionada com os sentimentos de pertença, aquilo que o indivíduo pensa acerca de si mesmo e aquilo que ele quer ser. Por sua vez, a «identidade

para os outros» relaciona-se com atribuições feitas pelos outros, ou «actos de atribuição» nas palavras do autor, ou seja, o tipo de pessoa que se é.

Assim, para Dubar, a identidade é *"uma articulação de dois processos identitários heterogéneos: de atribuição pelos agentes e instituições que directamente interagem com o sujeito ("identidades sociais virtuais para Goffman) e de incorporação resultante da imagem que o sujeito constrói para si próprio ("identidades sociais reais" para Goffman). A identidade para si e a identidade para o outro são inseparáveis na construção da identidade social, coexistindo de forma problemática"* (Silva 2003:95).

O autor refere então que *"marcada pela dualidade, a identidade é ao mesmo tempo, um processo biográfico (de continuidade ou de ruptura com o passado) e um processo relacional (a identidade reconhecida ou não reconhecida pelos outros)"* (Silva 2003:95).

Zavalloni foi quem primeiro introduziu o conceito de representação no estudo das identidades. Esta autora define a identidade social *"como o meio interior operativo de um indivíduo, constituído por imagens, conceitos e juízos referentes à relação entre ele e o mundo social"* (Abreu 2001:92).

O conceito de identidade passa a designar o conjunto de representações que o indivíduo tem de si próprio (representação de si) e das representações que tem face aos outros.

1.4.2. - A IDENTIDADE E AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

O primeiro sociólogo a criar um conceito desta natureza foi Durkheim na sua obra *Représentations Individuelles et représentations collectives*, onde introduziu o conceito de representações colectivas por oposição às representações individuais.

No entanto um dos autores que mais se debruçou sobre o conceito de representações sociais foi Moscovici.

Para este autor, o conceito de representação social é algo *"híbrido, já que nela se entrecruzam noções de ordem sociológica – ideologia, cultura, norma, valor – e noções de origem psicológica – imagem, pensamento, opinião, atitude"* (Silva 2003:78). O autor

refere ainda que a "representação é seguida pelo adjetivo «social» não apenas porque é partilhada por um grupo (critério de expansão) não apenas porque se organiza de maneira diferente segundo as classes ou grupos fazendo assim parte de diversos universos de opiniões e traduzindo uma das dimensões dos grupos sociais, mas porque, do ponto de vista do seu processo de produção, ela é «produzida, engendrada colectivamente». Assim, perguntamos «quem» produz uma representação leva-nos a considerar grupos e classes sociais, ideologias dominantes num determinado momento da história de uma sociedade" (Benavente 1990:94).

As representações sociais são assim mecanismos que cumprem uma multiplicidade de funções:

Enquanto forma de conhecimento, as representações não são apenas construções imaginárias elas manifestam-se de grande utilidade na vida prática do quotidiano.

Enquanto sistema de interpretação as representações têm uma função de orientação na relação do indivíduo com o mundo e com os outros indivíduos. A representação orienta e organiza os comportamentos e as suas interacções. Têm quatro funções a destacar:

* *Organizações Significante do Real* – as representações atribuem sentido às coisas, constituindo desta forma um sistema de interpretação do meio.

* *Organização e Orientação dos Comportamentos* - As representações sociais condicionam de certa forma os comportamentos dos indivíduos, orientando a sua acção uma vez que modelam os elementos do contexto em que ele ocorre.

* *Comunicação* – A comunicação pressupõe partilha de opiniões, discussão e argumentação. Sempre que estamos a argumentar estamos a discutir representações.

* *Diferenciação Social* – Moscovici refere que "as idiosincrasias da situação de cada grupo social contribuem para a especificidade das suas representações, sendo que estas últimas, ao resultarem, de algum modo, numa certa singularidade, contribuem para a diferenciação dos grupos sociais" (Silva 2003:85).

Esta última função – diferenciação social – articula-se com os fenómenos identitários – social, profissional, religioso, político.

Torna-se aqui necessário referir que grande parte dos estudos realizados sobre as representações sociais partiram dos trabalhos de Moscovici, Abric e Jodelet, (entre outros).

O primeiro define representação social, encarando-a como *"um sistema de valores, ideias e práticas, com uma dupla função: primeiro estabelecer uma ordem que possibilitará às pessoas orientarem-se em seu mundo material e social e controlá-lo; e em segundo lugar, possibilitar que a comunicação seja possível entre os membros de uma comunidade, fornecendo-lhes um código para nomear e classificar, sem ambiguidade, os vários aspectos de seu mundo e da sua história individual e social"* (Moscovici 2004:21).

Para Jodelet, as representações sociais são *"uma forma de conhecimento específico, o saber do senso comum, cujos conteúdos manifestam as operações funcionais e de construção socialmente determinadas... As representações sociais são modalidades de pensamento prático orientados para a comunicação, para a compreensão e para o desenvolvimento do contexto social, material e do pensamento"* (Abreu 2001:93).

Doise (1986) também dá o seu parecer sobre esta questão referindo que *"a representação social é relacional, resultado da coordenação de pontos de vista e da inserção de definições particularmente numerosas de si próprio e do mundo. Segundo este autor, as representações sociais são princípios geradores de tomadas de posição ligadas a inserções específicas num conjunto de relações sociais, favorecendo processos simbólicos estruturantes dessas interações"* (Abreu 2001:93).

Outro autor que reflecte sobre o conceito de representações sociais é Vala que refere que *"as representações são produtoras de realidade, com repercussões na forma como interpretamos o que nos acontece e o que acontece à nossa volta, bem como sobre as respostas que encontramos para fazer face ao que julgamos ter acontecido"* (Pereira 2001:19).

É possível encontrar entre todas as contribuições um ponto de convergência: todas elas apresentam a construção da identidade como uma concepção dinâmica e construtivista e como produto de um processo de sucessivas socializações. A inclusão no domínio da construção social das identidades *"desenvolve-se a partir de dois postulados básicos dos contributos teóricos de Pinto (1991) e Dubar (1991). Um respeita ao carácter*

eminentemente relacional que assinala a natureza das identidades. O mesmo é dizer que estas são sempre produzidas na relação com os outros, o que estabelece o corte epistemológico com quaisquer concepções essencialistas de identidade. O outro consiste em sublinhar o carácter sempre precário e provisório de todas as formas de identidade” (Lopes 2001:60).

A identidade é assim um processo simultaneamente individual e relacional.

1.4.3. - PROCESSO DE IDENTIZAÇÃO E DE IDENTIFICAÇÃO

Para Pinto (1991), as identidades resultam de um duplo processo de identificação e de identificação.

A identificação é o “processo através do qual os agentes tendem a autonomizar-se e diferenciar-se socialmente, fixando em relação aos outros distâncias e fronteiras mais ou menos rígidas. A identificação é o processo pelo qual os actores sociais se integram em conjuntos mais vastos, de pertença ou referência, com eles se fundindo de modo tendencial” (Lopes 2001:60).

Lopes refere que é neste duplo processo que *“são adicionados sistemas de classificação, produtores de semelhanças e de diferenciação dos universos simbólicos através dos quais os actores definem a sua pertença”* (Lopes 2001:61).

Como já vem sendo referido, a identidade social é resultado de uma construção, de um processo de socialização. Este, cada vez mais prolongado é construído, através das *“atribuições do(s) outro(s), pelo modo como o sujeito experiência, reage e se adapta a essas atribuições (experimentadas no contexto familiar, escolar, associativo ou profissional) e também pelas auto-definições ou identidades para si (conjunto de reivindicações, pertenças, qualidades auto-atribuídas)”* (Silva 2003: 94).

Em suma, a identidade constrói-se na relação com os outros mas também pelas atribuições e julgamentos que o sujeito faz de si. Estes dois processos complementam-se e definem aquilo que é a identidade social.

1.4.4. - DAS IDENTIDADES SOCIAIS ÀS IDENTIDADES PROFISSIONAIS

A dimensão profissional da identidade adquiriu uma importância fundamental, na medida em que o emprego, hoje, transformou-se num dos elementos essenciais na definição e estruturação da identidade social do indivíduo.

A identidade profissional é uma identidade social, é uma forma de relação que ocorre dentro do contexto específico que é a profissão.

Dubar refere que de *"entre as múltiplas dimensões da identidade dos indivíduos, a dimensão profissional adquiriu uma importância particular. Porque se tornou bem raro, o emprego condiciona a construção das identidades sociais, porque sofreu importantes mudanças, o trabalho apela a subtis transformações identitárias; porque acompanha intimamente entre todas as mudanças no trabalho e do emprego, a formação intervém nas dinâmicas identitárias muito para além do período escolar"* (Dubar 1997:14).

Pode-se referir, assim, que duas das dimensões importantes na construção das identidades profissionais são o emprego e a formação.

As identidades profissionais, tal como as ideologias, constituem expressões de sentido que os actores conferem às suas práticas.

Como refere Habermas e Dubar, *"a legitimação alicerça-se numa relação de trabalho colectivo «o mundo vivido» envolvendo os diversos níveis:*

- *Campo de investimento no trabalho*
- *Organização do comportamento relacional*
- *Valores emergentes da interacção comunicacional a que correspondem as respectivas funções de: produção e transmissão de conhecimentos, integração social e socialização"* (Estrela 1997:29).

Assim, o processo de identificação profissional *"inicia-se com a luta pelo reconhecimento"* (Estrela 1997:38) e diz respeito ao estudo das representações e percepções individuais e dos trajectos sócio-profissionais.

As representações profissionais surgem quando se contextualiza as representações num campo específico – a profissão, ou actividade profissional. Estas reflectem os modos de pensar e sentir de determinado grupo profissional. Blin refere-se às representações profissionais como *"conjunto de ideias que um indivíduo ou grupo partilha sobre determinada profissão"* (Silva 2003:86).

Segundo Lorenzi-Cialdi (1991) *"as relações de trabalho estruturam as interacções e têm como consequência a construção de um sistema de representações profissionais"* (Silva 2003:87).

Gilly (1986) na mesma perspectiva refere que *"as representações profissionais constituem representações sociais aferentes aos papéis profissionais e a especificidade das representações profissionais depende da natureza social dos sujeitos bem como das características da situação de interacção"* (Silva 2003:87).

As representações profissionais são constituídas por um conjunto de elementos. De acordo com Jodelet (1989) *"estes elementos são de natureza diversa: elementos informativos, cognitivos, ideológicos, normativos, crenças, valores, atitudes, opiniões, imagens, entre outros"* (Silva 2003: 90).

As representações profissionais, como refere Ana Silva são *"construídas e partilhadas por actores ou grupos de actores pertencentes a um mesmo campo profissional e influenciada por normas sócio-institucionais relativas aos papéis ou funções – interferem nas práticas profissionais"* (Silva 2003:90).

As representações profissionais integram três dimensões essenciais:

- Funcional – objectos activados no exercício da actividade profissional e do seu significado na prática;
- Contextual – Organização, instituição, papéis, ideologias, actividades;
- Identitária – motivações, projectos, competências profissionais, para a orientação das condutas e das práticas profissionais.

De acordo com o que tem vindo a ser referenciado, as identidades profissionais atribuem características específicas aos diferentes grupos profissionais e são construídas a partir

das representações quer dos indivíduos que integram esses grupos específicos, quer dos outros grupos sociais e profissionais.

A perspectiva biográfica de identificação com os modelos sociais é insuficiente para a análise das identidades sociais. Ela deve ser complementada com o processo relacional.

É nesta perspectiva que Sainsaulieu define a identidade profissional como *"forma como os diferentes grupos de trabalho se identificam com os pares, com os chefes, com outros grupos, a identidade no trabalho baseia-se em representações colectivas diferentes que constroem actores no sistema social da empresa"* (Dubar 1997:115).

Para o autor a identidade não é só e apenas a descrição biográfica do indivíduo, mas também a experiência relacional e social do poder, *"a identidade constitui-se um campo de investimento (das práticas, do trabalho, dos saberes, da relação) no decurso do qual se registam transacções (biográficas e relacionais) entre o indivíduo e a sociedade"* (Abreu 2001:20).

A identidade social é então construída com base na articulação entre estes dois processos, o percurso biográfico e o processo relacional. A identidade social não é só transmitida pela geração anterior como se constrói através das estratégias identitárias que ocorrem nas instituições que o indivíduo atravessa ao longo da sua existência.

Esta forma de construção da identidade adquire particular valor no campo do trabalho, emprego e formação, uma vez que são campos que contribuem decisivamente para a formação da identidade de um indivíduo.

É neste campo que aparecem os contributos sociológicos e os mecanismos da socialização profissional.

Huges e os sociólogos da escola de Chicago foram os primeiros a ligar o universo do trabalho aos mecanismos da socialização. (Dubar 1997:138)

O autor fala-nos do conceito de «Drama Social» (*Social Drama of Work*). Para Huges o «mundo vivido do trabalho» não podia ser compreendido apenas através na análise económica. Há um papel importante desempenhado pela personalidade individual e a identidade social do sujeito. Esta corrente põe a socialização profissional no centro das realidades do trabalho.

Numa perspectiva do interaccionismo simbólico o autor encara o processo de socialização profissional como: uma «iniciação» à cultura profissional seguida de uma «conversão» do indivíduo a uma nova concepção do eu e do mundo e considera quatro elementos responsáveis pela construção da identidade profissional: a natureza das tarefas, a concepção do papel, a antecipação das carreiras e por fim a imagem do eu.

Henning Olesen refere que podemos percepcionar o fenómeno da identidade à luz das preocupações dos profissionais num campo com dois objectivos específicos:

- * A prática do trabalho com maior ou menor contradição e coersividade das condições e com as interacções sociais com as outras pessoas (colegas e clientes), missões e mudanças que o profissional tem ou quer ter;

- * Uma instituição cultural, consistindo a profissão uma instituição (com regras legais e morais) e um discurso profissional (académico ou de hábito) (Olesen 2001:296).

Em síntese, pode-se dizer que a socialização, primeiramente encarada como um processo centrado no indivíduo passa a ser vista com uma dupla dimensão: a individual e a social. A identidade de um indivíduo é influenciada pelo grupo que por sua vez é por ele influenciado. É da articulação entre a identidade individual e a identidade colectiva que nasce a identidade social. Esta última é resultado de um processo de socialização permanente que vai sendo construído e reconstruído ao longo da vida.

A identidade profissional por sua vez é uma identidade social mas contextualizada num campo específico que é a profissão.

1.4.5. - AS IDENTIDADES E A(S) CULTURA(S) PROFISSIONAL(IS)

Sainsaulieu refere nos seus trabalhos quatro modelos de identidades colectivas, ou culturas profissionais que denominou de: o modo de fusão, negociação e aceitação, afinidades e por último a retirada.

No «modo de fusão» valoriza-se o colectivo que é utilizado como meio de refúgio e protecção. As relações entre os pares são essencialmente caracterizadas por relações

colectivas não dando muita importância, no entanto à troca de ideias. Normalmente é o chefe ou o líder que orienta as tarefas do grupo. O Autor refere ainda que *"prevalecem os valores da massa, da unidade, da camaradagem"* (Sainsaulieu 2001:220).

O segundo modelo-tipo de identidade é a «negociação e aceitação». É caracterizado por grande riqueza e desenvolvimento das relações interpessoais no seio do grupo, procurando uma vida colectiva democrática em que o debate é um exercício indispensável para o bom funcionamento do grupo. Há uma recusa pela chefia ou liderança. *"Este tipo de identidade valoriza a solidariedade, mas também a diferença e a experiência do grupo. A profissão sob todas as suas formas está no topo da escala de valores e arrasta consigo todos os valores conexos de autonomia, de independência, de controlo de si e dos outros"* (Sainsaulieu 2001:221).

A terceira cultura profissional definida por Sainsaulieu é o modelo de «afinidades», é característica dos indivíduos autodidactas que se encontram em plena mobilidade na empresa. As relações interpessoais no grupo são essencialmente marcadas pelas afinidades selectivas e pelos excluídos. O indivíduo é tendencialmente individualista e autónomo, uma vez que vê o grupo como um travão à sua própria evolução dentro da empresa. O indivíduo envolve-se na organização mas com a preocupação primeira com o seu estatuto e a sua carreira profissional.

Por fim o modelo de «retirada», caracterizado por Sainsaulieu, como típico dos indivíduos que não aderem às relações interpessoais e colectivas com o grupo. O indivíduo tem poucos amigos e poucas relações no trabalho, sendo o chefe a figura central no seu relacionamento com a empresa e o emprego. O trabalho para estes indivíduos não é visto como um valor por si só, mas como um meio de superar as suas dificuldades económicas e satisfazer as suas necessidades básicas.

Estas são os quatro modelos-tipo de cultura e/ou culturas profissionais apresentados por Sainsaulieu que, como refere o autor, *"são, evidentemente, meros tipos ideais no sentido Weberiano do termo, isto é, que resultam de uma reconstituição após observação e análise"* (Sainsaulieu 2001:222).

Estes quatro modelos traduzem quatro formas de experienciar o poder no trabalho, onde as representações traçam as estratégias prováveis face às dificuldades encontradas.

Assim, e ainda segundo Sainsaulieu: *"quando não há, ou há pouco poder acessível na relação de trabalho"* (Sainsaulieu 2001:226) as relações interpessoais no seio do grupo são tipicamente relações de massa. Há uma identificação com as regras formais do trabalho e das hierarquias e estruturas de autoridade. *"É uma cultura fundada sobre uma estratégia global e colectiva da protecção dos indivíduos fragilizados por uma insuficiência do poder, acessível no trabalho"* (Sainsaulieu 2001:226). As formas, identificadas pelo autor, de experienciar o poder no local do trabalho são:

- «Quando o poder é forte pela via da profissão ou da posição hierárquica efectiva» – as relações de trabalho são essencialmente longas e densas. O autor refere neste sentido que *"a experiência das relações é a experiência da diferença entre pares e com toda a gente"* (Sainsaulieu 2001:226). Há abertura para o debate e para a negociação.

- «Quando a experiência do poder é antes de tudo a do seu esgotamento provável pelo próprio jogo da promoção» – esta característica é definidora da «cultura de afinidades» atrás descrita e as relações de trabalho são marcadas pelas relações de poder que se constroem. Aqui as normas são *"progressivamente construídas em torno daquilo que permite edificar uma estratégia de defesa ou de acção no contexto económico técnico"* (Sainsaulieu 2001:226). O autor refere ainda que *"os valores designam então mais amplamente a origem da força colectiva ou individual que leva a uma posição de actor activo na experiência do jogo das relações humanas impostas pelo trabalho"* (Sainsaulieu 2001:226).

- Por fim «quando as situações de trabalho são ricas em poder pela profissão ou pela hierarquia» – as relações de trabalho, marcadas pela «cultura da negociação» são relações abertas ao debate quer com os pares quer com o grupo e chefes, mas também é onde a identificação de si mesmo se faz mais por oposição do que por imitação.

Estas culturas profissionais que acabamos de referir dão assim origem, segundo Sainsaulieu, a quatro tipos de actores: o actor de massas, o actor estrategico, o actor de si e o actor solto.

O «actor de massas» é típico do modo de fusão. Este actor é submisso às acções sindicais e durante um largo período de tempo foi limitado às massas operárias.

O «actor estrategico» é, segundo Sainsaulieu, "o universo dos poderes profissionais operários ou dos quadros reconhecidos nas suas organizações, que partilham a cultura de negociação" (Sainsaulieu 2001:233). Cabe ao indivíduo a construção da sua função, das suas práticas e do seu papel social. No entanto, quando se entra "nas zonas de incerteza de que fala M. Crozier, a mesma cultura de negociação funde então comportamentos estratégicos, capacidades de entrar facilmente numa série de oposições onde se trata de jogar pelo seguro nas suas relações para conquistar aliados, estabelecer coligações ou suportar o choque dos confrontos" (Sainsaulieu 2001:223).

O «actor de si» é típico de uma cultura de afinidades, procurando a mobilidade e promoção quer técnica quer hierárquica. Os indivíduos que se enquadram nesta categoria são muito individualistas procurando a acção personalizada.

Para finalizar, Sainsaulieu fala-nos do «actor solto» que é também chamado de «retirante». É um elemento importante pois a sua acção é diversificada em diversos espaços de acção. Para o retirante a preocupação fundamental não é só e apenas o trabalho mas usufrui de outras actividades, como o espaço doméstico, tempos livres ou outras.

Uma outra forma de caracterizar diferentes culturas dentro de uma organização prende-se com a importância dada à inovação técnica, organizacional e à gestão da incerteza de empresas confrontadas com as pressões do mercado e da tecnologia. É neste sentido que se aborda aqui os trabalhos de N. Alder, referidos também por Sainsaulieu.

Alder analisa assim a identidade profissional, através de três lógicas de acção colectiva que surgem aquando da introdução de inovações tecnológicas ou organizacionais. A estes três tipos de identidade o autor denomina de: inovadores, a que também chama de pioneiros, conservadores activos a que a que chama legalistas e finalmente os excluídos.

Os «pioneiros» são indivíduos que se atraem pela inovação (técnica e organizacional) e mudança. Receiam a ordem e a estabilidade e têm grande aversão à burocracia. Como refere Sainsaulieu "dispõem de numerosos trunfos técnicos e de redes para tirar partido da desordem instaurando uma grande complexidade de jogos, de alianças à volta da aplicação de técnicas e de novas organizações" (Sainsaulieu 2001:241).

Os «legalistas» defendem a hierarquia e a ordem. Não são totalmente contra a inovação mas tentam banalizá-la tentando inseri-la em funções e numa ordem racional e aceitável.

Os «excluídos» são indivíduos que não têm qualquer poder no jogo da inovação. Estes indivíduos não controlam nem se interessam pelas «regras do jogo da inovação». Estas três tipologias resultam dos trabalhos de N. Alder centrados nas situações de inovação das empresas modernas.

Outro autor que, após vários estudos realizados nos anos 80 em seis empresas industriais apresenta uma tipologia de identidades no trabalho é Claude Dubar. Este autor apercebe-se que as escolhas dos indivíduos acerca da formação-emprego dependem da «imagem de si» que é construída através da sua posição social mas também da sua «imagem social» ou «imagem para o outro» que é resultado do reconhecimento e dos meios de acção.

Sainsaulieu refere neste sentido que *"a escolha de formação-emprego poderá então interpretar-se como a resultante dessa interrogação sobre as utilidades de um percurso evolutivo em função das experiências passadas já feitas e dos constrangimentos e oportunidades do meio de trabalho presente e futuro"* (Sainsaulieu 2001:223).

Assim, através da análise de diferentes investigações com o foco central nas relações assalariadas e sobretudo de operários, Dubar analisa quatro tipos de emprego-formação: o excluído, o bloqueado, o promovido e o autónomo.

O «excluído» (ou identidade de percurso) é a «identidade-tipo» revelada por operários sem qualificação e poucas perspectivas futuras. Estes operários são dependentes do chefe e da estabilidade do emprego para construir uma imagem de si válida e totalmente ligada ao trabalho. Esta identidade é caracterizada de frágil e dependente uma vez que o indivíduo não tem meios para modificar a sua posição. Dubar refere neste sentido que *"toda a transformação da empresa é uma ameaça grave à identidade pessoal"* (Sainsaulieu 2001:246).

A segunda categoria analisada pelo autor é a «identidade bloqueada». Os indivíduos caracterizados por esta «identidade-tipo» adquirem uma série de saberes e competências através da experiência no posto de trabalho. Conhecem bem a sua função e a empresa

onde trabalham, mas estes operários entram facilmente em conflito com os jovens técnicos licenciados que possuem trunfos para uma carreira como o diploma.

Estes operários especialistas através da experiência encontram-se com barreiras no que diz respeito à ascensão dentro da organização pois falta-lhes a qualificação pelos diplomas. É por isso que Dubar denomina esta classe de bloqueados.

Os «promovidos» (ou identidade de promoção e de empresa) são os indivíduos *"que se adaptaram às políticas de recursos humanos, de flexibilidade e de mobilidade face às ameaças sobre a empresa de que se sentem solidários"* (Sainsaulieu 2001:247). Para estes indivíduos o seu sucesso depende do sucesso alcançado pela empresa e desta forma evoluem pelo enriquecimento das suas competências.

O último tipo de identidade observado por Dubar é a «identidade independente» ou «autónomo». É típica de jovens licenciados que procuram mais formação. Esta identidade deixa de se centrar na empresa e passa a dar importância à carreira individual ou independente. Dubar refere que estes jovens licenciados vivem numa permanente crise de identidade pois rejeitam o futuro na empresa tentando extrair dela os recursos necessários para realizar projectos pessoais exteriores à empresa.

O autor refere ainda que estes quatro tipos de identidades podem ser interpretados *"a partir de modos de articulação entre transacção objectiva e transacção subjectiva, como resultados de compromissos «interiores» entre identidade herdada e identidade visada, mas também de negociações «exteriores» entre identidade atribuída por outro e identidade incorporada por si"* (Dubar 1997:235). Assim, a «transacção subjectiva» pode levar à *continuidade* entre a identidade herdada pelo indivíduo e a identidade visada pelo mesmo ou pode levar por sua vez à *ruptura* entre a primeira e à sua projecção individual no futuro.

As identidades profissionais construídas no modo de continuidade implicam a existência de um espaço de realização onde os indivíduos desenvolvem as suas trajectórias contínuas como é o caso de um sistema de emprego. Este espaço pode ser do tipo profissional onde os indivíduos constroem a sua identidade profissional (ou de ofício) ou de tipo organizacional onde se desenvolve a identidade profissional de empresa.

As identidades profissionais construídas no modo de ruptura são antagónicas à anterior, ou seja, a construção da identidade é realizada num espaço diferente do espaço produtor da sua identidade passada.

Ainda segundo o autor, *"a transacção objectiva, articulada com a precedente, pode levar a um reconhecimento social ou a um não-reconhecimento"* (Dubar 1997:236). No primeiro caso dá-se a legitimação da identidade visada, ou seja há uma empresa ou instituição que reconhece os saberes e competências do indivíduo. No segundo caso o reconhecimento não é adquirido.

Estas duas transacções, subjectiva e objectiva, são relativamente independentes mas articuladas entre si. Dubar refere assim que, *"quando a transacção subjectiva se estabelece na base da ruptura, são possíveis duas saídas para a transacção objectiva. Ou a ruptura é acompanhada por um conflito entre a identidade atribuída pela instituição e a identidade forjada pelo indivíduo, encontrando-se neste caso o indivíduo em processo de exclusão que origina uma identidade ameaçada, ou então a ruptura é acompanhada por confirmações legítimas pelo outro da identidade para si e encontramos-nos num processo de conversão que origina uma identidade incerta"* (Dubar 1997: 236).

Por outro lado, se a transacção subjectiva se baseia na continuidade, a transacção objectiva é mais simples, *"ou a promoção visada é reconhecida, encorajada, confirmada e encontramos-nos num processo de promoção que diz respeito a uma identidade de empresa, ou então a progressão visada é invalidada, recusada, infirmada e encontramos-nos num processo de bloqueamento que diz respeito a uma identidade de ofício"* (Dubar 1997: 236). Em ambos os casos a identidade constrói-se num espaço único, ou organizacional de empresa ou profissional de ofício.

O espaço social das identidades é assim, segundo Dubar, uma *"espécie de meta-espaço que ultrapassa a esfera do trabalho e engloba a do fora-do-trabalho"* (Dubar 1997:237). Cada uma das «identidades-tipo» está associada a um tipo de espaço: empresa, ofício, rede ou fora-do-trabalho. *"A construção das identidades é, portanto, inseparável da existência de espaços de emprego-formação e dos tipos de relações profissionais que estruturam as diversas formas específicas de mercados de trabalho: mercados internos das firmas, mercados profissionais ou de ofícios, mercados externos..."* (Dubar 1997:237).

Em suma, o conceito de identidade que será adoptado para perspectivar a identidade profissional dos gestores de recursos humanos alvo deste estudo é um conceito que assume uma dinâmica abrangente que assenta na relação dialéctica entre o sujeito e a sociedade. Recusa-se uma postura individualista e subjectivista da identidade, pois considera-se que esta não decorre apenas da pertença de um indivíduo a um determinado grupo social. Levanta-se aqui a hipótese de que as identidades profissionais dos gestores de recursos humanos são construídas e reconstruídas a partir de toda uma trajectória vida e da interacção com os outros, na vida pessoal e essencialmente profissional.

CAPÍTULO II
QUESTÕES METODOLÓGICAS

2. - QUESTÕES METODOLÓGICAS

"O ponto de vista, afirma Saussure, cria o objecto"

Bourdieu

Weber diz-nos que o primeiro passo para se garantir a objectividade do conhecimento científico é separar claramente «*juízos de valor*» e «*juízos de facto*» e excluir os primeiros do âmbito da ciência.

Esta distinção feita por Weber remete para uma das questões há muito discutida no seio da comunidade científica que é a célebre separação entre o senso comum e o conhecimento científico.

Só se começou a falar de senso comum quando se começou a delinear o que se entendia por conhecimento científico, uma vez que um dos conceitos aparece em oposição ao outro. *"Segundo Ferrus, o pensamento comum passou a existir quando surgiu o pensamento formal e não existiu um senso-comum, enquanto tal, nas sociedades primitivas, uma vez que ele só começou a existir a partir do surgimento do seu oposto, a ciência"* (Alexandre S.d.:2).

Autores como Berger e Luckman enfatizam a importância de tal conhecimento como principal fonte da acção humana na sociedade, pois refere-se àquilo que os homens conhecem como real na vida quotidiana e orienta as práticas humanas no mundo.

O conhecimento do senso comum é visto como orientador da acção prática do dia-a-dia, é ele que dá sentido às nossas vidas.

É neste sentido que Caraça escreve que *"visões, explicações do mundo, sempre as terá havido (e haverá) a partir do momento em que as primeiras comunidades humanas apareceram, se estabeleceram e sobreviveram na Terra. Elas são cruciais para criar o quadro que guia as acções dos homens e das mulheres no quotidiano. Constituem um elemento essencial, agregado e inteligível, das representações da realidade que*

continuamente formulamos no decorrer da nossa vida. Sem elas, ou fora delas, o mundo não faz sentido” (Caraça 2001:22).

Então se o senso comum é essencial para nos dar sentido às nossas vidas, não é através da eliminação do mesmo que se consegue obter o conhecimento científico.

O conhecimento popular ou senso comum não difere do conhecimento científico nem pela veracidade nem pela natureza do objecto conhecido: o que o diferencia é a forma, o modo ou o método e os instrumentos para se obter o «saber».

Neste sentido, Sedas Nunes escreve que *“a ciência, ou antes, uma ciência, representa uma outra maneira de «ler» o real, diferente da do senso comum. Implica um outro código de leitura, implica portanto a construção de outros «objectos» que não os que nos servem para «ler» o real do dia-a-dia” (Nunes 2001:34).* O autor refere também que *“a ciência pressupõe ruptura com as evidências do senso comum” (Nunes 2001:35).* *“Mas para romper com tais evidências – o que por si só não estabelece, como é óbvio, no plano da cientificidade – a ciência tem que romper simultaneamente com o código de leitura do real de que elas decorrem e que o senso comum (ou ideologia) lhe propõem. Tem, portanto, de inventar um novo código – o que significa que, recusando e contestando o mundo dos objectos do senso comum (ou da ideologia), tem de construir um novo «universo conceptual», ou seja: todo um corpo de novos objectos e de novas relações entre objectos, todo um sistema de novos conceitos e de relações entre conceitos” (Nunes 2001:35)*

Em qualquer caso, o processo de conhecimento é sempre um trabalho de construção de objectos. E como podemos proceder a essa nova construção do real?

Pierre Bourdieu em a «Profissão de Sociólogo» diz-nos que *“para saber construir o objecto e conhecer o objecto que é construído, é necessário ter consciência de que todo o objecto propriamente científico é consciente e metodicamente construído, e é necessário conhecer tudo isso para nos interrogarmos sobre as técnicas de construção das perguntas formuladas ao objecto” (Bourdieu 1999:64).*

O autor diz ainda que *"pelo facto de que a fronteira entre os saberes comuns e a ciência é, em sociologia, mais imprecisa do que em outros campos, impõe-se com uma urgência particular, a necessidade da ruptura epistemológica"* (Bourdieu 1999:87).

A ruptura com o senso comum introduzida por Durkheim e posteriormente adaptada por Bachelard, tornou-se um dos procedimentos essenciais para a construção do conhecimento científico.

A ruptura é um dos primeiros passos daquilo a que Bourdieu chamou a «hierarquia dos três actos epistemológicos»: ruptura, construção e constatação.

A ruptura será o primeiro acto do processo científico, visto consistir em romper com os preconceitos e falsas evidências. Esta ruptura só pode ser feita em relação a um sistema conceptual organizado que o investigador pensa estar na base das explicações do fenómeno. É aqui que entra a segunda etapa do procedimento, ou seja a construção teórica que vai dar sustento posteriormente à sua verificação. A verificação ou experimentação corresponde ao terceiro acto do processo e consiste no teste pelos factos. Todo o conhecimento só é considerado científico na medida em que puder ser verificado pelos factos.

Ainda em relação à ruptura esta *"não constitui, ..., um trabalho realizado, de uma vez por todas, na fase inicial de investigação, nem uma operação terminológica, que contraporaria à vulgaridade e polissemia das noções correntes o esoterismo da linguagem especializada, de sentido supostamente unívoco, nem consiste, muito menos em evacuar as «evidências» do senso comum do objecto de análise, postulando que as vivências dos actores não interessam à ciência"* (Silva 1999:51). A ruptura é um processo constante e sempre incompleto ao longo de toda a pesquisa e fundamental para o desenvolvimento da mesma.

O conhecimento científico é o que é produzido pela investigação científica, através de seus métodos. Surge não apenas da necessidade de encontrar soluções para problemas de ordem prática da vida diária, mas do desejo de fornecer explicações sistemáticas que possam ser testadas e criticadas através de provas empíricas

É importante observar que a objectividade do conhecimento é possível, na perspectiva Weberiana, na medida exacta em que os cientistas estejam dispostos a se comprometer com a busca dessa objectividade.

Uma das preocupações de Weber foi, justamente, a formulação de certos instrumentos metodológicos que permitissem que o cientista investigasse os fenómenos particulares sem se perder na infinidade disforme dos seus aspectos concretos. O principal desses instrumentos é o tipo ideal. Os tipos ideais cumpririam duas funções principais: seleccionar explicitamente a dimensão do objecto que será analisada e apresentar essa dimensão de uma forma pura, despida de suas nuances concretas. Nas palavras de Weber, a construção de tipos permitiria operar uma espécie de abstracção que converteria a realidade em «*objecto categoricamente construído*». Os tipos seriam elaborados mediante acentuação mental de determinados elementos da realidade considerados, do ponto de vista do investigador, relevantes para a pesquisa.

O método é uma das características elementares para transformar o conhecimento em ciência. No entanto o método não pode ser usado para qualquer investigação sobre qualquer forma, tem que ser coerente com o objecto de investigação. Bourdieu refere, neste sentido, que *"os que fazem como se todos os objectos fossem susceptíveis de uma única e mesma técnica, ou indiferente de todas as técnicas, esquecem que as diferentes técnicas podem em certa medida variável e com rendimentos desiguais, contribuir para o conhecimento do objecto, contando que a sua utilização seja controlada por uma reflexão metódica sobre as suas condições e limites de sua validade, que, em cada caso, depende da sua adequação ao objecto, isto é, à teoria do objecto"* (Bourdieu 1999:64).

Ainda no mesmo sentido, Ferreira diz-nos que "é do método que dependerá o sucesso ou o fracasso da tarefa que empreendemos, é do método que dependerá a verdade ou a falsidade do conhecimento e, por isso, o método tem de permitir distinguir o verdadeiro do falso" (Ferreira 1994).

Bilhim (S.d.) diz-nos que todo o trabalho científico tem que ser passível de refutação (questão da falsificabilidade de Popper) e para isso é necessário que o cientista tenha consciência. O trabalho científico também tem de ser coerente e obedecer a uma certa lógica, pode discutir as ambiguidades, contradições e incoerências do seu objecto de

estudo, mas não pode deixar de ter uma estrutura coerente. Igualmente o trabalho deve ser o produto de um estudo profundo e deve seguir todo o rigor metodológico que evita a subjectividade por parte do investigador.

É com todos estes pressupostos presentes no espírito que se fez a escolha da estratégia metodológica da presente investigação e que se descreve já de seguida.

2.1. - PARADIGMA E ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

Como é referido por Bogdan e Biklen em Leonor Santos, *"um paradigma é aquilo que nos permite olhar o mundo e identificar o que nele é, para nós, importante"* (Santos 2000:183).

Optou-se, para esta investigação, uma metodologia qualitativa numa perspectiva próxima do que se designa de *«paradigma interpretativo»*. Este paradigma decorre de uma perspectiva relativista da realidade que vê o mundo real vivido como uma construção de actores sociais que, inseridos num dado tempo e espaço vão construindo o significado social dos acontecimentos e fenómenos do presente assim como reinterpretação o passado (Santos 2000:186).

O paradigma interpretativo tem como objectivo último *"o significado humano da vida social e na sua clarificação e exposição por parte do investigador"* (Santos 2000: 187).

Este paradigma é uma oposição ao chamado positivismo, que estabelece relações de causalidade, o paradigma interpretativo valoriza a explicação e a compreensão, pretende desenvolver e aprofundar conhecimento sem querer formular leis ou generalizações de hipóteses.

Esta problemática relaciona-se com a velha questão da construção da teoria. Neste ponto torna-se interessante discutir uma questão fundamental, ou seja, a dimensão indutiva e dedutiva e as implicações no papel da teoria da investigação.

A indução e dedução são reconhecidos como métodos legítimos pelas ciências sociais já há largos anos, no entanto a teorização varia sempre de acordo com a perspectiva que o

investigador lhe dá. Se o investigador segue o método dedutivo ele vai procurar que os dados empíricos se encaixem na teoria, ou seja parte da teoria para os dados, por outro lado se seguir o método indutivo, vai partir de um conjunto de dados empíricos e procurar uma teoria que se lhe adapte, parte dos dados para a construção teórica.

Quando se adapta o paradigma interpretativo, começa-se *"por um conjunto empírico de dados e procura-se encontrar uma teoria que se lhe ajuste"* (Goetz e Lecompte, 1984 in Santos 2000:189). Neste quadro a presente investigação segue uma via essencialmente indutiva que segundo Maroy *"este trabalho indutivo... (é) particularmente importante quando se encara a análise qualitativa numa lógica exploratória, como meio de descoberta e de construção de um esquema teórico de inteligibilidade, e não tanto numa óptica de verificação ou teste de uma teoria ou de hipóteses preexistentes"* (Maroy in Albarello 1997:117).

O objecto de estudo foi sendo construído e reconstruído através de um processo dialéctico entre a teoria e a prática.

O estudo tem como objectivo a caracterização do perfil sociográfico dos Gestores de Recursos Humanos em Hotelaria, tendo em vista a análise da identidade profissional dos mesmos.

Optou-se por realizar um estudo de natureza exploratória, uma vez que sua principal característica é proporcionar «pistas» para um exame teórico consistente e permitir o levantamento de hipóteses de trabalho a serem verificadas em estudos posteriores.

Segundo Quivy, para começarmos uma investigação de uma «boa» maneira temos que *"procurar enunciar o projecto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exactamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor"* (Quivy 1992:30). Assim, para esta investigação em particular são três as questões que orientam os trabalhos desenvolvidos:

1. Quem são os Gestores de Recursos Humanos a serviço da hotelaria no Algarve?
2. O que fazem estes Gestores?
3. O que pensam estes Gestores acerca do seu trabalho?

Foram definidos como objectivos específicos para esta investigação: caracterizar o perfil dos Gestores de Recursos Humanos do sector da hotelaria, conhecer as perspectivas simbólico-valorativas dos gestores acerca da sua actividade profissional e respectiva prática e prospectivar o desenvolvimento deste grupo profissional.

Estes objectivos conduziram assim à identidade social e profissional destes profissionais. Assim, o enfoque que se deu a este estudo relacionou-se com a teoria das identidades sociais e profissionais.

Para compreender a construção das identidades profissionais recorreu-se primeiramente ao conhecimento das representações sociais destes actores face às suas actividades profissionais.

Como já foi referido no enquadramento teórico, as representações sociais têm sido tratadas sobre diversos pontos de vista por diferentes autores, nomeadamente Moscovici, Herzlinch, Gilly, Jodelet, Farr e de Doise (Benavente 1990).

Para Moscovici, o conceito de representação social é algo *"híbrido, já que nela se entrecruzam noções de ordem sociológica – ideologia, cultura, norma, valor – e noções de origem psicológica – imagem, pensamento, opinião, atitude"* (Silva 2003:78).

No entanto Doise (1986) *"sublinha que a representação social é relacional, resultado da coordenação de pontos de vista e da inserção de definições particularmente numerosas de si próprio e do mundo. Segundo este autor, as representações sociais são princípios geradores de tomadas de posição ligadas a inserções específicas num conjunto de relações sociais, favorecendo processos simbólicos estruturantes dessas interacções"* (Abreu 2001:93).

Para o primeiro, a representação é *«social»* na medida em que é partilhada por um grupo de pessoas e porque é *«produzida, engendrada colectivamente»*. Quando se questiona sobre quem produz uma representação, esta é produzida por grupos e classes sociais.

Um outro autor que reforça a imagem social das representações é Bourdieu, que refere que *as representações dos actores sobre o real, "enquanto representações constitutivas das identidades, não são apenas imagens mentais, mas também manifestações sociais intervenientes na produção social"* (Lopes 2001: 61).

Por sua vez, as representações profissionais surgem quando se contextualiza as representações sociais num contexto específico que é o campo profissional.

Estas reflectem os modos de pensar e sentir de determinado grupo profissional. Pelo menos é isso que nos diz Blin ao referir-se às representações profissionais como *"conjunto de ideias que um indivíduo ou grupo partilha sobre determinada profissão"* (Silva 2003:86).

Numa segunda aproximação ao objecto de estudo, remete-se para as teorias de construção da identidade social e profissional que são aqui reconstruídas através das representações dos profissionais de gestão de recursos humanos entrevistados.

A identidade social é definida por Dubar como *"uma articulação de dois processos identitários heterogéneos: de atribuição pelos agentes e instituições que directamente interagem com o sujeito e de incorporação resultante da imagem que o sujeito constrói para si próprio. A identidade para si e a identidade para o outro são inseparáveis na construção da identidade social, coexistindo de forma problemática"* (Silva 2003:95).

A identidade é assim marcada por um duplo processo, biográfico (de continuidade ou ruptura com o passado) e relacional (reconhecido ou não pelos outros).

Um outro autor que dá o seu contributo para a problemática das identidades sociais é Pinto que considera que as identidades são o resultado de um duplo processo, identização e identificação. A identização é para o autor o processo através do qual os indivíduos se diferenciam uns dos outros, a identificação é o processo através do qual os actores sociais se integram nos grupos sociais.

Para a sociologia, a identidade e o processo social da sua construção *"opõe-se à tendência para assumi-la de forma essencialista, tal como por vezes acontece a partir das perspectivas meramente psicológicas. Ao enfatizar a noção de trajectória na construção das identidades profissionais, a sociologia tenta equacionar esta problemática no interior de um processo global de socialização do indivíduo, sublinhando que a dimensão pessoal é apenas uma das condicionantes da constituição identitária"* (Abreu 2001:144).

Depois do que aqui foi exposto, e tendo em conta a problemática e os objectivos da investigação, emergiu-se num estudo de cariz qualitativo. Este método, vulgarizado a

partir dos anos setenta é que é capaz de dar à pesquisa um sentido peculiar, na medida em que permite uma atitude de aproximação do investigador face ao objecto de estudo. Pois *"pretende-se, como refere Poisson (1991), captar o essencial da realidade social estudada, ou como evidenciam Crozier e Friedberg (1977), compreender os comportamentos estratégicos, as atitudes, as percepções, os sentimentos"* (Abreu 2001:157). A adopção pela investigação qualitativa revelou-se a mais adequada para apreender a construção das identidades profissionais. Desta opinião é Stew (1996), que refere que *"o mundo social não pode ser compreendido em termos de relações causais ou de leis universais. Isto deve-se ao facto das acções humanas se basearem e serem condicionadas por interpretações de carácter social: intenção, motivos, atitudes e crenças"* (Abreu 2001: 143).

Autores como Bogdan e Biklen apontaram as principais características da orientação qualitativa as seguintes:

- *"A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte directa de dados e o investigador como o seu principal instrumento;*
- *Os dados recolhidos são predominantemente descritivos;*
- *A preocupação com o processo é maior do que com o produto;*
- *O «significado» que os actores dão às coisas e ao quotidiano, são focos de atenção especial do pesquisador;*
- *A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo; não é uma etapa final do estudo qualitativo;"* (Abreu 2001:157)

Tendo em conta o explicitado, parece ser a investigação qualitativa a melhor estratégia metodológica a adoptar, de forma a analisar e interpretar uma realidade social tal como ela é vivida, percebida e sentida pelos actores. Trata-se então, de compreender a visão do mundo destes actores sociais. É sobre a selecção destes actores que se refere o ponto que é apresentado de seguida.

2.2 - A PESQUISA E OS ACTORES

A selecção dos actores objecto de investigação não pode ser feita de forma alheia aos objectivos deste estudo. Posto isto, a selecção dos actores incidiu primeiramente num campo conhecido pelo investigador que são os gestores de recursos humanos na hotelaria do Algarve. Gestores de Recursos Humanos porque eram eles o alvo deste estudo e na Hotelaria porque era a actividade económica onde era susceptível de se encontrar uma população para a realização desta investigação na Região do Algarve.

A Região do Algarve foi escolhida por ser a região de onde sou natural e, como refere Quivy, *"não é de estranhar que a maior parte das vezes o campo de investigação se situe na sociedade onde vive o próprio investigador"* (Quivy 1992: 160).

Depois de ter definido os actores, o campo de trabalho e a região, procedeu-se ao levantamento dos estabelecimentos hoteleiros que na região possuíam Gestores de Recursos Humanos. Para tal foi feito um contacto com a AHETA (Associação de Hotelaria e Turismo do Algarve) que se prontificou em fornecer uma lista com todos os estabelecimentos hoteleiros registados na Região. Depois de estar na posse dessa lista foram contactados todos os estabelecimentos, ou por e-mail ou através de contacto telefónico para saber da existência ou não de tal função.

Verificou-se que, apesar da região do Algarve estar repleta de estabelecimentos desta natureza, são escassos aqueles que possuem um profissional para desempenhar as funções de recursos humanos. Apenas os empreendimentos de luxo e os classificados com quatro ou cinco estrelas possuem pessoas designadas para a função e mesmo muitos deles, fazendo parte de cadeias de hotéis, têm apenas um gestor central, muitas vezes sedeados noutras zonas do país.

O primeiro contacto estabelecido para entrevista foi feito através de um informante-chave e os contactos posteriores foram realizados através de contactos fornecidos por esse primeiro entrevistado, formando assim uma amostra em *«bola de neve»*.

Depois de ter o contacto esses gestores, foram contactados telefonicamente afim de marcar entrevista, explicando brevemente quais eram os objectivos do estudo. Quase

todos eles se prontificaram em participar e foi então que surgiu a «visita» aos estabelecimentos onde os mesmos exercem as suas funções.

Durante a minha breve passagem por estes locais fui muito bem recebida pelos gestores, os quais, na sua maioria me levavam para uma zona do estabelecimento que estivesse mais tranquila, dependendo das horas a que se realizava a entrevista, ou no hall, ou no bar. Foram apenas três os gestores que me receberam dentro do próprio departamento de recursos humanos.

Foram realizadas oito entrevistas a profissionais da área e chegou-se ao momento da saturação quando os gestores aconselhavam entrevistar outros já entrevistados.

2.3. - A RELAÇÃO SOCIAL ENTREVISTADOR / ENTREVISTADO

Sendo o investigador ele próprio um actor inserido numa determinada sociedade e ocupando uma determinada posição social, e sabendo que qualquer estudo científico é uma escolha realizada pelo investigador, que depende das coisas às quais ele atribui um valor e um significado cultural, essa escolha também está influenciada pela classe social em que o mesmo se encontra inserido assim como os seus grupos de pertença e ainda depende da época em que vive.

Weber nega a possibilidade de um conhecimento absoluto, livre de quaisquer pressupostos, capaz de definir de modo completamente neutro qual a verdade absoluta das coisas.

Ao contrário, todo e qualquer conhecimento estaria referido a valores e interesses subjectivos. Seria a partir dessas referências que os sujeitos atribuiriam relevância e seleccionariam, dentro da realidade infinita, os problemas e objectos que, do seu ponto de vista, mereceriam ser investigados. *"Em cada caso apenas um fragmento finito da mesma realidade constituirá objecto de apreensão científica, de que só essa parte será «essencial» no sentido de que só a ela «vale a pena conhecer»"* (Weber 1995:624)

Weber pressupõe que a realidade é infinita e sem qualquer sentido «cognoscível» imanente. Seriam os sujeitos humanos que estabeleceriam recortes na realidade e se posicionariam diante deles conferindo-lhes sentido.

Mas então, como era feita a escolha do que «*valia a pena conhecer*»? Segundo o autor a escolha era sempre feita pelo investigador de acordo com o que tinha «*significação cultural*» para o mesmo.

Goldman refere neste sentido que "*em ciências humanas, mal abordamos um qualquer problema a um nível suficientemente geral, encontramos-nos no interior de um círculo que é a expressão do facto de que o próprio investigador faz parte da sociedade que se propõe estudar e que desempenha um papel preponderante na elaboração das suas categorias intelectuais*" (Goldman 1981:334).

Assim sendo, achou-se pertinente reflectir sobre as condições sociais do investigador e a forma como as mesmas poderiam interferir na relação social com os entrevistados.

Licenciada em Gestão de Recursos Humanos, mas no entanto nunca desenvolveu essa actividade profissional. É, assim como se revelaram ser a maior parte dos entrevistados, uma «*trânsfuga cultural*» proveniente de famílias com baixo capital económico e cultural.

Contudo, estes factores puderam ser usados nos contactos que se estabeleceram com os entrevistados, porque para além de não ter havido um «*choque*» cultural, ajudou o facto de não ter qualquer relacionamento com os entrevistados e de não ser vista como uma «*intrusa*» no sentido de querer «investigar» para adaptar numa outra situação. Em muitas das entrevistas, o facto de ser jovem e do sexo feminino fez com que os entrevistados vissem na entrevista uma oportunidade de falar e de «*expor as suas amarguras*».

2.4. - A RECOLHA DOS DADOS

A escolha dos métodos e das técnicas realizada em qualquer investigação não pode ser feita sem ter em conta os objectivos dessa mesma investigação. A entrevista foi a técnica eleita para recolha de informação para compreender a construção da identidade

profissional dos gestores de recursos humanos entrevistados, isto porque como refere Danielle Ruquoy, a entrevista tornou-se um «*instrumento primordial*» em toda a investigação que tem por objectivo conhecer a forma como os indivíduos vêem o mundo, as suas intenções e as suas crenças (Ruquoy in Albarello 1997:84) e também é o instrumento mais adequado para "*delimitar os sistemas de representações, de valores, de normas veiculadas por um indivíduo*" (Ruquoy in Albarello 1997:89).

A entrevista é definida por Teresa Haguette como "*um processo de interacção social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objectivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado. As informações são obtidas através de um roteiro de entrevista constatando de uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com uma problemática central e que deve ser seguida*" (Haguette 1990:75). A mesma autora refere que enquanto instrumento de recolha de dados, a entrevista, como qualquer outra técnica está sujeita "*aos cânones do método científico, um dos quais é a busca pela objectividade, ou seja, a tentativa de captação do real, sem contaminações indesejáveis nem da parte do pesquisador nem de factores externos que possam modificar aquele real original*" (Haguette 1990:76).

As entrevistas podem ser classificadas num contínuo, onde de um lado desse mesmo contínuo o entrevistador deixa o seu interlocutor se exprimir livremente, tentando intervir o menos possível no raciocínio do entrevistado. Do outro lado do contínuo o entrevistador estrutura toda a entrevista condicionando o discurso do seu interlocutor que passa a estar centrado essencialmente no objecto de estudo. No meio deste contínuo aparece a entrevista semi-directiva que tenta responder a duas exigências que há primeira vista parecem ser contraditórias.

Albarello refere-se a este tipo de entrevistas dizendo que "*por um lado, trata-se de permitirmos que o próprio entrevistado estruture o seu pensamento em torno do objecto perspectivado, e daí o aspecto parcialmente «não directivo»*. Por outro lado, porém, a definição do objecto de estudo elimina do campo de interesse diversas considerações para as quais o entrevistado se deixa naturalmente arrastar, ao sabor do seu pensamento, e exige o aprofundamento de pontos que ele próprio não teria explicitado, e daí, desta vez, o aspecto parcialmente «directivo» das intervenções do entrevistador" (Albarello 1997:87).

Nesta investigação em particular optou-se pelas entrevistas semi-directivas, porque são as que se revelaram mais adequadas para os objectivos em estudo.

Este tipo de entrevista pressupõe a elaboração prévia de um guião orientador e são caracterizadas por permitirem flexibilidade na ordem das questões e o surgimento, durante a entrevista, de novas questões. Tais características permitem manter um ambiente natural de conversa, sem, contudo, se deixar de fazer uma recolha de dados sistemática.

O guião da entrevista foi elaborado em torno de cinco grandes categorias de análise: perfil sociográfico, ser gestor, representações da actividade profissional, características da actividade profissional e perspectivas de futuro.

A primeira dimensão analítica – perfil sociográfico dos gestores de recursos humanos – era composta por um conjunto de questões que visavam a recolha de informação para o alcance do primeiro objectivo da investigação, saber quem são os Gestores de Recursos Humanos ao serviço da hotelaria no Algarve. Para tal, foram feitas perguntas acerca da sua origem social, nível de habilitações literárias e trajectória profissional.

A segunda dimensão analítica centrou-se nas representações profissionais dos entrevistados. Foram feitas questões sobre os aspectos positivos e negativos da actividade, foi feito um levantamento de situações que marcaram a vida destes gestores e de certa forma tentou-se penetrar no «*mundo percebido*» destes gestores de recursos humanos, conhecer as suas motivações, os seus valores e as suas crenças.

A terceira dimensão do guião da entrevista prendeu-se com a caracterização da profissão por parte dos entrevistados. Pretendeu-se «*levantar a ponta do véu*» das práticas actuais do dia-a-dia destes gestores e da sua cultura profissional. Isto porque, para obter um conhecimento mais aprofundado as suas práticas era necessário proceder à sua observação.

Por fim, a última dimensão do guião – perspectivas futuras da actividade – foi construída com o propósito de ir ao encontro do terceiro objectivo específico desta investigação. Esta última dimensão foi composta por perguntas direccionadas às representações dos entrevistados face ao futuro da gestão de recursos humanos.

A caracterização dos actores em estudo encontra-se sintetizada no quadro n.º1.

Quadro 1 – Caracterização dos actores em estudo

	IDADE (Anos)	SEXO	CATEGORIA PROFISSIONAL	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL (Anos)
E1	41	Feminino	Gestor de Recursos Humanos	14
E2	33	Feminino	Gestor de Recursos Humanos	3
E3	44	Feminino	Gestor de Recursos Humanos	13
E4	47	Masculino	Gestor de Recursos Humanos	11
E5	57	Masculino	Gestor de Recursos Humanos	25
E6	62	Masculino	Gestor de Recursos Humanos	33
E7	37	Masculino	Gestor de Recursos Humanos	6
E8	38	Feminino	Gestor de Recursos Humanos	7

As entrevistas foram todas gravadas em registo áudio e mais tarde transcritas na sua totalidade para suporte de papel. Todos os entrevistados acederam à sua gravação, com um pedido prévio e esclarecimento dos objectivos da mesma. Alguns deles revelaram no início algumas reticências em relação ao gravador, mas que foram superadas nos momentos iniciais da entrevista.

As entrevistas decorreram entre o período de Abril a Setembro de 2004.

Terminado o processo das entrevistas foi obtido um material muito rico e repleto de significado que foi posteriormente submetido à análise que se descreve já de seguida.

2.5. - ANÁLISE DE DADOS

A opção pela forma de análise de dados a utilizar decorre da escolha feita anteriormente pelo instrumento de recolha de informação. Uma vez recolhida a informação deve ser alvo de análise e interpretação, para tal recorreu-se à análise de conteúdo.

Quivy refere que *"o lugar ocupado pela análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, nomeadamente porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade como, por exemplo, os relatórios das entrevistas pouco directivas"* (Quivy 1998:225).

A análise de conteúdo pode ser realizada de diversas formas. Laurance Bardin propõe três grandes categorias de análise de conteúdo que são: a análise temática, a análise formal e a análise estrutural. Para esta investigação interessa-me particularmente a análise temática, pois nas palavras de Quivy, são as análises temáticas *"que tentam principalmente revelar as representações sociais ou os juízos de valor dos locutores a partir de um exame de certos elementos constitutivos do discurso"* (Quivy 1998:226). No mesmo sentido Vala diz que *"sempre que o investigador não se sente apto para antecipar todas as categorias ou formas de expressão que podem assumir as representações ou práticas dos sujeitos questionados, recorrerá a perguntas abertas sendo as respostas depois sujeitas à análise de conteúdo"* (Silva 1999:107).

Iniciou-se este processo através da audição das entrevistas e da sua transcrição. Após este procedimento, que foi muito moroso, obteve-se umas centenas de páginas de material muito rico e cheio de conteúdo.

Impôs-se então a necessidade de organizar e estruturar os dados recolhidos e dar uma forma àquilo que inicialmente não tinha nenhuma.

No decurso do processo de análise temática de conteúdo da informação, identificou-se diversas categorias e dimensões de análise.

Dando continuidade à análise de conteúdo, criou-se uma grelha de análise inicial das oito entrevistas, onde se incluiu excertos das mesmas, identificando como representativos de cada um dos domínios. Nesta etapa, quando houve necessidade de criar categorias ou subcategorias voltou-se ao princípio e reiniciou-se todo o processo, até chegar a uma situação analiticamente aceitável. Este processo foi *"moroso (Miles e Huberman, 1990) devido à sua complexidade e recursividade"* (Abreu 2001:172).

O «fecho» da análise ocorreu quando se chegou à «saturação» dos dados, ou seja, quando se chegou ao ponto em que a informação que se recolhia já não trazia informação nova para a investigação.

2.6. - LIMITES DA INVESTIGAÇÃO

Um trabalho desta natureza terá de ser visto sempre como uma abordagem parcelar de uma realidade complexa, que só seria possível de compreender através de um estudo mais aprofundado que visasse também quer outros actores organizacionais quer as próprias estruturas das organizações.

Nesta investigação privilegiou-se a «voz» dos gestores de recursos humanos que exercem actividade em estabelecimentos hoteleiros da região do Algarve, sendo que para aprofundar o conhecimento sobre o quotidiano destes gestores seria necessário proceder à sua observação directa e por limitações temporais e de recursos disponíveis não foi possível realizar essa observação. Daqui decorre um dos limites da investigação que é a impossibilidade de fazer generalizações acerca das conclusões do estudo para além da realidade concreta da investigação.

Uma outra limitação prende-se com a não apreensão das culturas profissionais destes gestores uma vez que para concretizar esse objectivo seria necessário ter procedido a um estudo mais aprofundado sobre as suas práticas profissionais. Estas não puderam ser passíveis de observação devido à dispersão destes profissionais por organizações diferentes e requeria um esforço acrescido de trabalho e de tempo que devido às limitações impostas para a realização da investigação e ao facto de ser apenas um investigador a levar a cabo não foi possível de realizar.

Apesar destas limitações a presente investigação contribui para aprofundar o conhecimento sobre uma realidade concreta e levantar algumas pistas de investigação para futuras investigações neste âmbito.

CAPÍTULO III
ANÁLISE EMPÍRICA

3.1. – TRAJECTÓRIAS DE VIDA E CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

Inicia-se o percurso analítico do campo empírico através da sociografia dos profissionais de recursos humanos enquanto etapa indispensável para a incursão nos domínios centrais do objecto da pesquisa.

A caracterização dos actores é elaborada a partir dos dados recolhidos durante as entrevistas realizadas relacionados com o seu percurso de vida pessoal e profissional. Com esta etapa procura-se conhecer quem são os gestores de recursos humanos e de onde vêm? O que pensam eles acerca da sua profissão?

É através das respostas dadas a estas questões que é definida a identidade dos gestores de recursos humanos entrevistados. Posteriormente é feita uma caracterização da profissão no discurso destes gestores e no final são apresentadas algumas considerações sobre o que pensam estes actores acerca do futuro da profissão de gestor de recursos humanos.

Para a realização do estudo foram feitas oito entrevistas a Directores de Recursos Humanos de empreendimentos hoteleiros na região do Algarve. Os Directores entrevistados têm idades compreendidas entre os 33 e os 62 anos, sendo a média de idades os 45 anos.

No que diz respeito ao género quatro dos gestores entrevistados pertencem ao sexo masculino e os restantes quatro fazem parte do sexo feminino.

Os Gestores de Recursos Humanos alvo deste estudo desenvolvem todos a sua actividade profissional em empreendimentos hoteleiros na região do Algarve. Estes empreendimentos estão todos classificados com quatro ou cinco estrelas e são bastante conceituados na região.

O Algarve actualmente vive essencialmente do turismo, sendo esta a principal actividade económica da região e está na base do seu crescimento económico. A restauração, a

hotelaria e a construção civil são actividades que se desenvolveram em consequência do crescimento do fenómeno turístico.

3.1.1. - SER GESTOR

3.1.1.1. - PERFIL SOCIOGRÁFICO

Na literatura actual o Gestor de Recursos Humanos é considerado um actor fundamental dentro de qualquer organização, uma vez que estamos numa época em que, conforme é referido na bibliografia da especialidade, se reconhece as pessoas como o elemento que consegue diferenciar as organizações e criar alguma vantagem competitiva, é neste sentido que Rui Moura refere que *"os indivíduos são a alma da mudança e factor decisivo para a criação de empresas competitivas, capazes de responder às aspirações de uma sociedade à procura de equilíbrios económicos e sociais que se consubstanciem num desenvolvimento integrado"* (Castro 1996:1).

Consequentemente o papel do gestor destas pessoas tem vindo a ganhar protagonismo e cada vez mais se aproxima das administrações de topo destas mesmas organizações.

No entanto os gestores de hoje ainda carregam a herança do passado, da chamada Gestão de Pessoal. Durante muitos anos a gestão de pessoal dominou a vida das organizações com uma função meramente administrativa e sem o reconhecimento do seu valor. Eram responsáveis pela disciplina e pela lei e uma das suas obrigações era manter a ordem dos trabalhadores respondendo directamente à administração.

Em termos de estatuto social o Gestor de Recursos Humanos está numa posição intermédia comparativamente a outras actividades profissionais, mais reconhecido do que no passado não tem o mesmo estatuto de um Médico ou Engenheiro.

Através da análise das entrevistas realizadas aos gestores de recursos humanos podemos verificar que estes, na sua maior parte devem a sua posição no espaço social à aquisição de capital escolar e cultural. Oriundos na sua maioria de meios sociais com baixo capital

económico, foi pela via da escolarização e também da carreira dentro da organização que estes gestores adquiriram um estatuto social mais elevado.

Estamos assim perante trajectórias de ascensão social onde a aquisição de capital escolar foi a principal responsável pelo destino que vieram a ocupar, como se pode verificar através da análise dos dados, os seus pais, na sua maioria, não são possuidores de mais do que a 4ª classe.

Estes gestores podem ser considerados «trânsfugas culturais» no entendimento de Ricardo Vieira (1999), que atribui a designação de «trânsfuga» a todo o indivíduo que através do acesso à escola opera uma «transfusão cultural» e que esta *"corresponde também a uma transformação do ethos e da identidade pessoais, que acaba por ser uma consequência natural de qualquer processo de aprendizagem"* (Vieira 1999:87).

Há excepção de um entrevistado que mantém a sua trajectória social estacionária uma vez que há uma continuação da profissão do seu pai e já existia no seio familiar elevado capital económico e cultural.

Em termos de formação escolar possuída, apenas dois dos gestores entrevistados possuem licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho. Depois encontramos dois gestores Licenciados em áreas distintas, nomeadamente Psicologia e Sociologia e os restantes possuem habilitações entre o 9.º e o 12.º ano. Os gestores de recursos humanos detentores de licenciatura são os gestores «mais novos» na actividade. Sendo que os restantes entraram na profissão através da carreira dentro da organização.

No que diz respeito ao género, das oito entrevistas realizadas encontram-se quatro gestores do sexo feminino e quatro do sexo masculino. No entanto Wajcman (1996) e Rodrigues 1989) referem que *"tem-se vindo a verificar que as mulheres quando entram para as organizações e quando ocupam posições de gestão, reproduzem o papel que socialmente lhes tem sido atribuído concentrando-se, por um lado em posições inferiores e, por outro, maioritariamente, em áreas consideradas femininas como é o caso dos departamentos de Gestão de Recursos Humanos (GRH), de Comunicação ou de Relações Públicas"* (Carvalho, sd:2).

O facto de as mulheres ocuparem os lugares nos departamentos de Pessoal ou de Recursos Humanos pode ser explicado *"pelo facto de lhes ser atribuído um papel socialmente orientado (Rosener, 1990) mas também está directamente relacionado com a própria estrutura organizacional"* (Carvalho, sd:2). Estes departamentos são, regra geral, os «menos importantes» na estrutura da organização. No entanto esta tendência está a mudar devido à cada vez maior integração do departamento na gestão de topo e conseqüentemente são os homens quem começam a tomar conta destes cargos, apesar de não existir dados empíricos que comprovem esta situação há uma tendência para as funções da gestão estarem *"associadas, no imaginário e na prática, com os homens. Existe uma correlação, implícita e tomada como universal, entre os homens, o poder e a autoridade no seio das organizações. Apesar das mulheres terem vindo progressivamente a aumentar as suas qualificações e a entrar na vida activa, o número de mulheres que ocupam posições de topo nas organizações é ainda muito reduzido (Collinson e Hearn, 1996; Antal e Krebsbach-Gnath, 1993; Alvesson e Billing, 1997; Wright e Tellei, 1993; Rodrigues, 1989 e 1990; Nogueira, Paúl e Amâncio, 1995)"* (Carvalho, sd:1).

Há medida que se reconhece a importância do departamento de recursos humanos e que este começa a ter ligações com as estratégias delineadas pela gestão de topo, pelas «administrações», é natural que este seja assumido cada vez mais pelo sexo masculino, ao qual associamos as posições que exercem poder dentro de uma estrutura organizacional.

3.2.1.2 - A ENTRADA NA PROFISSÃO

Da análise das entrevistas efectuadas aos gestores de recursos humanos verifica-se que a entrada na profissão pode ser feita através de três processos: através da resposta a anúncios, de convite ou ainda através de entrada na organização em posições operacionais e de uma carreira feita dentro da empresa.

Dos gestores entrevistados o que se verifica é que aqueles que têm uma escolaridade mais baixa, ao nível do 9.º e 12.º ano são aqueles que chegaram à posição de Directores

de Recursos Humanos através de uma carreira feita dentro da empresa. Entraram por lugares de nível hierárquico inferior e foram subindo gradualmente dentro da organização. É desta forma que um dos entrevistados recorda: *"portanto, a entrada na empresa foi uma entrada há muitos anos, já há muitos anos. Era trabalhador estudante, estudava e trabalhava aqui na recepção. Fiz o percurso dentro da empresa: Chefe de Recepção, Contabilidade, Controlador de Caixa, Controlador Estatístico, até chegar aos Recursos Humanos"* (E4M).

Por outro lado os gestores licenciados têm acesso directo aos cargos de direcção, a licenciatura funciona aqui como um «passaporte de entrada» que lhes dá esse acesso, quer através de convite como diz um dos entrevistados *"eu vim parar ao turismo por convite, e neste área o que eu queria mesmo e só estava disponível para trabalhar era com pessoas, portanto, era nesta área de recursos humanos"* (E3F), quer através de resposta a anúncios como refere outro: *"andei sempre à procura, fiz um bocadinho da parte comercial mas os recursos humanos é que puxavam e pronto, acabou por sair um anúncio no jornal, e eu respondi e acabei por ficar"* (E2F).

Face ao discurso dos entrevistados pode-se dizer que o primeiro grupo de entrevistados que chegou à posição de Director, através de uma escalada dentro da própria organização, assume de acordo com os quatro processos identitários típicos definidos por Claude Dubar uma «identidade bloqueada».

Dentro da mesma tipologia temos depois o segundo grupo de entrevistados que assume uma «identidade independente».

No quadro 2 pode-se analisar as trajectórias profissionais destes gestores de recursos humanos entrevistados e as diferentes formas de entrada na profissão. É possível ver no mesmo a relação entre o nível de escolaridade e a entrada nas organizações.

Quadro 2 – Perfil dos Gestores de Recursos Humanos entrevistados

	Idade	Sexo	Local de Estudo (caso se aplique)	Local de Residência	Naturalidade	Habilitações Literárias	Anos como Director(a)	Entrada da Profissão
E1	41	F	Lisboa	Algarve (Faro)	Algarve	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho	14 Anos (várias empresas)	Directa para a Direcção
E2	33	F	Lisboa	Algarve (Portimão)	Guiné	Licenciatura em Sociologia	3 Anos	Directa para a Direcção
E3	44	F	Coimbra	Algarve	Algarve	Licenciatura em Psicologia	13 Anos	Directa para a Direcção
E4	47	M	-	Algarve	Trancoso	9.º ano	11 Anos	Carreira dentro da Organização
E5	57	M	Faro	Algarve	Algarve	3.º ano do curso de economia	25 Anos	Carreira dentro da Organização
E6	62	M	Faro	Algarve (Portimão)	Algarve	6.º ano do curso de Seminário	33 Anos	Carreira dentro da Organização
E7	37	M	Lisboa	Algarve (Albufeira)	Lisboa	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho	6 Anos	Directa para a Direcção
E8	38	F	-	Algarve (Quarteira)	Algarve	12.º ano	7 Anos	Carreira (dentro e fora da organização)

3.1.1.3. - UMA PROFISSÃO NÃO SONHADA

É importante perceber até que ponto a situação actual destes gestores foi uma situação reflectida e pensada pelos próprios, conhecer os seus projectos de vida é um passo para se conhecer a construção das suas identidades sociais e profissionais. Para haver este projecto de vida pessoal é necessário, como refere Ricardo Vieira (1999) *"que o sujeito, situado no seu contexto social, que naturalmente o condiciona, antecipe um futuro ideal, delimite uma caminhada a fazer entre as vias alternativas que se lhe colocam, se consciencializa das fugas ou continuidades em relação ao contexto de partida"* (Vieira 1999:345).

Um dos aspectos que se tentou aferir com a entrevista prende-se com o facto de saber se os gestores tinham perspectivado para o seu futuro profissional esta actividade profissional.

A grande parte dos gestores entrevistados refere que não, uns porque fizeram a sua carreira dentro da empresa e não esperavam chegar a um lugar de direcção, *"quando iniciei este percurso, como disse entrei como escriturário para os recursos humanos. Talvez na altura não pensasse em chegar onde estou, não é?"* (E4M) e *"Não, eu nunca, nunca pensei, nunca pensei, pensei em ser um simples funcionário,"* (E6M), e outros, pelas suas escolhas académicas pensavam que a sua vida iria ter outros rumos. Pode-se verificar isso pelo discurso dos entrevistados quando referem que *"se o que eu sou hoje se distancia muito do que eu imaginava ser... completamente! Porque eu desde o 5.º ou 6.º ano do liceu que eu queria ser psicóloga, portanto eu quando fiz a minha escolha não pus outra hipótese senão ir para psicologia, fiz o curso em Coimbra, fiz a opção da minha área que era a clínica e achava que ia ser, que ia fazer terapias comportamentais a minha vida toda... e depois não fiz nada disso."* (E3F).

No entanto um dos gestores entrevistados, que é licenciado em Gestão de Recursos Humanos refere que sempre esteve nos seus horizontes chegar a gestor de recursos humanos, até porque foi a sua escolha em termos de licenciatura *"eu acho que mentiria se lhe dissesse que não. Uma questão é nós, eu acho que sim. Não sei obviamente se terei pensado em chegar a uma posição de director de recursos humanos com a idade que cheguei. Se calhar mentir-lhe-ia se quando estava a estudar pensava logo ser Director de Recursos Humanos aos 30 anos. Eventualmente pus essa meta para mais para a frente"* (E7M).

De todos os Gestores entrevistados apenas dois tinham esta perspectiva de vir a ser Gestor de Recursos Humanos, os restantes, licenciados ou não, não tinham colocado nos seus planos futuros esta possibilidade.

Assim, pode-se dizer que a identidade profissional dos gestores entrevistados se construiu no exercício da sua profissão, uma vez que antes de a exercerem não se identificavam com a mesma.

Quadro 3 – o caminho até à profissão

Dimensões	
Habilitações escolares	<ul style="list-style-type: none"> - Trajectórias de ascensão social - Formação escolar: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Até 12.º ano ↳ Licenciatura <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestão de Recursos Humanos ○ Diferentes áreas: Sociologia; Psicologia...
Entrada na profissão	<ul style="list-style-type: none"> - Carreira dentro da empresa - Entrada directa para a direcção <ul style="list-style-type: none"> ↳ Convite ↳ Resposta a anúncio
Uma profissão não sonhada	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca pensaram exercer esta profissão (excepto dois entrevistados)

3.1.2. - A IDENTIDADE PROFISSIONAL DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

«A gestão de recursos humanos e os seus profissionais parecem viver hoje numa encruzilhada particularmente sui generis: a existência de um discurso socialmente assumido segundo o qual as pessoas são o recurso mais valioso das organizações que coexiste com um conjunto de práticas que remetem para a subalternização da função de recursos humanos»

J. Silveira Lopes

Segundo Sainsaulieu a identidade profissional é a "forma como os diferentes grupos de trabalho se identificam com os pares, com os chefes, com outros grupos, a identidade no

trabalho baseia-se em representações colectivas diferentes que constroem actores no sistema social da empresa” (Dubar 1997:115).

De acordo com a perspectiva de Henning Olesen, o fenómeno da identidade pode ser percepcionado num campo com dois objectivos específicos: “por um lado a prática do trabalho com maior ou menor contradição e coersividade das condições e com as interacções sociais com as outras pessoas (colegas e clientes), missões e mudanças que o profissional tem ou quer ter” (Olesen 2001:296) e por outro lado a “instituição cultural, consistindo a profissão uma instituição (com regras legais e morais) e um discurso profissional (académico ou de hábito)” (Olesen 2001:296). É com base nestas perspectivas que escrevi este capítulo sobre a identidade profissional.

3.1.2.1. - «O QUE EU PENSO ACERCA DA MINHA ACTIVIDADE...»

As representações sociais são um elemento essencial para poder compreender os fenómenos organizacionais, nomeadamente quando cruzados com a autonomia e poder dos indivíduos e grupos dentro das organizações, uma vez que a análise do seu comportamento passa também pela compreensão das suas visões face ao seu trabalho.

As representações sociais, como se explicou no quadro teórico são uma *“forma de conhecimento socialmente elaborado e partilhado, tendo uma faceta prática e concorrendo para a construção de uma realidade comum a um conjunto social”* (Silva 2003:79). Uma das dimensões essenciais das representações sociais é a construção da identidade social.

As representações profissionais surgem contextualizando as mesmas num campo específico – a profissão, ou actividade profissional. Estas reflectem os modos de pensar e sentir de determinado grupo profissional. Blin refere-se às representações profissionais como *“conjunto de ideias que um indivíduo ou grupo partilha sobre determinada profissão”* (Silva 2003:86).

Gilly (1986) na mesma perspectiva refere que *“as representações profissionais constituem representações sociais aferentes aos papéis profissionais e a especificidade das*

representações profissionais depende da natureza social dos sujeitos bem como das características da situação de interacção” (Silva 2003:87).

As representações sociais dos gestores face à sua profissão foram identificadas a partir do discurso que produziram quando questionados sobre aspectos gratificantes, aspectos difíceis da profissão e também sobre o que pensam acerca da sua actividade profissional.

Quando questionados sobre o que pensam da sua profissão e sobre a análise que fazem da mesma surge, através do discurso dos entrevistados, duas formas distintas de olharem a profissão, por um lado acham que é uma área interessante e que tem um papel fundamental na gestão global das organizações e por outro lado passam a ideia de que é uma profissão difícil e complicada.

A representação de que a gestão de recursos humanos é uma área gratificante está presente no discurso dos entrevistados de várias formas, refere um dos gestores que *“eu acho que é uma área muito interessante. Trabalhar com pessoas, para as pessoas, com as pessoas” (E1F).*

Este entrevistado reforça ainda a importância da gestão de recursos humanos nas empresas dizendo *“o que é que eu penso acerca da minha actividade? eu gosto, acho que é importante para as organizações, acho que ainda, em Portugal, não se percebeu muito bem a importância da gestão de pessoas e pronto, não sei se vai ser na minha geração. Mas continuo a tentar...” (E1F).*

Um dos aspectos valorizados por estes gestores de recursos humanos prende-se com o facto de desenvolverem um trabalho com as pessoas e consideram gratificante ver os resultados obtidos através desse trabalho: *“eu acho que no dia-a-dia nós temos sempre coisas que vão acontecendo extremamente gratificantes, são pequenas conquistas que fazemos com as pessoas que são muito interessantes. Quando nós temos um treino ligado a objectivos e resultados e quando esse objectivos são atingidos, quando saem os resultados de um inquérito e vimos que neste mês o posicionamento do hotel a vários níveis está bem e, são pequenas vitórias que são comemoradas e que são gratificantes porque as pessoas vêm reconhecido o seu esforço e nós por outro lado vimos reconhecido o esforço em implementar este tipo de projecto e este tipo de modelo” (E3F).*

Um dos outros entrevistados reforça esta ideia dizendo que *"a parte mais gratificante é aquela em que nós temos todos os dias os contactos com o pessoal e portanto a convivência, os conhecimentos, portanto, o gratificante é realmente a gente saber que as pessoas estão satisfeitas, é atingir a meta de que o pessoal esteja a trabalhar com um grau de satisfação elevado, isto é que nos dá de facto algum gozo"* (E5M). Esta ideia de que o gestor de recursos humanos pode contribuir para o desenvolvimento pessoal, social e profissional dos trabalhadores está presente na maioria dos discursos dos entrevistados, *"há um que particularmente me agrada bastante que é ver a evolução de carreira das pessoas. Pessoas que, portanto através da avaliação, através do desempenho que têm, e da performance que vão tendo ao longo dos anos, hoje conseguimos fazer que elas evoluam em termos de carreira na companhia. Quer seja localmente quer seja efectivamente dentro da companhia mas em qualquer outro hotel da mesma. Sentir de alguma forma que demos um empurrãozinho, que apostamos, que ajudamos. Esse para mim é talvez a nível pessoal aquele que, o aspecto mais gratificante da função. E depois há todos os outros que existem, mais pequenos, não é mais pequenos em termos da sua importância, mas que surgem um pouco se calhar indirectamente relacionados com este e que tem a ver com a evolução dos resultados da empresa, que é atingir os objectivos, que é contribuir para alguma estabilidade e satisfação das pessoas. Penso que esses são os aspectos gratificantes da função. No que diz respeito a mim claro."* (E7M)

A evolução do desempenho das pessoas dentro das organizações é um dos factores que leva os gestores de recursos humanos entrevistados a valorizarem a sua profissão. É o facto de *"poder trabalhar com as mentalidades, é poder transformar, transformar as mentalidades, é aquilo que gosto mais. Agora se isso é possível já é outra coisa"* (E8F), e também é um dos aspectos considerados gratificantes o facto de poder ajudar a resolver os problemas das pessoas como é apontado pelo entrevistado 5 *"é bom, nós convivemos com muita gente, temos aqui muita gente. É bom, e sentir que temos capacidade até para resolver problemas pessoais das pessoas, problemas de família, divórcios, tentar conciliar aquilo, o director de recursos humanos de uma empresa deste tipo é quase um, um padre da freguesia. Às vezes é confessado problemas e ele tem que saber geri-los. É um caso complicado, mas... é gratificante"* (E5M).

É possível, através da análise destes discursos, dizer que é valorizado pelos gestores de recursos humanos, a abordagem «soft» da gestão, ou seja, é o relacionamento com as pessoas e o trabalho e envolvimento das mesmas que é valorizado como aspectos gratificantes da profissão. No fundo, é o lado humano da profissão. Pode-se ir ainda mais longe e dizer que esta valorização das relações humanas é uma das características típicas da população portuguesa, que segundo o estudo realizado por Hofstede, apresenta uma elevada taxa de «feminilidade».

Por outro lado, a profissão surge como uma actividade que nem sempre é fácil, devido sobretudo ao facto de se trabalhar com as pessoas e estas por sua vez integram identidades e culturas diferentes o que torna difícil a homogeneização de procedimentos e processos. É assim que um dos entrevistados define a sua actividade: *"é complicado, é complicado precisamente por isto, é que nós temos pessoas que não, e há sempre, pessoas que acham que não devem fazer determinados tipos de trabalho, pessoas que já acham que fazem demais, os outros que trabalham de menos e essas coisas é que tornam às vezes o nosso trabalho mais complicado"* (E2F). É ainda neste sentido que um outro entrevistado desabafa *"olhe, isto é uma profissão muito difícil, muito difícil"* (E5M).

Um dos factores apontados pelos entrevistados que torna difícil a profissão tem a ver com o reconhecimento (ou não) do seu esforço e do seu trabalho. Um trabalho que é visto pelos próprios como difícil e que não é reconhecido pelos outros. É neste sentido que um dos entrevistados refere que *"não, não vejo reconhecido por todos, mas vejo reconhecido por aqueles que trabalham comigo e isso é muito importante. Por aqueles que conhecem o meu trabalho eu vejo reconhecido. Por outros acho que há falta de reconhecimento do trabalho, mas isso se calhar toda a gente acha"* (E3F); *"Quando uma empresa também não reconhece, não reconhece através de uma palavra, através... quando não reconhece isso, muitas vezes o director de recursos humanos anda sozinho. Daí que eu muitas vezes que eu preferia, preferia ser primeiro escriturário e ter continuado do que ser Director"* (E6M); Este entrevistado continua dizendo que *"gostaria que fosse mais autónomo, que fosse reconhecido em vários aspectos. Por exemplo eu, ainda ontem estava em casa e estava pensando, tenho aí uma quantidade de eventos, isto dá trabalho, dá dores de cabeça, uma pessoa chega ao fim da coisa e depois não há uma palavra... correu tudo"*

bem, não é que, mas se correr mal caem todos em cima. Se correr bem não há, da parte lá de cima de...” (E6M).

No entanto há outros gestores que buscam o reconhecimento por outros meios, não através do reconhecimento por parte dos intervenientes directos no seu trabalho mas pelo reconhecimento exterior: *“é o reconhecimento e eu estou sempre envolvido, portanto... gratifica-me bastante saber e fico sempre preocupado quando algum cliente diz que um empregado foi mal criado ou que não é simpático, isso é o que me preocupa a mim, mas acontece muito pouco. Ler os questionários dos clientes e ver que de facto o que salva esta empresa é o pessoal!” (E5M).* Um dos outros entrevistados refere nesse mesmo sentido que *“acho que há, há várias fontes de motivação neste tipo de negócio, são os resultados, é o envolvimento das pessoas, é o sucesso de algumas pessoas que em determinados momentos também é partilhado e acho que é motivante, é o resultado, é o evoluir do sistema, é o reconhecimento externo pelo esforço que nós temos estado a fazer. Cada vez que eu vou fazer alguma apresentação de alguma destas áreas e as pessoas se interessam, e as pessoas ao fazerem isso acho que também é o reconhecimento de um trabalho que foi, que foi e que é, um trabalho difícil e que necessita de muito acompanhamento e de muita atenção porque também tem que estar em evolução contínua, e acho que é interessante” (E3F).*

Há ainda quem tenha referido que o seu trabalho é reconhecido, mas não na medida que desejavam *“eu penso que o meu trabalho é reconhecido por todos, mas é sempre difícil agradar toda a gente” (E5M); Eu acho que é importante para qualquer pessoa como é evidente, que o seu trabalho seja reconhecido, claro que, obviamente cada um tem os seus padrões para considerar que foi reconhecido ou que não foi reconhecido o seu trabalho. De uma forma geral, como é evidente, eu acho que de uma maneira geral é reconhecido” (E7M).*

O reconhecimento faz parte do processo de identidade, pois só quando se é reconhecido pelos outros é que nos podemos reconhecer a nós próprios.

De acordo com Habermas, o processo de «identificação profissional» *“inicia-se com a luta pelo reconhecimento” (Estrela 1997:38)* e diz respeito ao estudo das representações e percepções individuais e dos trajectos sócio-profissionais dos actores. A partir deste facto

pode-se dizer que a construção da identidade profissional dos Gestores de Recursos Humanos só é feita a partir do momento em que começa a ser reconhecido, pelos restantes actores organizacionais.

3.1.2.2. - O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO DISCURSO DOS GESTORES

Este ponto trata essencialmente das representações que os entrevistados têm da gestão de recursos humanos e do seu impacto em geral, e do seu papel profissional em particular, ou seja, falo da identidade profissional destes gestores de recursos humanos.

Quando questionados sobre o papel que a gestão de recursos humanos «deve ter» dentro das organizações surgem diversas opiniões, mas todas elas têm um traço comum, a gestão de recursos humanos deve ter um papel importante com grande peso nas organizações e fazer parte integrante da estratégia global da empresa.

A este respeito um dos entrevistados diz que *"eu penso...eu acho que hoje em dia as empresas que se preocupam com o médio e o longo prazo, não fazem uma gestão só de curto prazo, têm que desenvolver esta área de recursos humanos. Têm que dar importância às pessoas e ao crescimento e ao desenvolvimento contínuo das pessoas na empresa. E por isso esta área é hoje em dia provavelmente um dos factores críticos de sucesso das empresas, que tem que ser mais trabalhado"* (E3F). Na opinião deste entrevistado a gestão de recursos humanos deve ser mais trabalhada e mais desenvolvida dentro das organizações, ou seja, não lhe é dada a sua devida importância no mundo das empresas. E nesse sentido continua o seu discurso dizendo que a gestão de recursos humanos é uma área fundamental para o desenvolvimento organizacional *"portanto acho que os recursos humanos são hoje nas organizações e principalmente nas empresas que prestam serviços, que vivem da prestação dos serviços, uma das áreas mais importantes para estar, para começar a ter pessoas competentes e produtivas e para que possam contribuir para o crescimento e inovação dos serviços temos que pensar e que estudar também e que considerar como um elemento muitíssimo importante, como uma peça*

muitíssimo importante na nossa estrutura. E isto não passa só por pagar salários acima da concorrência. Passa por construir equipas que tenham esse valor acrescentado que tenham informação que trabalhem como equipa e que vão perceber a importância do desenvolvimento contínuo, que consigam sentir-se motivadas e interessadas em participar, portanto acho que essa, acho que a minha área é uma área muitíssimo importante” (E3F). Para que se possa chegar ao nível do desenvolvimento das equipas de trabalho, este papel tem que ser partilhado com o gestão de topo, não cabe apenas ao departamento de recursos humanos, e continua este entrevistado dizendo que “o desenvolvimento de equipas não é só uma tarefa do departamento de recursos humanos que tem meia dúzia de pessoas, tem que ser, esta área tem que ser entendida para o mais alto nível da gestão como uma entidade facilitadora do funcionamento de todas as outras áreas e portanto, todos os elementos das outras direcções e das outras equipas; têm que perceber que o papel que antigamente era atribuído ao técnico ou ao director de recursos humanos, que era de gerir as pessoas já não é mais um papel do técnico de recursos humanos. Quem tem que gerir as pessoas nas equipas são os chefes, são os directores. O Técnico de Recursos Humanos ou o Director de Recursos Humanos tem que proporcionar os meios adequados para os chefes gerirem as suas equipas, tem que proporcionar os meios, tem que dar assessoria e funcionar como uma entidade, que é isso que eu neste grupo consigo fazer mas muitos dos meus colegas nas outras empresas não conseguem fazer, funcionar como consultores e assessores das outras áreas. Porque quem tem que motivar as pessoas é quem trabalha com elas todos os dias, não é um prémio ou um incentivo, isso são formas de reconhecimento, são meios de reconhecimento, mas no dia a dia são os responsáveis por cada uma das equipas, os directores e os chefes que têm que assumir esse papel, aliás, temos que prepará-los para assumirem esse papel” (E3F). A visão deste gestor é a de que o departamento de recursos humanos deve ter um papel de consultor, de apoio, deve poder assegurar que os chefes dos respectivos departamentos consigam motivar e desenvolver as suas equipas de trabalho, esta ideia é partilhada por outros entrevistados, quando referem que “portanto eu penso que a decisão deve ser, o papel, na minha opinião, o papel do director de recursos humanos, nalgumas áreas e a tomadas de decisões relativas a recursos humanos não deve ser, deve ter um papel de consultor mais do que o papel de decisão autónoma,

dentro da estrutura” (E7M), ou ainda “eu vejo o gestor de recursos humanos como um prestador de serviços. Serviço aos outros departamentos, não é? Em prol de um todo” (E8F), continua este gestor o seu discurso dizendo que “hoje talvez tenha muito mais, tenha noção da intervenção que esta área pode vir a ter em tudo, na estratégia da empresa, em tudo. Em tudo, e isso tem vindo a mudar muito. Não é uma casa amorfa que está ali na cave no fundo do hotel, num sítio muito sujo e muito esquisito que é onde trata das pessoas (risos)” (E8F). Um outro testemunho neste sentido diz que “a minha percepção daquilo que deve ser a gestão de recursos humanos, penso eu, mas posso estar enganado, eu vou-lhe dizer, eu acho que se tem tornando mais fina, repare, ainda há pouco falávamos dessa questão, da partilha de responsabilidade, o que me perguntava à bocado acerca da autonomia, a questão não pode ser posta no ter autonomia porque é um pouco isto, se calhar à dez anos atrás ou mais, mais de dez anos eu tinha um pouco a ideia de que, o Director de Recursos Humanos vai e toma a decisão em relação àquela pessoa, é autónomo para o fazer. Essa autonomia eu tenho, ninguém me vai aqui dizer que, se eu achar que deva repreender uma pessoa eu tenho autonomia para o fazer, mas se devo fazer ou não devo fazer, eu hoje em dia vejo as coisas de uma forma diferente. Acho que não o devo fazer, isto é um exemplo, portanto eu acho que tem evoluído de forma a ser mais subtil, mais fina e eu digo isto porque eu próprio, há vários anos atrás eu via os recursos humanos como uma perspectiva instrumental. Penso que hoje em dia consigo ter uma visão geral, e isso obviamente também nos trás uma outra forma de ver e de gerir as pessoas. Eu tenho uma perspectiva hoje em dia que é um pouquinho esta, não sei se vou conseguir explicar. Não deve, não deve existir, penso que deve estar completamente ultrapassada pelo menos na minha perspectiva, eu sei infelizmente que ainda há muitas empresas em Portugal que isso ainda funcionam nesta forma, mas gestão de pessoal é uma coisa na minha perspectiva completamente ultrapassada, quer dizer é retrógrado. Pode, é evidente que há uma componente e que na minha opinião deve estar ligada ao departamento de recursos humanos e, uma área de recursos humanos que é toda uma parte administrativa da gestão das pessoas. Obviamente a parte administrativa está ali, mas é uma componente, é importante sem dúvida nenhuma mas não deve ser a parte mais importante da gestão, para os recursos humanos não deve ser a parte mais importante da gestão da sua área. Eu acho que hoje em dia mais do que gestão de

recursos humanos deve-se fazer a gestão das pessoas, e é isso que de alguma maneira, é isso que eu procuro e que eu quero fazer, não sei se consigo, confesso. Isto é, aquela gestão de pessoal está ultrapassada sim senhora, por exemplo o director de pessoal assina o processamento de pessoal e depois faz processos disciplinares, isto não é esta a minha, eu não defendo isto. O gestor de recursos humanos é muito válido, e onde eu faço a diferença entre a gestão de recursos humanos e a gestão de pessoal hoje é que a gestão de recursos deve ser feita pela gestão de pessoas, isto é, cada pessoa é uma pessoa. E aquilo que temos de fazer é procurar integrá-la da melhor maneira possível dentro de uma equipa por de forma a que integrada com sucesso dentro dessa equipa vá ter, não só vá ter uma satisfação pessoal, atingir um determinado nível de rendimento e uma gestão de recursos humanos que ela possa ter sucesso" (E7M).

Após a análise do discurso dos entrevistados verifica-se que para estes, o papel do Gestor de Recursos Humanos é um papel de extrema importância para o desenvolvimento organizacional, é um papel que deve acompanhar a estratégia global da estrutura organizacional e sobretudo o departamento deve ser visto como uma entidade facilitadora ao desempenhar as funções de consultor e de prestador de serviços quer às pessoas quer aos outros departamentos da organização.

O discurso de que a tradicional gestão de pessoal está ultrapassada e já não responde às solicitações dos meios competitivos actuais é comum em todos os entrevistados. Pode-se dizer que é uma ideia comum entre os «velhos» e os «novos» que a gestão administrativa e burocrática da função não faz sentido e que se deve apostar numa nova gestão de recursos humanos. Depreende-se da análise das entrevistas que esta nova gestão deve estar mais ligada às decisões estratégicas da organização e mais desprendida das tarefas tradicionais de processamento de salários e aplicação de processos disciplinares. O quadro seguinte resume as ideias-chave presentes no discurso destes entrevistados.

Quadro 4 – Representações profissionais dos gestores

Dimensões	
Representações da Profissão	<ul style="list-style-type: none"> - Área interessante e que tem um papel fundamental na gestão global das organizações <ul style="list-style-type: none"> ↳ O trabalho com as pessoas é gratificante – contribuir para o desenvolvimento pessoal, social e profissional das pessoas - É uma profissão difícil e complicada <ul style="list-style-type: none"> ↳ Diferentes personalidades das pessoas ↳ Falta de reconhecimento pelos outros
O papel da gestão de recursos humanos no discurso dos entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> - Deve ter um papel importante com grande peso nas organizações - Fazer parte integrante da estratégia global da empresa - Papel de consultor

3.1.2.3. - ATRIBUTOS PESSOAIS

A partir das entrevistas realizadas com os gestores de recursos humanos foi possível fazer um levantamento de alguns atributos pessoais que os mesmos consideram imprescindíveis para o desempenho da sua função.

A nível pessoal foram identificadas como importantes a imparcialidade na relação entre as pessoas, *"portanto, ser gestor de recursos humanos tem que ser imparcial. Para conseguir desempenhar a sua função não pode pender nem para um lado nem para o outro, tem que conhecer, tem que conhecer a legislação laboral a 100%. Mesmo conhecendo a 100% há muitas dificuldades, há muitas lacunas. Tem que analisar os processos disciplinares, ver bem, quando se começa um processo disciplinar, faz-se um inquérito para ver se há*

matéria suficiente, depois vamos para o disciplinar. A pessoa aí também tem que dominar bem e também tem que ser imparcial, se não o instrutor, o instrutor às vezes, portanto a caneta pode mudar... uma pessoa tem que ser imparcial porque, porque deve pensar que hoje, por exemplo vai fazer um processo disciplinar ao seu colega de trabalho e amanhã também pode acontecer, já tem acontecido, às vezes dá-se o reverso da medalha" (E6M); e o ser social e simpático, "tem que haver, tem que ser social com todos os trabalhadores, tentar sorrir mesmo sem ter vontade, muitas vezes... tentar motivar os trabalhadores, tentar tê-los sempre motivados através de iniciativas de vária ordem, quer desportivas quer culturais" (E6M).

Através do discurso deste entrevistado pode-se dizer que o gestor é uma espécie de mediador entre os dois pólos da organização, por um lado tem que atender às necessidades dos trabalhadores e por outro tem que articular com a estratégia da administração, "o Director de Recursos Humanos é, é trabalhar em dois mundos muito distintos em que é preciso alguma habilidade, alguma destreza porque não existe unanimidade dentro da própria, não estou a falar do que são as funções e as responsabilidades de um Director de Recursos Humanos, estou-lhe a dizer aquilo que sinto enquanto, enquanto Director de Recursos Humanos, não sei...é engraçado. Dá-nos uma perspectiva diferente de ver o todo, temos essa característica que se tem que ter não é? De se ver o todo e acho que é isso" (E8F).

O gestor aparece neste discurso como a pessoa que dentro da estrutura organizacional faz a ligação entre os trabalhadores e as administrações, entre os patrões e os assalariados. Um dos principais atributos dos gestores acaba por ser a «habilidade» para tentar chegar a ambos os lados sem ferir a susceptibilidade de nenhum.

3.1.2.4. - COMPETÊNCIAS SUBENTENDIDAS

Através dos discursos dos entrevistados é possível fazer um levantamento de competências que são utilizadas no exercício da profissão. O conceito de competência é aqui entendido como conjunto "de conhecimentos, de capacidades de acção e de

comportamentos estruturados em função de uma finalidade, e num tipo de situações determinado” (Pires 1994:14). Utilizando a tipologia de competências resultado de um estudo realizado pela Escola de Michigan, liderado por Wayne Brockbank, Dale Lake, Dave Ulrich e Arthur Yeung, que agregou as competências dos profissionais de recursos humanos em cinco grandes áreas de competência, a saber: domínio das técnicas de recursos humanos, conhecimento do negócio, capacidade de gestão da mudança, domínio da gestão da cultura organizacional e domínio da credibilidade pessoal verifica-se que: no que diz respeito ao domínio das técnicas de recursos humanos, as técnicas mais utilizadas pelos gestores entrevistados são as de recrutamento e selecção, as de contratação, gestão da formação, processamento de salários e contratação, avaliação de desempenho, os conhecimentos de higiene e segurança no trabalho e de legislação laboral. É pelos menos isso que testemunham os seguintes relatos: *“eu faço recrutamento, selecção, disciplina, as negociações de entrada, de saída, faço a gestão da formação, faço a gestão da avaliação de desempenho, faço a gestão da integração, o acolhimento, uma parte do acolhimento porque a outra parte cabe aos meus colegas das outras direcções, quando eu digo o que eu faço é o meu departamento, aquele que eu coordeno, os salários, fazemos contratação, contratação de vários níveis até contratação em regime de prestação de serviços, passa por nós”* (E1F) e também *“reuniões, planeamento, recrutamento, controlo das situações, os contratos de trabalho, as avaliações, o que se está a passar no terreno, o que é que não está a ser feito, reuniões com os chefes de equipa, depois passa pelas assiduidades, a gestão dos salários é feita aqui, portanto a formação, o desenvolvimento da formação”* (E8F). Para além do domínio das técnicas de recursos humanos também foi possível verificar a existência de outras competências que se tornaram fundamentais para o desempenho da função tais como a utilização do sistema informático, as competências de gestão, a polivalência, o trabalho em equipa e a negociação. Todas estas competências estão subentendidas no discurso dos entrevistados: *“pois mais uma vez aqui é fácil, porque, porque nós construímos uma equipa todos, construímos uma equipa que tem estas vertentes todas interiorizadas, portanto que tem consciência da importância de cada uma das áreas mas que faz, trabalha como equipa”* (E3F); um outro gestor refere que *“nós aqui como somos poucos tem que haver uma certa polivalência a acompanhar”* (E4M). No que diz respeito por exemplo à negociação temos um testemunho que revela

que *"normalmente eu sigo sempre esta linha de rescisão por mútuo acordo mas é um bocado complicado. Com um quadro superior deste hotel e a empresa, a administração mandou-me despedi-lo por justa causa e que lhe cortava, uma situação um bocado complicada e que cortava a carreira à pessoa, abusou do poder que lhe tinha sido dado e havia motivos para justa causa e eu consegui de facto, pedi autonomia à administração para eu negociar com a pessoa e fazer um contrato de rescisão por mútuo acordo"* (E5M).

Uma outra dimensão de competências é o conhecimento do negócio. Estas estão bem presentes em todo o discurso dos gestores de recursos humanos. É o caso, por exemplo, do entrevistado 3 que diz que *"depois disso, acho que depende muito de cada um e das motivações que tem e também das equipas que integra, porque eu de turismo e de hotelaria aprendi tudo com os meus colegas, com um que é economista, com outro que é director comercial, com outro que, com outro que é o financeiro mas que, que tem uma visão muito abrangente de todas as áreas, da área administrativa e também da área do pessoal e acho que essa aprendizagem é feita no seio da equipa com alguns inputs que vêm do exterior e a informação hoje em dia está disponível, é só... quando precisamos é só ir à procura e aproveitar o que existe"* (E3F). Este entrevistado reforça a ideia do negócio dizendo que *"temos a gestão da empresa toda integrada, esta empresa é gerida como um todo, não... não só numa vertente ou numa óptica financeira como a maioria das empresas mas no enquadramento de quatro áreas principais que é cliente, recursos humanos, eficiência e finanças que jogam como um todo e portanto acho que esta forma, que este modelo e esta forma de, de trabalhar o negócio da hotelaria que é um negócio com muitas variantes e com mudanças muito rápidas em todos os contextos, quer na parte da comercialização, quer na parte interna da prestação de serviços, nas exigências dos cumprimentos legais que mudam de um momento para o outro, a nível da higiene e segurança alimentar e a higiene e segurança no trabalho passam a ser requisitos legais importantes e a maior parte das empresas não está preparada nem sequer em termos de infra-estruturas para dar resposta a este tipo de exigências e são exigências, são requisitos legais que nos outros países já estão perfeitamente enquadrados e que aqui ainda estamos todos a tentar implementar"* (E3F). Para alguns entrevistados este conhecimento do negócio da hotelaria só se adquire quando se entra para o ramo por funções mais operacionais, diz o entrevistado que *"é preciso começar-se por baixo. Um*

peessoa para estar na hotelaria e chegarmos ao ponto onde estamos se calhar temos que começar por outros lados, conhecer a hotelaria um bocadinho, também lhe digo se eu tive na recepção e depois fui controlo de caixa e conhecia os cozinheiros todos, os empregados de mesa, começarmos a ver como é que é o trabalho, o dia-a-dia” (E4M).

Passando para a área de competência de gestão da mudança, esta também é uma área com bastante relevância na actividade destes gestores. Muitas vezes os gestores sentem alguma resistência por parte dos operacionais e até mesmo dos pares para a mudança, é o que nos diz o entrevistado 3 *“agora é que vamos começando a trabalhar as equipas no sentido de delegar, responsabilizar, autonomizar e portanto é um percurso que está a ser feito e que ainda não tem grandes resultados porque há uma grande resistência há mudança” (E3F)*, isto apesar da mudança ser uma constante na vida destes gestores *“acho que há várias fontes de motivação neste tipo de negócio, são os resultados, é o envolvimento das pessoas, é o sucesso de algumas pessoas que em determinados momentos que também é partilhado e acho que é motivante, é o resultado, é o evoluir do sistema, é o reconhecimento externo pelo esforço que nós temos estado a fazer, cada vez que eu vou fazer alguma apresentação de alguma destas áreas e as pessoas se interessam, e as pessoas ao fazerem isso acho que também é o reconhecimento de um trabalho que foi, que foi e que é um trabalho difícil e que necessita de muito acompanhamento e de muita atenção porque também tem que estar em evolução contínua, e acho que é interessante” (E3F)*. Esta evolução contínua faz com que os gestores tenham algumas competências de gestão da mudança para as conseguir operacionalizar. Pelo menos é isso o que nos diz um dos gestores entrevistados quando refere que *“porque temos que inventar maneiras de chegar e de passar a mensagem a todos, e como temos uma população que é pouco instruída em termos académicos e a maior parte do nosso pessoal tem habilitações literárias bastante baixas e, é difícil implementá-los assim directamente. Temos que recorrer a uma série de artifícios e inventar formas de chegar de passar a mensagem a todos os níveis da organização e isso é uma tarefa difícil e depois manter o sistema também é difícil porque algumas destas pessoas que até conseguem compreender porque é que é importante, porque é que é necessário mudar alguns hábitos e algumas práticas no sentido de começarem a utilizar e fazer as boas práticas em várias áreas, depois não... desinteressam-se, a seguir, nós*

nunca podemos descansar sobre uma situação porque elas têm que ser permanentemente oleadas, permanentemente, temos que estar sempre a injectar alguma dose de motivação e isso, porque a tendência para as pessoas se instalarem num determinado tipo de práticas e de hábitos, mesmo que mudem depois instalam-se naquela mudança e isto é um processo de melhoria contínua e de evolução permanente, não pode ficar parado porque nós quando atingimos uma etapa temos que avançar logo para outra e querer, querer sempre fazer melhor e mais e conseguir. E este espírito de melhoria contínua que nestes jovens é fácil de, de interiorizar, pronto, porque eles já nasceram nesta geração, nas pessoas com mais idade é mais difícil e nas pessoas com mais idade e com um nível de instrução baixa é ainda mais difícil” (E3F).

A dimensão da gestão da cultura organizacional já não se encontra presente na maioria dos discursos dos entrevistados, no entanto há alguns que referem que *“para nós, para nós recursos humanos é muito complicado gerir uma coisa que é os interesses da empresa, da direcção da empresa, o que é que a empresa quer fazer, quer que as pessoas façam e como lá chegar, aí é que é as vezes um bocadinho complicado, muitas vezes contra os nosso princípios” (E2F)*. Este testemunho revela a necessidade muitas vezes sentida pelos profissionais de gerirem aquilo que são os interesses da organização e levarem os colaboradores a aderirem às estratégias organizacionais. Um outro testemunho no mesmo sentido é o do entrevistado 3 que refere que *“os principais obstáculos neste momento têm a ver com várias coisas, tem a ver com a falta de unificação das várias culturas, neste momento tenho que trabalhar com empresas que estão em vários níveis de desenvolvimento e com culturas completamente diferentes, e portanto tenho mais dificuldade do que quando só tinha duas que estavam praticamente dentro do mesmo modelo” (E3F)*.

Por fim a última dimensão, o domínio da credibilidade pessoal é trabalhado por quase todos os gestores mesmo de uma forma inconsciente. É isso que mostra o testemunho do entrevistado 6 *“portanto, ser gestor de recursos humanos tem que ser imparcial. Para conseguir desempenhar a sua função não pode pender nem para um lado nem para o outro” (E6M)*. No mesmo sentido vão os seguintes relatos: *“trabalhamos todos de porta aberta. Eu trabalho de porta aberta e fi-lo sempre. Toda a minha vida trabalhei de porta*

aberta. Para que as pessoas se sintam à vontade, se precisarem de alguma coisa, se quiserem dizer alguma coisa não haver pelo menos ali uma barreira física que têm que transpor" (E7M) e "é saber que as pessoas que trabalham na empresa vêm ter comigo para resolver, muitas vezes até são problemas pessoais ou problemas da vida privada que não, que não têm a ver comigo, porque aí é sinal que ganham uma certa confiança no departamento" (E2F).

Apesar de todas as áreas de competência estarem presentes do discurso dos profissionais de recursos humanos entrevistados, verificou-se que há duas que predominam nos seus discursos, nomeadamente o domínio das técnicas, consideradas por qualquer dos entrevistados como fundamentais para a ocupação do cargo e o conhecimento do negócio. Apesar desta última competência ser essencial em qualquer área de negócio, os gestores alvo deste estudo referiram diversas vezes ao longo das entrevistas a especificidade da hotelaria e a necessidade de conhecimento do hotel para o exercício das suas funções.

Quadro 5 – Competências dos gestores de recursos humanos

Dimensões	
Atributos pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Imparcial - Mediador
Competências subentendidas	<ul style="list-style-type: none"> - Domínio das técnicas de recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> ↳ recrutamento ↳ selecção ↳ contratação ↳ gestão da formação ↳ salários ↳ contratos ↳ avaliação ↳ higiene e segurança ↳ legislação laboral - Outras competências <ul style="list-style-type: none"> ↳ trabalho de equipa ↳ gestão ↳ informática ↳ polivalência ↳ negociação - Conhecimento do negócio - Gestão da Mudança - Gestão da cultura organizacional - Credibilidade pessoal

3.1.2.5. - NÓS E OS OUTROS

Conforme foi referido na primeira parte deste capítulo, a gestão de recursos humanos é vista como uma das funções «menos importantes» dentro das organizações, não faz parte da chamada «Gestão de Topo». Consequentemente os gestores de recursos humanos têm tido algumas dificuldades em marcar a sua posição dentro das organizações onde desenvolvem as suas funções. Pode-se dizer até que é uma função de dominados dentro do pólo dominante da organização.

Para conseguir o seu lugar os gestores acabam por arranjar algumas estratégias de se dar a conhecer, uma delas passa por «falar a linguagem dos outros». É isso que diz um dos entrevistados: *"andamos a falar estrangeiro durante uma data de tempo, e depois temos que perceber quais são os argumentos que os nossos interlocutores percebem e ajustamos a nossa linguagem à deles e não esperar o contrário"* (E1F). Ou seja, o gestor de recursos humanos tem que se adaptar a linguagem utilizada pelo pólo dominante se quiser fazer parte das decisões organizacionais, *"os que quiserem perceber isto, e quiserem perceber de gestão e quiserem começar a falar com o financeiro de finanças e quiserem começar a falar de Marketing, com o de Marketing sobre Marketing e quiserem falar com o de Vendas sobre Vendas, é preciso saber o que é uma margem líquida e uma margem bruta, um resultado líquido e um resultado bruto, etc. Comecem a falar a linguagem, depois dizem-me alguns colegas, mas agora porque é que nos temos de render à linguagem dos outros, é pá, porque se calhar andamos à muito tempo a falar sozinhos, e ao falarmos sozinhos, não, não, não temos pé para esse caminho, portanto há que saber falar a linguagem da gestão. Eu acho que a linguagem de gestão é uma, depois cada um tem a sua área, mas temos que aprender todos a falar a mesma língua. Isso não tenho dúvidas, e aí faz todo o sentido"* (E1F). Esta questão da linguagem é referida pela maioria dos entrevistados, um deles refere que *"eu sinto essa dificuldade, que é falar sobre alhos e os outros entendem bugalhos e não perceberem. E não é, nós às vezes pensamos que é falta de informação ou de comunicação, mas tenta-se desenvolver a informação e a comunicação, mas as coisas não mudam em dois dias é preciso continuar*

a trabalhar e mudar e perceberem o mecanismo das coisas e que as coisas têm uma mais valia” (E8F).

Aqui, voltando novamente à questão do reconhecimento como elemento chave no processo identitário destes actores, é visível a utilização de uma estratégia, no sentido crozierano do termo, de aproximação aos outros como forma de se tornarem visíveis e consequentemente poderem ser reconhecidos pelo outro. É necessário falar a linguagem dos outros!

3.2. - CARACTERÍSTICAS DA PROFISSÃO

3.2.1. - DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS E DIVERSOS...

No discurso dos entrevistados a gestão de recursos humanos surge como uma profissão multifacetada, onde se realiza muitas tarefas que não fazem parte das suas atribuições, é difícil, mas necessária e já deixou de ser a antiga secção de pessoal.

Pode-se verificar isso quando os gestores dizem que: *“eu acho que a minha profissão é assim... multifacetada (risos), eu dizia há pouco tempo que era Directora de Recursos Humanos e Diversos porque depois tudo aquilo que não era território de ninguém era para os recursos humanos para tratar” (E3F).* Este testemunho revela que a gestão de recursos humanos ainda não tem as suas funções bem delimitadas e que quando surgem coisas novas que não se identifica de que território pertence, então é da responsabilidade da gestão de recursos humanos. Diz outro dos gestores entrevistados que *“eu penso que, o tempo é muito pouco para um gestor de recursos humanos porque nós temos aqui durante, e muitas vezes vou trabalhar para casa fins-de-semana, porque há muita coisa e o director de pessoal é pau para toda a colher e, e o tempo não dá” (E6M).*

Por todos estes condicionantes, é preciso gostar do que se faz para ser um «bom» Director de Recursos Humanos, refere neste sentido um outro gestor que *“é uma profissão um bocado difícil, no ponto em que nós estamos. Para a desempenharmos é de*

facto preciso ter muito, muito gosto nela. Já tive colegas, colegas como quem diz, já tive directoras de recursos humanos, que fui sincero com ela, que não tinha, que podia ser muito boa mas que não dava para ser directora de recursos humanos. Não tinha, faltava-lhe o filling e ela compreendeu.” (E4M)

Outro refere também a necessidade de gostar daquilo que se faz quando diz que *“tem muita coisa boa, portanto, também é preciso a gente gostar daquilo que fazemos, se a gente não gostar daquilo que faz não vale a pena. Se gostamos... nós temos coisas muito boas e coisas muito más nesta profissão” (E4M)*. Por último os gestores entrevistados referem da importância da função para o sucesso das organizações: *“acho que em nenhuma empresa os recursos humanos deixam de ser valorizados. Os recursos humanos, não o que era antigamente a secção de pessoal que era um defensor do funcionário, não é? Não tem nada a ver, hoje em dia é os recursos humanos, mas eu acho que sim, que é valorizado porque é uma mais valia, portanto daqui sai tudo... digamos que nós damos o apoio não só ao patronato como damos também aos funcionários e é aqui portanto que eles se recorrem a muitas coisas, dentro das empresas os recursos humanos são sempre...” (E4M)*, outro testemunho diz que *“eu acho que é importante o suficiente para o sucesso da organização. Eu acho que é importante o suficiente para existir, para ser uma posição que exista, de uma forma geral em quase, não digo todos porque há hotéis muito pequenos, mas digo em quase todos os hotéis. E, acho que é obviamente, realizada com bom senso, acho que é uma posição que de uma forma geral deve ser ouvida por todos os outros departamentos.” (E7M)*.

Através da análise dos discursos percebe-se que os gestores entrevistados gostam da profissão que exercem, no entanto a profissão ainda não tem um estatuto forte e bem delimitado. Realizam muitas tarefas que não entendem ser da sua competência e não vem reconhecida a importância do departamento dentro da estrutura organizacional. Estes factores levam a que não haja uma ideia clara sobre as funções do gestor de recursos humanos e consequentemente a que a própria construção da identidade profissional destes actores organizacionais seja um processo ainda muito indefinido.

Quadro 6 – Caracterização da profissão

Dimensões	
Director de recursos humanos e diversos	<ul style="list-style-type: none">- Profissão multifacetada,- Realiza-se muitas tarefas que não fazem parte das suas atribuições- É difícil- Necessária- Já deixou de ser a antiga secção de pessoal

3.2.2. – AS TAREFAS DIFÍCEIS...

No que diz respeito às dificuldades com que os gestores se deparam no seu dia a dia prendem-se com várias ordens de razões.

Dos aspectos inerentes ao trabalho que são percepcionados como difíceis pelos entrevistados o factor que mais foi referenciado é o despedimento, *"despedir sem justa causa! É a situação mais difícil, sobretudo se a pessoas tem encargos familiares... a negociação dessas saídas é o mais, é o que ao longo da minha vida eu tento sempre não fazer! É isso e, e os processos disciplinares..."* (E1F). O despedimento é então apontado como o «*calcanhar de Aquiles*» dos gestores de recursos humanos, *"a empresa por vezes também quer demitir pessoas, como sabe, não tem outra maneira senão passar pelos recursos humanos e mesmo que nós achemos que não é a atitude certa ou que não devíamos fazer isso, tentamos mostrar à direcção da empresa, a direcção não concorda e nós temos mesmo que o fazer, mesmo que não o concordemos. Digamos que aí sim, é o mais difícil de fazer"* (E2F). A situação do despedimento torna-se ainda mais complicada quando a pessoa que vai ser demitida tem com o gestor alguns laços de afinidade e até de amizade, é um dos testemunhos dados pelo entrevistado 5 *"olhe, o mais difícil é*

despedir pessoas. Infelizmente mas, e despedir pessoas que a gente tem grandes amizades. E a experiência mais negativa foi que eu tive que despedir uma pessoa que entrou quase comigo aqui para o hotel, era um amigo de coração e tive que o despedir. Erros que ele cometeu e eu não tive, o acumular de muitos erros que me levou a tomar esta atitude" (E5M), ou ainda "o primeiro e o mais difícil foi quando nós tivemos que fazer uma reestruturação de serviços no hotel, estávamos lá há quatro anos e tivemos que reorganizar todo o hotel e despedir uma série de gente que eram nosso amigos e que eram, que eram bons profissionais, mas estavam, tínhamos chefias a mais. Porque o hotel tinha sido concebido para funcionar com quatro restaurantes, dois bares, de uma forma que depois na prática não foi a opção e portanto, depois tivemos que reajustar as equipas e reajustar as equipas significou despedir uma série de gente, tipo a nível de chefias e... e esse foi o primeiro momento crítico da minha experiência nesta área. Foi das situações mais difíceis que tive que passar, porque pronto, eram pessoas que tinham passado todas por uma série de dificuldades da empresa quando foi a transição em que nós estivemos praticamente em autogestão e dependíamos muito uns dos outros. E essas pessoas ficaram e colaboraram na recuperação da empresa e depois tive que... que... que as despedir" (E3F).

A par dos despedimentos, um outro aspecto referenciado pelos entrevistados como uma situação difícil tem a ver com os processos disciplinares. Refere neste sentido, o entrevistado 2, que *"as situações menos bem prendem-se sempre com despedimentos... Ou então pior, ou pior ainda que é o facto de despedir alguém por levantar processos disciplinares, essas partes são sempre mais dolorosas para toda a gente. Essas são sempre mais complicadas" (E2F)*. Há outros testemunhos neste sentido, é o caso do entrevistado 4 *"temos tantas coisas más, mas no que toca a processos disciplinares é a pior coisa que me podem fazer" (E4M)* que refere ainda que *"o que me marcou por outro lado foi, foi um processo disciplinar. Que levamos muito tempo e que era um colega que já conhecia há muitos anos e ainda hoje não o esqueço. Mas são coisas que às vezes a gente tem que fazer. Custou muito, infelizmente" (E4M)*.

A proximidade do gestor com os intervenientes nestes processos de despedimento e de processos disciplinares também é, só por si uma dificuldade.

Outros factores foram apontados pelos gestores como sendo difíceis, nomeadamente as próprias pessoas. Por um lado conciliar as diferentes personalidades existentes dentro de uma organização e por outro gerir os conflitos que ocorrem entre as mesmas muitas vezes até pelo facto de existir essas mesmas personalidades. É neste sentido que vai o discurso de um dos entrevistados que diz que *"o que eu considero mais difícil de fazer é conciliar as personalidades, essa é a parte complicada. É agradar a toda a gente de modo a que o trabalho seja feito"* (E2F), que reforça esta ideia dizendo que *"as pessoas propriamente ditas, não é? São todas diferentes, aqui tenho várias realidades diferentes, aqui nesta empresa, aqui neste hotel são muitas mulheres, trabalhar com muitas mulheres é sempre dramático, acontece-me frequentemente e depois as pessoas vêm fazer muitas queixas umas das outras, porque a maior parte das pessoas assume o departamento de recursos humanos como um sítio que vai resolver os problemas todos. Não é bem assim, não é? Pronto e há aquele trabalho que nós temos que fazer diário de papel e de papelada e dessas coisas que não nos dá assim tanto tempo para isso"* (E2F). Outros gestores concordam, considerando que o maior constrangimento ao seu trabalho é o facto de trabalharem com pessoas, *"sim, porque este trabalho é um trabalho de pessoas para pessoas e, e as pessoas têm todas os seus momentos críticos, os momentos altos, baixos, e acho que na forma de encarar as pessoas e a empresa e o trabalho e os projectos não se pode realmente separar a pessoa que temos connosco a trabalhar num projecto do seu contexto vivencial, e temos de estar atentos porque quando não estão a 100%, temos que ajudar a ultrapassar"* (E3F).

Um outro factor que surgiu da análise das entrevistas tem a ver com a dificuldade de implementar as políticas e estratégias delineadas pela organização. O gestor aparece aqui como mediador entre os dois pólos da organização, por um lado a administração de topo e por outro a parte operacional. As razões apontadas pelos entrevistados para a existência desta dificuldade tem a ver por um lado com o facto dos modelos de gestão que se utilizam serem adoptados dos modelos americanos com uma cultura muito própria e não serem directamente transportáveis para a cultura organizacional destes hotéis: *"o que é mais difícil é, é alguns destes projectos ou o nosso modelo de estão foi beber muito a modelos que foram desenvolvidos nos Estados Unidos e pronto e numa população com características muito diferentes das nossas e portanto a implementação destes sistemas e*

destes projectos como o balance scorecard e a certificação e isso tudo têm que ser feita com o recurso permanente a, a uma a uma fonte que é a criatividade das pessoas porque temos que inventar maneiras de chegar e de passar a mensagem a todos” (E3F).

Por outro lado temos as características da população activa que assegura a parte operacional da hotelaria. É uma população com baixa escolaridade e sem qualquer qualificação profissional e este factor dificulta muitas vezes a implementação das políticas porque as mudanças não são valorizadas, é nesse sentido que vai o testemunho de um dos entrevistados: *“como temos uma população que é pouco instruída em termos académicos e com, a maior parte das nossas, do nosso pessoal tem habilitações literárias bastante baixas e, é difícil implementá-los assim directamente. Temos que recorrer a uma série de artifícios e inventar formas de chegar de passar a mensagem a todos os níveis da organização e isso é uma tarefa difícil e depois manter o sistema também é difícil porque algumas destas pessoas que até conseguem compreender porque é que é importante, porque é que é necessário mudar alguns hábitos e algumas práticas no sentido de começarem a, a utilizar e fazer as boas práticas em várias áreas, depois não... desinteressam-se, a seguir, nós nunca podemos descansar sobre uma situação porque elas têm que ser permanentemente oleadas, permanentemente, temos que estar sempre a injectar alguma dose de motivação e isso, porque a tendência para as pessoas se instalarem num determinado tipo de práticas e de hábitos, mesmo que mudem depois instalam-se naquela mudança e isto é um processo de melhoria contínua e de evolução permanente, não pode ficar parado porque nós quando atingimos uma etapa temos que avançar logo para outra e querer, querer sempre fazer melhor e mais e conseguir” (E3F).* E ainda o facto de a Gestão de Recursos Humanos não se encontrar na parte operacional, diz neste sentido o entrevistado 8 que *“o mais difícil na profissão é o conseguirmos implementar as políticas, as estratégias que são delineadas. Porque estamos sempre muito dependentes das chefias de linha e isso para mim é o mais difícil na profissão. Porque não estamos na parte operativa, estamos nas traseiras e isso para mim é o mais difícil e é o trabalho do dia-a-dia e... Dentro da hotelaria pela experiência que tenho, existe um bocado... portanto isto é a minha maneira de ver a coisa, é um bocado como um barco, estamos dentro de um barco e muitas vezes isolados do exterior, portanto há uma tendência a fecharmo-nos do exterior, depois como é uma empresa que embarca*

muitas áreas diferentes, portanto é uma empresa que tem muitos serviços e muitas profissões e depois conseguir que isto tudo trabalhe em conjunto, é muito difícil, é a parte mais difícil. Depois cada área tem o seu responsável de linha, não é? E há visões muito diferentes e conseguir que isto se conjugue num todo é a parte mais difícil. Depois também temos serviços muito específicos, não é? Temos desde a limpeza, manutenção, f&b, coisas muito específicas mas que têm de trabalhar todas para o mesmo. Com um objectivo final" (E8F).

Um outro aspecto, já referenciado num dos testemunhos anteriores, prende-se com as habilitações da população que desempenha as tarefas de operação nos estabelecimentos hoteleiros. O entrevistado 3 refere neste sentido que *"o grau de instrução das pessoas, o nível de instrução das pessoas é outra barreira difícil de ultrapassar, aliás, tem que ser contornada porque é uma realidade que nós temos, e depois a necessidade de fomentar e de levar as pessoas a perceberem que depois de, entrando neste processo, depois têm de estar sempre a aprender, e que a formação é importante e que devem criar outras oportunidades para ganhar outras competências, isto leva algum tempo, isto para se conseguir mudar é quase preciso trabalhar caso a caso, e também a falta de tempo não permite que isto seja assim tão fácil, mas pronto, acho que é sobretudo isso, a população com que nós trabalhamos" (E3F).*

Decorrente desta limitação surgem outras como diz o seguinte testemunho *"é a grande dificuldade que eu tenho, é de facto motivar as pessoas a participar nas acções de formação. E agora é obrigatório" (E5M)* ou ainda *"e depois é também o grande problema hoje em dia, nestas empresas, é o grupo etário. Há pessoas já, já com muitos anos de casa, então criaram determinados vícios e serem avessas à formação, elas dizem sempre, nós sabemos tudo, e o que é que eu vou aprender agora e eu sempre fiz assim. Então torna-se muitas vezes difícil" (E6M).*

O facto de grande parte dos trabalhadores terem baixas habilitações faz com que os gestores tenham que adaptar a linguagem utilizada aos diferentes tipos de público, é isso que diz o entrevistado 5 *"eu tenho aqui desde pessoas licenciadas até pessoas que infelizmente são de facto analfabetas. Tenho aqui umas quantas e é de facto preciso utilizar um tipo de linguagem para falar com cada uma" (E5M).*

A par da baixa escolaridade dos trabalhadores e da dificuldade em articular com as chefias aparecem as «mentalidades». Este mesmo entrevistado refere que *"As mentalidades... as mentalidades... na hotelaria, pelo que eu sei, pela minha experiência, existe muito ainda a ideia do chefe de pessoal do papão. E só nos últimos anos é que isto tem sido... e é um trabalho que tem que ser feito todos os dias e essa é a grande dificuldade, porque a maior parte das pessoas que estão há frente, na hotelaria, são pessoas que começaram há vinte e tal anos atrás e estão habituadas a uma determinada estrutura, à maneira como se vê a coisa e essa é a principal, é a questão das mentalidades, do papão e dos fantasmas e dessas coisas que existem e que não tem nada a ver com as coisas que se tenta fazer hoje em dia, e isso cabe-me a mim, cabe-nos a nós alterar, não é? E isso é uma dificuldade, não quer dizer que seja impossível mas é a principal dificuldade. É que não há, quando estamos, não há nada atrás de, não é? Não é despedimentos, não é reestruturações, não é fazer maldades, não é? Também pode ser, também pode ser, não é? Mas quando pode ser as coisas são tratadas com transparência e correctamente. É essa falta de confiança que existe"* (E8F).

A ideia de que o gestor de recursos humanos existe nas organizações para despedir pessoas e para fazer a vontade da administração é uma ideia que subsiste da visão «clássica» da gestão de recursos humanos. Visão que se arrastou desde a modernidade e até aos dias de hoje. Um dos entrevistados refere neste sentido que uma das suas maiores dificuldades prende-se com o facto de ter que fazer o *"papel de carrasco. Fundamentalmente quando às vezes por um motivo ou outro nós achamos que é injusto, mas que, e isso é uma característica que nós aqui temos a nível de direcção. Sendo, digamos que algo democrático, um modo de funcionamento democrático. Obviamente que numa determinada situação que nós pessoalmente podemos achar que é injusta, assumimos um papel, por minoria de posição temos que assumir esse papel, eu penso que isso é o mais complicado."* (E7M)

Para finalizar, a falta de planeamento existente a nível organizacional também limita o trabalho destes profissionais *"um dos problemas é a falta de planeamento que existe. Muitas vezes há falta de planeamento o que leva a que sejamos os bombeiros de serviço. Andamos a apagar fogos. Muitas vezes as coisas existem e não foram planeadas para tal e*

isso é o principal obstáculo, somos uns prestadores de serviços dentro da própria empresa. Se não houver planeamento muitas vezes somos obrigados a apagar fogos. O que nos leva muitas vezes a não prestarmos um serviço de qualidade como gostaríamos” (E8F).

As tarefas percepcionadas como sendo de difícil realização por parte dos profissionais da gestão de recursos humanos na hotelaria são tarefas que, sobretudo, implicam a relação com os outros e por vezes uma relação de tensão entre os gestores e os outros actores organizacionais. É o caso dos despedimentos e dos processos disciplinares, assim com a gestão de conflitos quase diária e a motivação das pessoas para tarefas que nem sempre as pessoas estão disponíveis para as realizar.

Pode-se ver no quadro que se segue as tarefas que são percepcionadas pelos gestores como as que levantam mais obstáculos ao desempenho das suas funções.

Quadro 7 – Caracterização dos aspectos difíceis da profissão

Dimensões	
As tarefas difíceis	<ul style="list-style-type: none"> - Despedir pessoas - Processos disciplinares - Gestão dos conflitos - Implementação de políticas e estratégias <ul style="list-style-type: none"> ↳ Modelos de gestão produzidos para outras culturas ↳ Baixas habilitações possuídas pelos operacionais ↳ As mentalidades

3.2.3. – OS CONSTRANGIMENTOS DA PROFISSÃO

Um dos aspectos que foi solicitado aos entrevistados para responder prende-se com a questão das limitações que sentem no desempenho da sua função. Dentro destes constrangimentos existem duas categorias a que chamei constrangimentos organizacionais e constrangimentos externos.

No que diz respeito aos constrangimentos externos, os aspectos que são referenciados como condicionantes do trabalho do gestor de recursos humanos, são: a burocracia, a falta de pessoal qualificado, a Legislação Laboral, a intervenção sindical e as comissões de trabalhadores.

A burocracia é considerada por grande parte dos entrevistados como um entrave ao desenvolvimento do trabalho, é sentida como uma «perda de tempo» que podia ser utilizado para o desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos, *"a burocracia. A burocracia é muito complicada, a burocracia em Portugal, não das empresas..."* (E2F), *"porque acaba-se muito por cair na parte que tem que ser feita, na parte da gestão administrativa dos recursos humanos, de toda a papelada que eu gosto (risos) de toda aquela parte que já lhe falei, da burocracia e muitas vezes descurem-se outras partes importantes como a formação, como muitas vezes o acompanhamento das pessoas dentro das empresas"* (E2F). Um outro aspecto que também surge através da análise das entrevistas é a falta de pessoal qualificado para trabalhar na hotelaria na região do Algarve, é isso que refere um entrevistado quando diz que *"nesta área, portanto na hotelaria aqui em baixo, falta de pessoal qualificado para determinadas posições. Para determinadas funções. A falta de pessoal qualificado e a falta de capacidade da hotelaria de uma maneira geral para captar esse pessoal qualificado, penso que essa é talvez, talvez seja essa, a falta de pessoal qualificado em diversas funções, talvez seja essa a principal barreira. Ou a principal dificuldade"* (E7M), um outro testemunho refere que *"as maiores dificuldades foram em certas ocasiões nós querermos preencher certas vagas e não as termos. Havia uma altura, daí a razão de ser do aparecimento depois dos estrangeiros, da grande vinda de estrangeiros, nós até chegamos a celebrar protocolos com escolas brasileiras para virem, para virem trabalhar para cá na parte da restauração e*

não encontramos. Depois o governo abriu as portas à emigração e aí hoje em dia já não temos também dificuldades em ter mão-de-obra especializada” (E6M).

Surge ainda como uma limitação ao desenvolvimento da actividade a legislação laboral. Neste sentido pode-se referir o testemunho do entrevistado 6 que refere que *“mais difícil... mais difícil é a aplicação da legislação laboral que tal qual ela está é muito difícil nós, nós a aplicar-mos como deve ser. É quase impossível. Antigamente a legislação era uma manta de retalhos e agora o senhor Ministro conseguiu fazer colar essa manta de retalhos numa única manta, mas essa manta está muito mal alinhavada.” (E6M).* A parte da legislação surge a intervenção sindical e as comissões de trabalhadores que são consideradas ultrapassadas na era em que se valoriza o individual em detrimento do colectivo e que se procura cada vez mais recompensar o desempenho em vez de tabelar os salários médios, *“se bem que as políticas salariais sejam muito, sejam um pouco diferentes destes hotéis aqui que não têm intervenção nenhuma por parte dos sindicatos dos outros que estão fortemente intervencionados como é o caso dos de Lisboa que aí temos que cumprir, é os requisitos da convenção colectiva e funcional. E nivelar pela mediocridade porque é isso que o sindicato exige. No fundo, é triste mais ainda vivemos condicionados por estes princípios, mas é aquilo que temos realmente” (E3F),* este entrevistado refere ainda que *“atendendo nalguns casos à forte intervenção das comissões de trabalhadores que exigem, que ainda estão na máxima: a trabalho igual salário igual. Como se isso fosse possível, sim porque efectivamente ninguém trabalha igual, mas pronto, eles acham que desde que tenha a mesma categoria profissional significa logo que faz o mesmo tipo de trabalho e o mesmo tipo de trabalho tem que ser remunerado por isso. Acho que um dos entraves que nós temos são a legislação laboral e a, e as intervenções das comissões de trabalhadores nalguns dos nossos hotéis. E inviabilizam depois a implementação de uma série de coisas. Esses são os maiores bloqueios” (E3F).* A forte sindicalização existente em alguns hotéis levanta algumas inquietações nos gestores de recursos humanos, uma delas referida por um dos entrevistados quando diz que *“se perguntar se eu acho que seja viável e útil para o nosso desenvolvimento económico, social e empresarial que existam duas federações sindicais, pois acho que não. Acho que é um disparate sem pés nem cabeça. Uma coisa que me, repare, eu vou-lhe dar um exemplo de algo que não se deve manter de certeza absoluta, como sabe o turismo*

contribui para o, com cerca de 8, 9, 10% do, para o nosso produto interno bruto. Portanto é uma actividade que tem um peso importantíssimo, repare, a hotelaria tem, dentro desta componente a hotelaria tem um peso importante. Eu parece-me que existem vários, variadíssimos contratos colectivos de trabalho neste ramo de actividade. Só aqui no Algarve existem dois. Para a mesma região existem dois contratos colectivos de trabalho. Portanto, faz isto sentido?” (E7M).

No que se refere aos constrangimentos organizacionais referenciados pelos gestores entrevistados são referidas sobretudo as limitações orçamentais de que são alvo. É isso que nos refere o entrevistado 3 quando diz que *“precisava, para facilitar o meu trabalho precisava de ter mais pessoas a trabalhar comigo, mais técnicos para dar um apoio e um, e o acompanhamento do terreno em cada uma das unidades e eu não tenho, por razões orçamentais, estamos num período de crise neste sector hoteleiro que já está instalada há dois anos pelo menos e que temos que ter algumas contenções, temos que otimizar alguns serviços e portanto não temos tido possibilidade de fazer o crescimento das equipas ao ritmo que o projecto vai evoluindo, portanto as pessoas têm que se adaptar a fazer várias coisas e a fazer o acompanhamento” (E3F)*. Um dos gestores também refere esta questão ao dizer que *“a administração tem-nos dado tudo, não é num ano é no outro. Não podemos ter tudo ao mesmo tempo. Eles vão-nos dando as coisas, mas é claro que há alturas... por exemplo este ano temos tido contenção de custos e a gente compreende. Fiz uma proposta para comprar isto ou aquilo e eles deram-me uma mais pequena. Tivemos contenção de custos” (E4M)*. A parte mais complicada surge quando a limitação orçamental reflecte-se nos custos com o pessoal, *“cada vez mais as empresas querem ter uma rentabilidade acima da média com o pessoal, e isto é uma industria de serviços e o cliente não quer saber se nós temos pessoal a menos, se o pessoal está doente e pessoal que falta e, e estas multinacionais não querem saber. Nós estamos aqui é para servir o cliente e o cliente tem que ser servido e hoje em dias as empresas querem contenção de custos. Portanto, e a contenção de custos muitas vezes é contenção no pessoal e sempre que há, e aí é uma filosofia em termos destas multinacionais que trabalham com o mercado americano e mesmo inglês que há esta filosofia, há clientes há empregados, não há clientes não há empregados. Em Portugal isso não é possível porque a nossa lei laboral não o permite e portanto nós temos um quadro fixo, fazem parte do*

quadro da empresa e eu não as posso mandar embora porque não há clientes. Portanto são de facto as fases mais difíceis que os recursos humanos têm e estas alturas que é muito complicado e nestas empresas que não têm rosto eles não querem saber” (E5M).

A par destas limitações sentidas, quer a nível externo quer mesmo dentro da própria estrutura organizacional aparece uma questão que se revelou de tal modo importante na determinação do trabalho dos gestores que irá ser desenvolvida isoladamente no ponto que se segue.

3.2.3.1 - A QUESTÃO DA AUTONOMIA

A autonomia é um dos factores que se torna importante perceber para analisar até que ponto o Departamento de Recursos Humanos é um departamento com poder dentro da estrutura organizacional e a sua ausência pode ser vista como um dos constrangimentos no desempenho da profissão.

A partir na análise das entrevistas surgem diferentes situações vividas em torno da autonomia. Parte dos entrevistados revela que não tem qualquer autonomia na tomada de decisão. É o caso do entrevistado 1 que refere que *“eu reporto directamente à Administração” (E1F)* e também o caso do entrevistado 2 que diz neste sentido que *“às vezes as nossas decisões ou aquilo que nós gostaríamos que fosse feito não... não está de acordo com a direcção, não está de acordo com, vá lá com a direcção que a gerência quer dar à empresa, e pronto e aí é a nossa limitação. Que temos que, vá lá, baixar as orelhas e fazer como a direcção quer... porque a direcção define a estratégia da empresa e nós temos que a fazer cumprir, podemos tentar mudar, podemos tentar dizer olhe que eu não concordo bem com isso, e claro eu aqui faço, não concordo com isso e umas coisas são mudadas e outras não são e aí temos que fazer” (E2F)*. Também é este o caso do entrevistado 6 que diz claramente que *“os obstáculos são a autonomia. Nós não temos autonomia. A nossa autonomia é apresentar a lei, não pode ser. Se não fosse a lei estávamos..., mas de qualquer forma em certos casos somos, um pau-mandado” (E6M)*. Este mesmo entrevistado continua o seu discurso dizendo que *“a autonomia, para tomar*

qualquer decisão... tenho que ir ao director geral, porque se as tomo depois, depois sou, apanho com memorandos, apanho com isto, apanho com aquilo... uma pessoa está sempre, não há autonomia assim" (E6M), este entrevistado ainda refere que as decisões são sempre tomadas pelas administrações, apesar de muitas vezes passarem a ideia de que o sistema é democrático, diz ele que "o sistema, o sistema autocrático que os directores têm, não tem um sistema democrático, é autocrático. Eles ouvem só por ouvir mas a ideia está lá dentro. Eles é que a tomam, quaisquer que sejam as opiniões dos indivíduos que estão há mesma mesa. Há pessoas que podem dizer que utilizam o sistema democrático de gestão mas não, o que se utiliza, o sistema é autocrático camuflado. Aos olhos dos outros é democrático mas no interior só quem está à frente é que sabe" (E6M).

Há também um grupo de entrevistados que considera que a autonomia depende das situações, ou seja em determinadas situações têm uma autonomia total mas depois para outros assuntos, outro tipo de decisões têm uma autonomia que denominei de «controlada». É o caso do gestor que refere que *"é grande, mas sempre limitado ou condicionado pelos, pelo modelo de desenvolvimento estratégico do grupo e pelos orçamentos que nós temos que essa é uma das características do modelo. Nós temos um conjunto de princípios, definimos a visão, a missão e a estratégia a implementar, para implementar em cada uma das empresas e, portanto toda a nossa actuação é balizada por este conjunto de princípios. Portanto nós não podemos, não devemos fazer, desenvolver iniciativas ou projectos esses que vão contra aqueles princípios base. Depois como planificamos todas as nossas actividades temos, um plano de pessoal, temos um plano de RH, também custeado, temos um plano de formação também que está custeado, portanto temos, quando isto é aprovado no princípio de cada ano ou no final de cada ano para o ano seguinte nós temos depois com aqueles recursos desenvolver as áreas que nos comprometemos a desenvolver e fazemos as mudanças que achar-mos importantes e necessárias para atingir os objectivos e aí nessas decisões eu tenho liberdade total, no desenvolvimento dos projectos, tenho que me limitar sempre ao princípios, às estratégias da empresa e aos orçamentos que são feitos e ao orçamento anual" (E3F). O entrevistado 4 também faz parte deste grupo. Para este gestor a autonomia é *"conforme a decisão, mas há decisões que são tomadas por mim. O grau de autonomia portanto, como temos**

um administrador cá a decisão é tomada entre mim e ele. Ele toma a decisão mas houve a minha opinião” (E4M).

Por fim, um dos gestores entrevistados refere que para ele a questão não deve estar na autonomia, deve estar na tomada de decisão partilhada e em conjunto com os restantes intervenientes na decisão. Diz então que *“repare, eu não acho que o meu grau de autonomia, eu não poria a questão dessa forma, no meu ponto de vista. Eu acho, esta é a minha opinião, que qualquer decisão tomada em relação aos recursos humanos, qualquer decisão com impacto, não é aquelas coisas mais pequeninas e corriqueiras, qualquer decisão que possa afectar o recurso humano, possa afectar o normal funcionamento do departamento, o director de recursos humanos, ou eu neste caso aqui, não devo tomar essa decisão autonomamente. Eu, na minha opinião, eu devia funcionar como um consultor ao director do departamento porque na realidade é ele perante a direcção geral que terá que responder pelo seu departamento e portanto deve ser, na minha opinião, tomada uma decisão conjunta. Não devo ser eu sozinho a tomar essa decisão. Eventualmente por algum desconhecimento técnico a nível do recurso humano, ou dos recursos humanos, não deverá também ele tomar a decisão sozinho. Pode mas não deverá, se tiver dúvidas, tomar sem me consultar, mas deve ser uma decisão tomada em conjunto. Porque obviamente para todos os efeitos eu posso estar a tomar uma decisão, poderia tomar uma decisão que, mesmo que fosse a correcta, ao nível daquele indivíduo por exemplo, podia ter implicações noutras áreas, ou na sua área, noutras áreas que afectassem o departamento e obviamente perante o director geral acabava ele por ficar em cheque” (E7M).*

A questão da autonomia revela sobretudo a dependência que o departamento tem face à estrutura organizacional. É-lhe atribuído pouco peso nas decisões a nível estratégico das organizações. António José de Almeida refere neste sentido que *“a pouca valorização, independentemente das funções atribuídas à Direcção de Recursos Humanos, chega mesmo a consubstanciar-se num posicionamento subalterno na estrutura de poder das organizações ao admitir-se que faz parte das suas funções «submeter à administração para apreciação e decisão»” (APGTRH, 1976: 9)* um conjunto de acções relativas à gestão de recursos humanos como seja: a formação profissional, as promoções, a definição dos

salários, etc. Estamos assim perante uma visão segundo a qual a direcção de recursos humanos se posiciona no nível intermédio das estruturas organizacionais e não no seu nível estratégico” (Almeida 2000:14).

Esta é a realidade dos actuais departamentos de recursos humanos, pelo menos no que diz respeito à hotelaria do Algarve.

Quadro 8 – Descrição dos constrangimentos sentidos

Dimensões	
Constrangimentos sentidos	<ul style="list-style-type: none"> - Externos <ul style="list-style-type: none"> ↳ Burocracia ↳ Falta de pessoal qualificado ↳ Legislação laboral ↳ Intervenção sindical - Organizacionais <ul style="list-style-type: none"> ↳ Limitações orçamentais - Autonomia <ul style="list-style-type: none"> ↳ Não há ↳ É limitada (depende das situações) ↳ Tomada de decisões partilhada

3.2.4. - A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE AS PRÁTICAS ACTUAIS EM PORTUGAL

Um dos principais obstáculos ao desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos em Portugal apontado pelos gestores entrevistados prende-se como o facto de os Directores das empresas em geral não perceberem a importância da gestão das pessoas. Um dos entrevistados refere mesmo que *“os nossos Directores das empresas de um modo geral em Portugal acham que percebem de recursos humanos, mas não percebem nada e a*

coisa acaba por ser muito mal gerida e muitas vezes de forma injusta para quem trabalha muitas horas numa empresa” (E2F), outros testemunhos na mesma ordem de ideias referem que “também acho que não sou um exemplo porque muitos dos meus colegas têm muitas dificuldades em fazer valer e fazer... fazer com que as administrações e os gestores de topo valorizem o trabalho desta área, da gestão de recursos humanos. Eu sei que isso é assim na maior... em muitas outras empresas” (E3F), ou ainda “gostava que fosse possível implementarmos as coisas e isso depende muito também... do topo. Da administração e da forma como olham para a gestão de recursos humanos e da forma como esta pode ser utilizada junto com toda a gestão da empresa. Isto é um trabalho que está sem efeito. E poucas empresas em Portugal têm essa preocupação e essa orientação” (E8F).

O facto de grande parte das empresas portuguesas não valorizar o departamento de recursos humanos é visível pela quase inexistência deste departamento em grande parte das empresas, especialmente naquelas que foram contactadas para este estudo, ou seja grande parte dos estabelecimentos hoteleiros na região do Algarve não têm este departamento, depois dentro dos que têm, existem algumas situações em que o cargo de direcção do departamento é ocupado por profissionais sem qualificação para a área específica da Gestão de Recursos Humanos. É a isto que se refere o entrevistado 7, quando diz que *“eu não sei se está a fazer este trabalho só aqui no Algarve? Mas, não sei... obviamente quantos meus colegas vai conseguir ou vai ver, penso que não haverá muitos, pelos meus números não haverá muitos, muitos, muitos... pelos meus números, mas não sei, pode ser uma informação errada... portanto não sei se está a fazer só aqui no Algarve, mas se tiver só aqui no Algarve vai, se calhar até por força de alguma legislação menos flexível, se calhar vai encontrar situações, se as pessoas forem sinceras vai encontrar algumas situações complicadas, ou menos correctas, vamos-lhe chamar assim, menos correctas” (E7M).*

As situações a que este profissional se refere prendem-se sobretudo com o facto de existirem muitos directores de recursos humanos com idades já avançadas e que entraram para os departamento para desempenharem sobretudo funções administrativas. Estes indivíduos, sem qualquer qualificação escolar e/ ou profissional fizeram uma carreira

dentro da empresa e por questões relacionadas com a rigidez da legislação laboral portuguesa mantiveram a sua posição e encontram-se ainda hoje a desempenhar funções para as quais já não têm competências.

3.2.5. - A PERCEÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE A VISÃO DAS ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHAM

Apesar dos gestores entrevistados acharem que as empresas em Portugal não valorizam o departamento onde trabalham, a maioria dos gestores têm uma perspectiva diferente quando são confrontados com a sua opinião em relação à organização onde trabalham. De uma forma geral os gestores entrevistados acham que a perspectiva da empresa onde trabalham sobre os recursos humanos é positiva, que reconhece o valor do departamento e que há uma preocupação com as pessoas. É neste sentido que um dos gestores afirma que *"é excelente, é excelente. Assumiu-se, como lhe disse não existia, a partir do momento em que passou a existir, houve assim um bocado, um tempo de adaptação mas agora já não há nada, relativamente a pessoal, relativamente às pessoas, quer que existam ou que venham a existir ou estratégia, que o departamento não seja ouvido também e que não haja, que eu não vá também às reuniões e que diga também quais são... se a empresa tem um determinado caminho, se é esse o caminho certo para os recursos humanos, que alterações temos que fazer nos recursos humanos para os objetivos da empresa, a relação com o grupo já é excelente agora"* (E2F), outro dos entrevistados diz que *"isto é um grupo que tem, já teve cerca de 600 e agora tem cerca de 400 hotéis em todo o mundo e portanto reconhece, dá valor à área dos recursos humanos. Reconhece, portanto tem um administrador responsável, também responsável pelos recursos humanos. Então mantém em constante a informação, a formação, meetings de dois em dois meses onde se encontram muitos gestores de recursos humanos num hotel e onde se discute os nossos problemas"* (E5M). Há ainda quem considere que a perspectiva da empresa sobre os recursos humanos seja muito favorável devido à especificidade da área de negócio, *"a organização dá, tem na sua própria filosofia da companhia, os recursos humanos têm um grande interesse. Têm muita importância.*

Mais não seja pelo facto que há pouco lhe disse, porque os serviços que são vendidos, aquilo que é apresentado aos clientes, passam em grande medida pela qualidade dos recursos humanos. E há, como à pouco falávamos não é propriamente vender a garrafa, mas é um serviço que se vende ao cliente e portanto, por esse motivo e por ser um pouco este a parte fundamental da hotelaria, o departamento de recursos humanos tem realmente uma boa importância ou uma grande importância dentro da estrutura. Podia, podia às vezes ser mais valorizado, eventualmente poderá haver unidades mais pequenas onde obviamente não é dada essa importância. Mas globalmente é importante” (E7M).

Esta opinião é, de certa forma paradoxal com as restantes que têm sido reveladas ao logo deste trabalho em que se tem vindo a demonstrar que de facto, as administrações ainda não reconheceram o papel da gestão de recursos humanos. Uma das explicações possíveis poderá ser o facto de os gestores exercerem a sua actividade profissional nestas organizações e não quererem comprometer o seu posto de trabalho.

3.2.6. AS POLÍTICAS DESEJADAS

Quando confrontados com as situações que gostavam de ver resolvidas numa situação ideal, os Gestores de Recursos Humanos entrevistados alegaram que o ideal é utópico, no entanto referiram que gostavam de poder ver resolvidas algumas questões como a remuneração com isenção, ligação das recompensas aos resultados individuais, a definição de uma política de acolhimento, mais autonomia na selecção, a gestão de recursos humanos igualada aos outros tipos de gestão organizacional e também a satisfação geral de todos os colaboradores.

O entrevistado 1 refere então a sua vontade de retribuir com isenção quando diz que *"eu gostava se calhar daquilo que muita gente gostava, e alguns dizem que fazem e eu tenho a pretensão de dizer que, fazendo sei que não estou a fazer tão bem quanto desejava, que é, retribuir com isenção para diferenciar com justiça” (E1F)*. Ou seja, retribuir os colaboradores pelo seu desempenho profissional e não pela categoria a que pertencem. É neste sentido que outro dos gestores refere que gostava de ver ligada a recompensa aos

objectivos individuais, e diz então que *"acho que uma das políticas que se fosse possível nós iríamos trabalhar, a meu ver era a questão salarial, era ligar a recompensa das pessoas aos resultados individualizados, sendo que isso é impossível, atendendo à legislação que temos"* (E3F). Uma das formas encontradas para colocar esta questão em prática encontrada por um dos gestores seria a remuneração por objectivos, diz assim que *"eu gostaria, não sei se conseguirei, mas eu gostaria que as pessoas todas, de uma forma geral trabalhassem por objectivos, quer seja nas áreas de receita, quer seja nas áreas única e exclusivamente de custos. Gostaria de ser capaz de que a companhia pusesse em prática um sistema que transversalmente estabelecesse objectivos individuais e colectivos para cada pessoa que trabalha nesta organização por forma a que as pessoas tivessem uma noção exacta do que é que têm para atingir e do que é que lhes é pedido e que lhes permitisse não só uma mais objectiva análise de algumas pessoas. Portanto integrada dentro de um objectivo de departamento que obviamente tinha que estar integrada dentro de um objectivo geral. Gostava de ter isso"* (E7M).

Esta questão da remuneração está presente no discurso da maioria dos entrevistados, e segundo o entrevistado 5, traria a satisfação geral dos colaboradores, diz nesse sentido que *"ideal, ideal é, é difícil... olhe, o ideal é que toda a gente se sentisse satisfeito... O ideal, o ideal é que toda a gente se sentisse bem, o ideal era que toda a gente se sentisse bem paga, sentir-se paga de acordo com aquilo que faz e há pessoas que não sentem e eu também sei que há pessoas que de facto não, não são devidamente recompensadas pelo trabalho que desenvolvem todos os dias"* (E5M).

Outras situações ideais referidas pelos entrevistados e já referenciadas acima são as questões da autonomia no recrutamento que é apontada pelo entrevistado 6 que refere que uma situação ideal para ele seria a *"política seria a admissão de candidatos autónoma"* (E6M). Uma política de acolhimento mais definida, no caso do entrevistado 2, que diz que *"políticas de recursos humanos, isso é um bocadinho complicado.... Políticas... eu para mim acho que é, há coisas que não existem por hábito e que eu acho que deviam de existir, que é o acolhimento, quando a pessoa entra na empresa, acho que devia de haver uma política, vá lá, de acolhimento muito mais... muito mais forte"* (E2F) ou ainda ver a Gestão de Recursos Humanos equiparada aos outros departamentos de Gestão da

empresa que é o que nos diz o seguinte testemunho "o que eu gostava que fosse o ideal é o seguinte, que a gestão de recursos humanos fosse vista dentro da empresa como outra parte qualquer da gestão. Tem que ser uma estratégia, tem que estar à parte de toda a estrutura e trabalhar directamente com a administração. Isso era por aí. E depois trabalhar com pessoas que tenham uma visão em relação aos recursos humanos e não tenham uma visão em relação aos recursos humanos de utilização das pessoas e que tenham uma visão em relação àquilo que se pode fazer e ao que se pode desenvolver em prol da empresa. E depois com toda uma estrutura montada, não é? Em todas as áreas. E com um contributo e que seja, uma estrutura em que os recursos humanos sejam vistos como um contributo essencial, não é? Uma ferramenta que pode ser utilizada como as outras ferramentas de gestão e isso eu sinto que não é, não é? Pela minha experiência eu sinto que não é" (E8F).

É com base neste contexto, e em torno das funções que exercem e das representações sobre a Gestão de Recursos Humanos e sobre o papel dos Gestores, que os entrevistados vão construindo a sua identidade.

Quadro 9 – Políticas desejadas pelos entrevistados

Dimensões	
As políticas desejadas	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração com isenção - Ligação das recompensas aos resultados individuais - Definição de uma política de acolhimento - Mais autonomia na selecção - Gestão de recursos humanos igualada aos outros tipos de gestão organizacional - Satisfação geral de todos os colaboradores

3.2.7. - AS POLÍTICAS EXISTENTES

Quando questionados sobre as políticas existentes nas diversas organizações onde cada gestor exerce a sua actividade, as suas respostas foram de ordem diversa. Alguns dos entrevistados revelaram alguma dificuldade em enumerar essas mesmas políticas, não as distinguindo de maneira geral das práticas do departamento. Outros referiram algumas políticas definidas pela administração como as políticas de recrutamento, políticas de formação, desenvolvimento das pessoas, motivação e também políticas de rentabilização da mão-de-obra. Um dos testemunhos diz que *"portanto nós temos adoptado, temos tentado de alguma forma, temos uma política delineada em relação a recrutamento, o que é que se pretende, em relação à formação, desenvolvimento das pessoas... de forma, neste momento estamos a reestruturar algumas coisas para 2005 porque temos necessidade de adaptar, porque também a nossa, portanto é uma situação que vou falar em concreto, não é? Em que nós temos uma população já com uma determinada idade, não é? E neste momento temos que reestruturar e mudar muitas coisas de forma a aproveitarmos os recursos que temos e vamos fazer talvez uma reestruturação em toda a área, e temos que cumprir os princípios que estão delineados e depois a pessoa que está responsável pela empresa é uma pessoa com profundos conhecimentos, tem uma experiência vastíssima e já trabalhou nesta área e que de alguma forma, também acaba por ser uma gestão muito fechada, muito protocolar em que existem medidas para tudo, está tudo delineado"* (E8F). No que respeita às políticas de motivação, encontra-se algumas formas específicas de manter a motivação dos colaboradores elevada, nomeadamente através de iniciativas como *"nós todos os meses há um, nós damos, elegemos o empregado do mês, os chefes de secção indicam uma pessoa que eles vêm que foi, que se evidenciou nesse mês, depois os chefes de secção reúnem e votam no empregado do mês. Entrega-se o diploma e levam 250€ de prémio. Depois no fim do ano, entre esses doze empregados do mês. Vaie-se eleger um para empregado do ano, esse e depois leva 150 contos de prémio, um diploma e oito dias em paris com todos os eleitos de todos os hotéis da companhia. São estas coisas para o pessoal"* (E6M), ou então *"políticas é que nós damos oportunidade, temos um site na companhia na net em que os*

“nossos funcionários têm acesso e sempre que há outras oportunidades no site da companhia podem ir para o estrangeiro, também podem, sempre que se tem conhecimento de vagas é afixado lá em baixo para o pessoal, que há oportunidades, que podem surgir por exemplo na recepção, porque não tenho pessoal para a recepção e se houver pessoal noutros departamentos que gostasse, quadros médios, portanto assim é tudo, são divulgadas as oportunidades, temos outros hotéis aqui em Portugal, no caso de Lisboa e Porto e em Portimão e sempre que há possibilidade de um intercâmbio, pode haver pessoal que esteja interessado e quer mudar, eu costumo dizer aos jovens que devem de mudar, devem de conhecer outros hotéis.” (E5M).

Por fim, foram definidas pelos entrevistados as políticas de rentabilização do pessoal que não são bem vistas pelos Gestores que as têm de colocar em prática, como é o caso do entrevistado 6 *“as políticas são, menos empregados, menos mão-de-obra e mais proveito. A filosofia é esta, lucro com menos mão-de-obra. Tem sido sempre uma das condicionantes” (E6M).*

No que respeita às políticas existentes, verifica-se uma constante na análise do discurso dos entrevistados, são políticas ainda muito ligadas à tradicional gestão de pessoal. Referem sobretudo políticas de remuneração, de recrutamento e selecção e de motivação das pessoas. Ainda não é visível no discurso a delimitação de grandes políticas de recursos humanos que devem ser implementadas para ver resultados a médio e longo prazo e sobretudo que tenham em conta o desenvolvimento global das pessoas e das competências.

Quadro 10 – Políticas existentes nas organizações onde trabalham

Dimensões	
As políticas existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento - Formação - Desenvolvimento das pessoas - Motivação - Rentabilização da mão-de-obra.

3.2.7.1. A GESTÃO DE CARREIRAS

Uma das questões que acho pertinente analisar, que decorre da análise das entrevistas é a ausência de planos de carreira nas organizações alvo deste estudo. Os entrevistados alegam sobretudo a especificidade da área de negócio para a falta de planeamento ao nível das carreiras nas áreas de operação. É isso que refere um dos entrevistados ao dizer que *"nesta área é muito complicado gerir carreiras, porque as mudanças e os requisitos das funções vão-se modificando de tal maneira que por exemplo grande parte dos chefes de recepção que são pessoas que têm 30 e 40 anos de serviço nos nosso hotéis não têm, já nem têm competências para desempenhar a função de chefes de recepção porque o recurso que hoje temos que fazer das novas tecnologias e das Internet e não sei o quê e depois fazer a comercialização dos hotéis, é, está tão longe das práticas e do que eles são capazes de fazer que, que o ideal, nós não vamos promover aquelas pessoas, o ideal era que eles saíssem, até porque são entraves, são entraves no crescimento da empresa, portanto isto, e isto aqui, o desenvolvimento de carreiras vai ser feito, deve ser feito em termos de desenvolvimento de competências e das pessoas saberem que ao atingirem novos patamares no desenvolvimento das competências podem evoluir..."* (E3F). Esta questão é partilhada pela maior parte dos entrevistados. Um outro testemunho neste sentido é o do entrevistado 2 que refere que *"não temos, nós não temos, não se justifica, aqui dentro é um bocadinho complicado"* (E2F).

Esta perspectiva vai de encontro ao que referi no ponto anterior, a visão de médio e longo prazo não é trabalhada pelas organizações e ainda está muito aquém de uma visão de gestão de recursos humanos pró-activa e que tenha como objectivo o desenvolvimento global da organização.

3.2.9. - AS PRÁTICAS, «SOU UM BOCADINHO DO FAZ TUDO...»

Enquanto que os gestores entrevistados admitem que deviam de praticar uma gestão estratégica que estivesse envolvida na gestão global da organização, quando são

confrontados com as suas práticas de trabalho o que se verifica é que grande parte dos entrevistados pratica uma Gestão de Recursos Humanos muito administrativa e burocrática. Através da análise das entrevistas pode-se verificar que as práticas do dia-a-dia dos gestores são o recrutamento e selecção, os processos disciplinares, as saídas, a contratação, o acolhimento a formação, a avaliação de desempenho, o processamento de salários, a higiene e segurança no trabalho, entre outras.

Grande parte dos gestores admite que faz de tudo um pouco, é o que nos diz o entrevistado 1 *"eu faço tudo (risos). Sou um bocadinho do faz tudo. Eu faço recrutamento, selecção, disciplina, as negociações de entrada, de saída, faço a gestão da formação, faço a gestão da avaliação de desempenho, faço a gestão da integração, o acolhimento, uma parte do acolhimento porque a outra parte cabe aos meus colegas das outras direcções, quando eu digo o que eu faço é o meu departamento, aquele que eu coordeno, os salários, fazemos contratação, contratação de vários nível até contratação em regime de prestação de serviços, passa por nós. Fazemos o controlo do budget no que diz respeito a custos com o pessoal, de todas as empresas e de todos os sectores, e de todas as secções e... temos um centro de custo pessoa a pessoa, vamos nos entretendo assim"* (E1F).

A grande parte dos gestores «entretêm-se» com a gestão administrativa dos processos, é disto testemunha o entrevistado 2, que refere que *"no verão aqui faço muita selecção, e muita contratação. Depois faço durante o ano inteiro salários. Passa tudo por aqui. Faço mesmo a parte administrativa a parte dos salários toda, como é que se diz? Processamento de salários, depois todos os mapas que saem do processamento de salários e que têm que ser dados à contabilidade, lá para as contas deles que eu não percebo nada, não é? Todas essas coisas, a parte quando entra alguém fazer tudo, desde o contrato propriamente dito à segurança social, às inscrições na segurança social, às legalizações dos trabalhadores estrangeiros, tudo isso, essa parte contratos e segurança social há muito quando há contratação. Depois se calhar há meses inteirinhos que não faço porque não... não contratamos ninguém, os salários faço sempre, todos os meses, pois tem de ser, e depois há sempre, funções assim que haja assim mais, mais não lhe sei dizer porque isto é tudo um bocadinho equilibrado, digamos, os meses acabam por ser*

todos parecidos mas depois há sempre muita coisa, há os seguros, o controlo dos seguros de acidentes de trabalho, que também é feito tudo aqui. Isso mais umas coisas que eu invento de vez em quando, essas partes das avaliações, quando há avaliação de desempenho pois essa também trás acréscimos, depois há os mapas em Outubro, os mapas de pessoal que também têm que ser feitos, também tiram logo muito tempo, mas é muito variável, não lhe posso dizer o que há assim mais, frequente depende da altura do ano.

Por exemplo agora também tenho os mapas da higiene e segurança que são outros que se têm de fazer e que se tem, a higiene e segurança também passa toda por aqui, mesmo a parte de controlo de segurança da empresa passa por aqui por isso depende muito das épocas do ano.” (E2F). O mesmo tipo de tarefas é descrito pelo entrevistado 5 quando diz que “a parte administrativa tem, leva-me algum tempo, todas as semanas tenho que fazer uma previsão dos custos do pessoal. Se há horas extra, part-times, as faltas, saber, nós temos o controlo pelo ponto. Falar com os chefes de secção e de operação. Portanto isto é o dia- a -dia” (E5M) e também pelo entrevistado 6 que diz nesse sentido que “depois também, tenho que ver também as assiduidades, tenho que ver além, controlar além as entradas, que nós antes tínhamos além quatro porteiros e agora não temos porteiros, temos um sistema electrónico, a porta fecha automaticamente e dar uma volta aí pelo esquema. Entretanto se houver algum problema de indivíduos aí no campo de golfe ligam para mim para ir lá” (E6M)

Apenas um grupo muito restrito dos entrevistados (dois) é que dizem desenvolver uma gestão mais integrada e as suas práticas já fogem um pouco à parte administrativa da função. É o caso do entrevistado 3 que diz que “ultimamente como nós estamos a desenvolver uma ferramenta de gestão que é o balance scorecard da companhia, já estamos no caminho da metade mas, eu tenho participado muito no modelo e no desenvolvimento deste projecto” (E3F) e continua o seu discurso referindo que “quando há todo o planeamento da formação acompanho, a concepção das campanhas que nós temos uma...a comunicação interna, promovemos campanhas sobre vários temas, essa parte da planificação, da criação das campanhas normalmente eu é que faço, com a ajuda de alguém mas normalmente eu é que faço a promoção disso, depois toda a divulgação

dos resultados dentro das empresas juntos dos vários hotéis, sobre o nível de satisfação do cliente interno, sobre essas avaliações que nós fazemos, sobre os resultados da empresa na área dos recursos humanos, a negociação dos objectivos com as equipas, sou sempre eu que faço, eu com outras pessoas. Participo muitas vezes nos júris de atribuição de prémios que nós temos um conjunto de incentivos que, nos hotéis onde eu estou. Depois tudo o que é a construção, tivemos agora, terminámos um trabalho que foi um trabalho muito exaustivo que foi a elaboração dos directórios de recursos humanos dos hotéis todos, dos manuais e todos os regulamentos tivemos que reformulá-los e isso são coisas que, da minha responsabilidade.” (E3F). E também o caso do entrevistado 7 que refere que “olhe, primeiro que tudo há uma preocupação com a satisfação dos recursos humanos de uma forma geral. É obvio que não conseguimos que o 100% de pessoas, por variadíssimos motivos, mas há essa preocupação. Há a preocupação, uma prática que está neste momento a decorrer, de procurarmos ter um feedback permanente dos recursos humanos em relação a variadíssimas questões que dizem respeito à sua situação pessoal e à sua satisfação profissional. Anualmente, e isto é uma prática nossa mas que existe em variadíssimas empresas, nós fazemos um questionário anualmente, onde nos classificamos, onde digamos, todos os recursos humanos nos classificam, classificam a empresa em variadíssimos aspectos, e procuramos que, isto de uma forma anónima, procuramos que os empregados sejam livres, que sejam o mais sinceros possíveis, o mais sincero possível na avaliação que fazem. Com sugestões para o que é que pode ser feito de uma forma diferente. Temos obviamente e fazemo-lo, processos de análise de desempenho individuais e que dentro de um processo normal passam por variadíssimas fases e que termina obviamente numa reunião e no estabelecer de objectivos e de planos de formação, para essa pessoa, individualmente, poder desenvolver-se. Fazemos, eu faço, a nível de recursos humanos conversas com as pessoas, como estamos aqui os dois a conversar ou às vezes grupos de três, quatro e irmos almoçar aqui nos restaurantes, conversarmos, de forma a que eles se exponham, de forma um pouco confidencial, que acham que deve dizer... o director geral faz também almoços e conversas com os empregados individualmente, para obter também o mesmo feedback, procuramos que eles tenham, que os empregados tenham um conhecimento do serviço que de uma forma geral é vendido ao cliente. Na perspectiva do cliente, ou seja, eles podem pegar na

família, portanto neste caso a mulher com o marido e filhos e virem para aqui passar as suas folgas, durante o ano, um fim-de-semana... E há a preocupação e penso que essa é a principal, não diria prática mas é um, mas por aquilo que eu oiço dos outros sítios, eu penso que não é propriamente uma prática mas é algo que devia acontecer todos os dias e que portanto, é um pouco esta cultura, interiorizamos esta cultura, ou devemos de interiorizar esta cultura que é pensarmos, isto mais ao nível da direcção, pensarmos, individualmente, como é que gostaríamos de ser tratados e tratar as pessoas, tratar os recursos humanos da mesma forma que nós gostamos de ser tratados. Isto é, mas isto é algo que é, quase diariamente, quase que se tem de trabalhar” (E7M). Este mesmo gestor acrescenta ainda que “o dia-a-dia normalmente começa sempre com uma reunião todas as manhãs. Um pequenos briefings por de forma a que aqui entre nós, direcção, para debatermos uma ou outra ideia que tenha surgido ou sobre a nossa agenda se houver ou alguma coisa de relevante e que deveremos dar conhecimento uns aos outros. Consiste, eu faço sempre, ou procuro fazer sempre, diariamente, nem sempre consigo mas procuro fazer sempre diariamente duas voltas pelo hotel, procuro sempre falar com as pessoas, dizer bom-dia, ver como estão, eu faço estas perguntas aos presentes que estejam a trabalhar, procuro ser visível às pessoas, procuro diariamente também falar com pelo menos um, um pouquinho mais prolongadamente com uma pessoa. E, basicamente diariamente é um pouco isto. É isto que eu procuro fazer diariamente. E depois é óbvio que diariamente há alguma informação que eu envio para os outros departamentos, diariamente há, depois há coisas que nos surgem, trabalhos mais profundos, projectos que existem que nós próprios dos recursos humanos desenvolvemos. Digamos que aquelas coisas de rotina que eu procuro fazer, tenho que fazer todos os dias. Há outras que eu tenho que fazer e que está estipulado que é estes briefings matinais e, e depois a visibilidade, portanto ir aos sítios, não esperar que as pessoas venham ter comigo e ir eu ver as pessoas e, pelo menos falar com uma pessoa todos os dias, seja vinte minutos, um quarto de hora, meia hora. Ter aquele contacto mais prolongado com uma ou outra pessoa. Durante até a sua actividade, o seu trabalho, fazer isso” (E7M).

Estes dois últimos testemunhos são ainda uma excepção na realidade da gestão de recursos humanos na hotelaria, a grande parte dos entrevistados mantém a sua rotina de trabalho à volta de documentos e processos administrativos revelando assim a

manutenção da gestão de pessoal nos actuais departamentos do domínio da de gestão de recursos humanos.

Quadro 11 – Práticas

Dimensões	
As práticas	<ul style="list-style-type: none">- Recrutamento, selecção e contratação- Processos disciplinares- As saídas- Acolhimento- Formação- Avaliação de desempenho- Processamento de salários- Higiene e segurança no trabalho

3.2.9. - MOMENTOS MARCANTES

Foi solicitado aos gestores que referissem alguns momentos que ao longo da sua carreira profissional os tivessem marcado pela sua singularidade. Todos eles foram marcados por momentos de mudança e de criação de novas estruturas. Foi este o caso do entrevistado que diz que *"a criação da avaliação de desempenho, a criação de definição de funções que não existia, que se fez tudo do zero, que se deu a conhecer às pessoas"* (E2F) ou então o caso de outro entrevistado que *"olhe foi a descrição de funções. Foi uma situação difícil, falei com os chefes de secção para fazer a descrição de funções. Para que cada um tivesse conhecimento de quais eram as suas funções dentro da empresa. E isto é muito difícil, neste sector é muito difícil mas, foi difícil mas foi a descrição de funções"* (E5M), ou ainda *"o ter posto em prática, o ter posto em prática um sistema geral, uma prática geral de*

análise de desempenho. Estende-lo. Ela era feita mas só para determinados sectores. Determinada área, para determinados sectores e estendê-lo ao longo de toda a organização e mais recentemente, que é uma coisa que se está a trabalhar, o ter feito a opção por uma ferramenta que vai permitir uma maior ligação e uma maior proximidade e um maior conhecimento por parte dos responsáveis, por parte das direcções dos diversos departamentos, das direcções operacionais, são aquelas que em termos de recursos humanos são mais, têm ou vão ter um conhecimento mais profundo através dessa ferramenta, um conhecimento mais profundo dos directores em relação aos seus recursos humanos. É um sistemas que está agora em fase de desenvolvimento e a minha ideia é que no primeiro trimestre do não que vem esteja em pleno funcionamento, vai permitir aos directores, vais permitir também aos supervisores, digamos que não só aos directores mas também aos supervisores maior rentabilidade sem terem que ir aos locais ter um maior conhecimento que hoje em dia para o ter precisam de se deslocar” (E7M). Porém, nem sempre as mudanças são encaradas com facilidade e por vezes são até situações bastante complicadas, é o que relata um dos gestores quando diz que “depois uma que tive, que tivemos que tomar e que foi bastante penosa foi essa da reestruturação. Tivemos que fazer a reestruturação dos serviços, porque há momentos da vida das empresas que se tem que fazer, pensar em reestruturar” (E3F).

É curioso o facto de que todos os momentos que marcaram de alguma forma a vida destes profissionais estejam marcados pela mudança.

3.2.10. - RELACIONAMENTO DO DEPARTAMENTO COM OS OUTROS DEPARTAMENTOS

Através do discurso dos entrevistados foi possível identificar diversas formas dos departamentos de recursos humanos se relacionarem com os outros departamentos constituintes da estrutura organizacional. Grande parte dos entrevistados revela que há uma boa articulação entre os diversos departamentos e que essa relação é de extrema importância quer para o sucesso da Gestão dos Recursos Humanos quer consequentemente para o sucesso da organização. Vários são os testemunhos neste

sentido, "entre esta direcção e as outras, absolutamente, de outra maneira é muito complicado trabalhar, ou seja quando o financeiro, quando eu preciso do financeiro, o financeiro precisa de mim, eu preciso do jurídico ele precisa de mim, da construção... temos que trabalhar em equipa, não há outra maneira. Para trabalhar minimamente bem, obviamente!" (E1F), ou então "é o trabalhar com as pessoas e trabalhar numa equipa, e eu isso tenho sido bastante sortuda, porque eu tenho tido o privilégio de trabalhar com pessoas que estão muito empenhadas no projecto que nós viemos a desenvolver, e hoje temos se calhar o modelo de gestão mais moderno em termos hoteleiros, que, acho que não há nenhum grupo hoteleiro em Portugal a fazer, a desenvolver um modelo semelhante ao nosso, em que temos a gestão da empresa toda integrada e é igualmente, toda integrada e, e é, esta empresa é gerida como um todo, não... não só numa vertente ou numa óptica financeira como a maioria das empresas mas no enquadramento de quatro áreas principais que é cliente, recursos humanos, eficiência e finanças que jogam como um todo e portanto acho que esta forma, que este modelo e esta forma de, de trabalhar o negócio da hotelaria que é um negócio com muitas variantes e com mudanças muito rápidas em todos os contextos, quer na parte da comercialização quer na parte interna da prestação de serviços... E acho que o gerir nestas vertentes com todas estas preocupações não, têm algo de inovador e deve-se sobretudo à coesão deste grupo de trabalho que nós constituímos e que e que eu realmente tenho o privilégio de pertencer" (E3F) ou ainda "temos, isso temos, temos de uma forma, discutimos muito uns com os outros como é obvio, mas isso é bom, é positivo, discutimos todos muito, com o próprio director geral, portanto dentro da equipa de direcção discutimos todos muito, todos temos uma relação de, próxima o suficiente para nos permitir discutir abertamente toda e qualquer questão" (E7M)

Os testemunhos destes profissionais referem a necessidade de realização do trabalho em equipa do departamento de recursos humanos com os outros departamentos dentro da estrutura organizacional. No entanto seria interessante conhecer esta problemática de uma forma mais profunda e tentar perceber a opinião do outros departamentos sobre este assunto.

3.2.11. - GERIR DE «PORTA ABERTA»

No que diz respeito ao relacionamento dos Gestores de Recursos Humanos entrevistados com o pessoal operacional, surgem no discurso dos entrevistados algumas formas de relacionamento, mas todas elas têm em comum uma relação próxima e de relativa abertura.

É assim que um dos entrevistados define a sua relação com as pessoas, *"eu considero que é boa, e penso que eles também. Não, não tenho nenhuma relação especial, há uma coisa que eu procuro sempre nas minhas relações profissionais, é ter relações correctas, próximas mas não íntimas, isso é uma maneira de eu estar na vida"* (E1F). Um dos outros entrevistados refere no mesmo sentido que *"nós, eu faço questão, eu e a minha assistente, de almoçar e jantar com o pessoal todos os dias. Ela mais, janta e convive com o pessoal todos os dias, procuramos resolver problemas do pessoal todos os dias, até problemas pessoais, é esta a filosofia que está aqui implementada, damo-nos bem com o pessoal, porta aberta, uma gestão de porta aberta. Isto tudo é de porta aberta, portanto convivo com o pessoal, nós temos reuniões com o pessoal, com os chefes de secção todos os meses, temos de seis em seis meses temos uma reunião com o pessoal todo e essa reunião não, não está presente o director geral que é estrangeiro. Aí o pessoal dá a sua opinião, emite a sua opinião para o bom e para o mau. Ninguém é penalizado pela liberdade de dizer e de criticar, de me criticar a mim. Esta reunião é de seis em seis meses"* (E5M), e ainda outro testemunho que revela que *"a minha, pessoal, temos uma boa relação. Há uma coisa que eu graças a Deus consigo ter, e sempre incentivei e as pessoas que trabalham comigo sabem disso, de uma forma geral, que é não haver nenhum tipo de barreira, repare, de uma forma geral, salvo raras excepções porque às vezes estamos a fazer qualquer coisa ou quando tenho alguém em reunião, eu trabalho, e isso é uma coisa geral aqui, trabalhamos todos de porta aberta. Eu trabalho de porta aberta e fi-lo sempre. Toda a minha vida trabalhei de porta aberta. Para que as pessoas se sintam à vontade, se precisam de alguma coisa, se quiserem dizer alguma coisa não haver pelo menos ali uma barreira física que têm que transpor. Sempre incentivei as pessoas para dizerem que eu fiz mal, que eu errei, que eu não gosto disto, que eu não*

concordo. De alguma forma nós conseguimos todos entre nós ter, pelo menos comigo, que as pessoas tenham aquele tipo de diálogo mais aberto, o possível. De forma a que as pessoas tenham ou se sintam à vontade, eu sei que muitas vezes não conseguem, por uma questão natural, elas próprias, não as pessoas que trabalham directamente comigo, mas as outras dos outros departamentos, eu procuro que as pessoas consigam ter o à vontade suficiente para dizerem isto está mal, ou eu não concordo com isto, isto está errado, meti a pata na poça e coisas deste género” (E7M).

Através da análise das entrevistas verifica-se assim que pelo menos ao nível do discurso, os Gestores de Recursos Humanos entrevistados mantêm relações abertas com todos os colaboradores, fazendo questão de referenciar o facto de o trabalho ser feito de porta aberta. Isto mostra que apesar de nem sempre trabalharem nas melhores condições ao nível organizacional e de gestão eles procuram passar para os restantes colaboradores a preocupação com as pessoas.

3.2.12. - PERSPECTIVAS DE CONTINUIDADE NA PROFISSÃO

Tentando perceber quais são as perspectivas dos Gestores entrevistados face ao seu futuro profissional foi possível verificar que todos eles pensam em continuar na profissão por muito mais tempo, há excepção de dois dos entrevistados que, devido à sua idoneidade referiram que mais uns dois ou três anos e irão pedir a reforma. Todos os outros desejam continuar a ser Gestores de Recursos Humanos, há até quem tenha referido que não se vê a desenvolver outro tipo de actividade, é o caso deste entrevistado que refere que *“de recursos humanos? Acho que para sempre” (E8F)*, ou ainda *“pois, pelo menos até, se calhar até à reforma, não é? Em princípio enquanto eles apostarem em mim irei com certeza desempenhar estas funções” (E4M)*.

O que se verifica aqui é que apesar de todos os condicionantes inerentes à profissão, os entrevistados pretendem manter-se nas suas funções, quer seja na mesma empresa ou em outras, mas, exceptuando os casos de reforma, todos eles são da opinião de que os recursos humanos é uma actividade que querem continuar a desenvolver.

3.2.13. - NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

No que diz respeito a necessidades de formação a grande parte dos entrevistados diz sentir essa necessidade, uns porque as suas áreas de formação não são específicas da área de recursos humanos e outros por uma questão de actualização e melhoria contínua do seu desenvolvimento profissional. Apesar de quase todos eles sentirem esta necessidade, as áreas em que gostavam de desenvolver não são coincidentes, uns mais virados para o recrutamento e selecção, outros para as áreas de gestão e ainda legislação laboral, vendas, hotelaria e a própria gestão de recursos humanos. É isso que nos diz o seguinte testemunho: *"em gestão. Acho que ainda me falta, ainda me falta desenvolver essa área. Porque acho que tenho tido pouco tempo para trabalhar essa área. É uma das áreas que eu preciso, e depois acho que preciso, de... acho que na área de estratégia também tenho muita coisa para aprender"* (E3F) ou então *"oh, se sinto... Principalmente no acompanhamento da área, das novas leis que vão saindo. O novo código do trabalho saiu agora com uma nova regulamentação e, nalguns casos é uma mudança muito grande e é necessário acompanhar. E as pessoas hoje sabem, é a comunicação social, é os jornais, lêem e sabem os direitos que têm. Normalmente é um hábito dos portugueses saber os direitos que têm mas os deveres não sabem. Mas aqui eu sinto e... principalmente na área da informática, portanto. É necessário de facto, sinto, neste momento tenho necessidade sobre o novo código do trabalho"* (E5M).

É comum a ideia de que é necessário obterem mais formação para desempenhar as suas funções, apesar de as áreas de formação não serem coincidentes. Estas áreas estão sobretudo relacionadas com as necessidades que sentem no desenvolvimento das suas funções e com lacunas académicas ou pessoais identificadas por cada um dos entrevistados individualmente.

Quadro 12 – Necessidades de Formação

Dimensões	
Áreas de formação em que é sentida a necessidade	Áreas: <ul style="list-style-type: none">- Recrutamento e selecção- Gestão- Legislação laboral- Vendas- Hotelaria- Gestão de recursos humanos

Este capítulo trata sobretudo de conhecer a identidade profissional destes entrevistados. Segundo Dubar (1997) o processo de construção da identidade faz-se através de dois processos, a «identidade para si» e a «identidade para o outro». A «identidade para si» está relacionada com os sentimentos de pertença, aquilo que o indivíduo pensa acerca de si mesmo e aquilo que ele quer ser. Por sua vez, a «identidade para os outros» relaciona-se com atribuições feitas pelos outros, ou «actos de atribuição».

Ao longo deste capítulo foi possível verificar que na visão dos gestores de recursos humanos entrevistados, ou seja «a identidade para si» é marcada por uma conquista do seu espaço dentro da organização. É partilhada pelos entrevistados a ideia de que a gestão de recursos humanos deve ser parte integrante da estratégia da organização e acompanhar as decisões que se tomam a nível de «topo» da administração. É uma função importante dentro da estrutura organizacional e fundamental para o sucesso da empresa. No entanto esta identidade não está de acordo com a que é atribuída pelos outros. A «identidade para o outro» do papel do gestor de recursos humanos é que este é um papel com pouca importância para o sucesso organizacional e que deve estar sobre a responsabilidade da administração. Não lhe é atribuído a importância sentida pelos gestores de recursos humanos.

3.3. - PROSPECTIVAR O DESENVOLVIMENTO DESTE GRUPO PROFISSIONAL

3.3.1. - O FUTURO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Na literatura da especialidade a Gestão de Recursos Humanos aparece cada vez mais ligada à estratégia de negócio e mais virada para a «gestão com as pessoas». Ligada à área do desenvolvimento do capital humano e conseqüentemente como uma das áreas chave para o desenvolvimento de qualquer negócio.

A partir da análise das entrevistas realizadas, os gestores vêm o futuro desta actividade como uma área de potencial crescimento e que deve ser desempenhada por profissionais com formação específica da área, ao contrário daquilo que se tem verificado até ao momento. A perspectiva da gestão de pessoal vai desaparecendo com o tempo. É o que diz um dos profissionais, *“a gestão de recursos humanos em geral tem caminho para andar, eu não sei é se os gestores de recursos humanos que temos têm pés para o caminho. São duas questões diferentes. O gestor de recursos humanos que faz salários e contratos de acordo com o modelo que o advogado lhe dá, e faz um igual ao outro só mudando o nome e as datas não me parece que tenha futuro. Ou seja, facilmente é substituído por uma pessoa com o 12.º ano que saiba ler e escrever... portanto, fazer salários e contratos iguais a outros penso que é uma função que não vai fazer sentido. Enquanto parte do planeamento estratégico e da gestão das empresas, sendo que os Directores de Recursos Humanos são tão ou mais gestores quanto os outros, desde que o saibam ser, note que nós gerimos um dos maiores custos de quase todas as empresas. São os custos com o pessoal. E podemos geri-los bem ou mal, e apresentar resultados bons ou maus, nós gerimos indirectamente uma coisa que é a produtividade, que é fundamental para as empresas, portanto, enquanto não tivermos uma perspectiva de que somos gestores não vale a pena. Isto vai acabar, vai morrer, é seco, está morto, não.... Os que durarem, duram até à reforma, não existe mais cá”* (E1F). Na opinião deste gestor, a gestão de pessoal não faz sentido e o caminho da gestão de recursos humanos passa pelo

envolvimento desta na gestão estratégica da organização. Continua o seu discurso dizendo que *"não é por acaso que, quem manda, seja donos seja da Administração ou Directores Gerais ou... não valoriza muitas vezes a gestão de recursos humanos, porque a gestão de recursos humanos também não se valoriza, e portanto, eu não sei é quando é que, quando é que nós vamos parar com este movimento, o que é facto é que as pessoas continuam a pensar que o gestor de recursos humanos é o antigo chefe de pessoal, e é aí que eu digo, chefe de pessoal não, não faz sentido, não existe, para picar o ponto tenho uma máquina, um cartão magnético, para ter uma pessoa a ler o ponto só preciso de ter uma pessoa com a quarta classe, nono ano que é a escolaridade mínima pronto! Portanto ter chefes de pessoal realmente cada vez menos se justifica, aliás eu até acho que essa parte cada vez mais deve ser contabilidade, agora as outras áreas tem, as pessoas têm que perceber da importância, mas também só percebem da importância se nós falarmos a linguagem delas. Nós continuamos a falar em motivação sem falarmos em custos e benefícios, é muito complicado"* (E1F). Da mesma opinião é o entrevistado que diz que *"vai crescer, não há outra solução. As empresas não têm outra maneira de o fazer, é uma coisa que nos Estados Unidos é evidente, no Brasil é evidente, nós em Portugal não fazemos porque andamos sempre uns séculos atrás. O que tem que acontecer em Portugal é os gestores das empresas deixarem de ser gestores de recursos humanos porque não são. Uma pessoa que só pensa em números não é um gestor de recursos humanos, um gestor de uma empresa quer a gente queira quer não pensa em números, um gestor de recursos humanos também tem que pensar um bocadinho em números, é certo, não é? Tem que ver o lado da empresa mas é obviamente um gestor das pessoas, não é dos números. Quando isso acontecer e eu espero que breve, e acho que já começa a acontecer, as pessoas vão, a função de Gestão de Recursos Humanos vai ser muito mais desenvolvida, e as pessoas todas que tiraram o curso de Gestão de Recursos Humanos se calhar irão ser, se calhar, muito mais procuradas e trabalhar, a maior parte se calhar não trabalha, não é? Em recursos humanos. Eu acho que vai seguir a vertente americana. Acho que vai ser, vai perder um bocadinho aquele toque que em Portugal ainda tem de direcção de pessoal, aquela coisa do pessoal e vai ser de facto mais estratégica e aí sim vai"* (E2F). Este testemunho revela que o caminho para a gestão de recursos humanos passa pelo caminho estratégico, mas revela também a preocupação de que quem deve

desempenhar estas funções são os profissionais com qualificação própria para a função. Esta preocupação é partilhada por outros gestores, nomeadamente por um dos entrevistados que tem um discurso idêntico: *"o futuro, eu sou da opinião que os novos licenciados vão passando a substituir os actuais Directores de Recursos Humanos que não têm habilitação própria, antigamente não se ouvia falar em Director nem em cursos de recursos humanos, antigamente. Depois é que começou a evoluir e foi há pouco tempo que começou a aparecer, daí que com o tempo e nessa altura com, com a bagagem que esses Directores de Recursos Humanos têm já é mais fácil, já é mais fácil dialogar com quem está lá em cima, têm umas bases mais sólidas. Em vários aspectos. Aliás, tiraram o curso, licenciaram-se, para alguma coisa foi, não foi só para tirar o canudo. Aí vai ser mais fácil e é possível que a autonomia apareça aí. Porque as pessoas que estão no topo não pensam que eles nunca vão delegar, nunca vão delegar"* (E6M). O discurso do crescimento e desenvolvimento da actividade é uma constante no discurso dos gestores entrevistados, *"eu, estou de alguma forma convencido que vai, penso eu que irá ganhar importância de uma forma geral dentro das empresas, tem vindo a ganhar já há alguns anos e eu penso que, falo especificamente de Portugal, irá de alguma forma no futuro continuar a ganhar importância. Repare até pela própria evolução que há bocado falámos, a gestão de pessoal tem que ser completamente, de alguma forma eliminada, eliminada da posição de Direcção de, ou do Director de Recursos Humanos, não propriamente da direcção, mas do Director de Recursos Humanos. Eu penso que isso fará com que a posição tenda a ganhar alguma importância. Mais só que, mais do que propriamente é preciso, quer dizer, será o Director de Recursos Humanos uma peça importante para ajudar à rentabilização das pessoas na sua actividade? Eu acho que sim, porque, mais não seja por isto, os directores de departamento, dos mais diversos departamentos têm que, precisam de ter outras preocupações, quer dizer, precisam obviamente de tirar o máximo de rentabilidade das pessoas, mas as preocupações deles têm que ser diferentes, não têm que ser propriamente a rentabilidade, ou ajudar à rentabilidade da pessoa, mas outras, tem que se direccionar para outras áreas, para outros resultados, para outros objectivos. Portanto um país como o nosso que é basicamente um país de venda de serviços, quer dizer nós vivemos da venda de serviços, vivemos de, é a banca, são os seguros, é a hotelaria... a componente industrial é, ou o sector primário e secundário como sabe no*

nosso país tem tendência a decrescer e tem vindo a decrescer e os serviços são fundamentalmente vendidos por pessoas, e portanto eu penso que até nesta perspectiva o departamento, a posição de recursos humanos, e eu aqui vou-lhe fazer uma diferença, eu não diria propriamente que seja uma posição do Director de Recursos Humanos, mas a posição de alguém dos Recursos Humanos, e eu digo isto porque como sabe não somos propriamente um país com muitas grandes empresas, a nível de recursos humanos, portanto, mas a posição de alguém a nível dos recursos humanos que ganhará, ganhará importância para o futuro.” (E7M) ou ainda “eu acho que vai ser uma das áreas com um potencial de crescimento maior nos próximos anos, que ainda há muitas empresas que estão numa fase embrionária só a fazer a gestão dos processos e se calhar a fazer a gestão do pessoal mas nos modos muito tradicionais e não tenho dúvidas que as mudanças que são necessárias, que se operam em cada momento nas empresas vão obrigá-las a repensar o modelo de desenvolvimento que têm e o modelo mecanicista ou o modelo de gestão só baseado em resultados só dá informação sobre o que é que já aconteceu e portanto não permite tomar medidas e planificar o futuro, enquanto um modelo mais transversal que aí sim, onde se preocupe com o desenvolvimento das pessoas, do negócio, dos resultados e isso de forma integrada tem muito mais hipóteses de ser bem sucedido. E acho que a gestão de recursos humanos tem que ser e vai ser parte integrante nessa estrutura. Porque não há hipótese de desenvolver nenhuma das áreas sem desenvolver as competências das pessoas e sem se preocupar com a melhoria contínua das pessoas e a melhoria contínua é neste caso um processo de conhecimento. De aquisição de conhecimento que tem que ser contínuo. Porque as pessoas têm que aprender sempre coisas novas para se adaptarem às exigências dos novos clientes” (E3F).

Depreende-se destes discursos que de facto a gestão de recursos humanos vive num ambiente marcado pela necessidade de mudança. Mudança essa que já se desenvolveu nos discursos dos académicos mas que ainda está aquém de se tornar uma realidade. Para uma aplicação desta nova gestão de recursos humanos os entrevistados sugerem essencialmente que se deve dotar os departamentos de recursos humanos com pessoal qualificado e especializado na área e que esteja à altura de desenvolver uma visão diferente daquela que a gestão de pessoal tem vindo a desenvolver.

3.3.2. - O QUE PODE SER MELHORADO

Para que seja possível uma Gestão de Recursos Humanos mais estratégica e integrada os Gestores entrevistados são da opinião que se deve fazer algumas mudanças, tais como começar a ver o gestor de recursos humanos como um parceiro estratégico do negócio, que é o caso do gestor que diz que *"é a parte estratégica. No fundo é olhar para a gestão de recursos humanos como um parceiro estratégico. Aí é que pode ser melhorado"* (E2F), ou então deve-se mudar a própria forma de pensar a organização: *"é a preocupação de pensar a empresa como um todo e não só na óptica do curto prazo e financeira, porque isso é muito redutor. E essa preocupação e essa sensibilização que as pessoas hoje já têm para a necessidade de pensar num médio prazo, pensar e controlar as coisas, e ir analisando o dia-a-dia para tomar medidas, para poder tomar medidas para melhorar e para vencer alguns obstáculos que estão e que se avizinham, tem que ser, essa consciência tem que ser determinante para o futuro das empresas e acho que isso vai ser uma viragem grande na gestão"* (E3F). Também as tarefas do gestor devem ser repensadas no sentido de que este comece a ter tempo para aquilo que é realmente importante: *"eu acho que o gestor de recursos humanos deve-se preocupar essencialmente com as matérias inerentes à Gestão de Recursos Humanos. Portanto no meu caso, além do que é genuinamente de Gestão de Recursos Humanos, há outras coisas que, eu podia-lhe mostrar um leque de n coisas que eu faço que não pertencem às funções do Director de Recursos Humanos. Daí que se eu sair e amanhã entrar um Director de Recursos Humanos, para já ele não vai fazer aquilo que eu faço, hoje em dia qualquer coisinha vem para aqui e eu como não tenho feitiço para dizer que não lá vou fazendo. Mas depois as funções do Director de Recursos Humanos ficam muito absorvidas por outras coisas que não lhe dizem respeito e depois aquelas matérias do Director de Recursos Humanos que ele devia, que ele devia, que ele devia ter bem presente no dia-a-dia não tem tempo para... depois começa a gestão a ficar em franja, como é que eu hei-de dizer... mas eu acho que um Director de Recursos Humanos recém-formado e que ponha em prática acho que é o ideal para as empresas. No entanto esse director tem que se ir actualizando também. Não deve chegar aqui e fechar e esquecer-se que o mundo lá*

fora existe” (E6M). Outro dos aspectos referenciados pelos entrevistados que devia de ser alvo de mudança, é a própria legislação laboral: “olhe, há uma coisa que poderia ou deveria ser melhorada mas que é um pouco, mas é uma coisa que eu lhe vou responder porque é uma opinião pessoal que eu tenho. Não vai adiantar muito ou não adianta muito, mas é obviamente que nós deveríamos ter uma legislação de trabalho, uma legislação laboral que sendo mais flexível permitisse exactamente tirar uma maior, primeiro permitisse de alguma forma ou ajudasse a que as pessoas não tivesse medo de investir, quer os locais, quer estrangeiros. Permitiria também uma maior transparência de gestão” (E7M)

Os principais factores a melhorar indicados pelos entrevistados são sobretudo as questões ligadas com o papel e com a integração estratégica do gestor de recursos humanos. Os gestores entrevistados referem-se, na sua maioria, à importância da ligação do departamento de recursos humanos à gestão estratégica da organização e conseqüentemente ao abandono do papel de mera «correia de transmissão» entre as decisões organizacionais e os trabalhadores. Um estudo realizado por António José Almeida refere isso mesmo, que a “subalternidade das direcções de recursos humanos relativamente a outras áreas funcionais assume-se como um elemento incontornável. Os resultados da análise por nós efectuada aos anúncios para recrutamento de profissionais de recursos humanos reflecte isso mesmo ao fazer reportar a função ao Director Financeiro ou Administrativo-Financeiro” (Almeida 2000:16).

É do conhecimento destes gestores que não é tarefa fácil dotar de autonomia e integrar na estratégia organizacional o departamento que tem uma história de submissão às administrações gerais.

3.3.3. - O QUE SE DEVE MANTER

Quando questionados acerca das políticas e práticas actuais que se devem manter para o futuro, os entrevistados mantêm uma opinião quase unânime, deve-se manter as boas práticas mas de uma forma actualizada e coerente. Também se verifica através na análise

das entrevistas uma preocupação em manter as pessoas no centro do processo. É isso que nos diz o seguinte testemunho *"praticamente devemos manter, as práticas actualizadas devem ser mantidas, não é? Aquelas que já passaram há muito tempo, pois quer dizer... não quer dizer que não havia uma ou outra que ainda é utilizada"* (E4M), ou então *"é claro que cada um tem as suas práticas obviamente, as práticas que são individualizadas. As boas práticas obviamente que se devem manter, devem ser aperfeiçoadas e melhoradas, falando aqui em termos locais nosso, todas aquelas práticas que nós temos que achamos que estão correctas eu acho que se devem manter como prática, que devem ser melhoradas e aperfeiçoadas"* (E7M) e ainda *"tudo aquilo que correr bem (risos). Tudo aquilo que correr bem. Em relação às responsabilidades que são da área do gestor de recursos humanos, o que está feito deve ser melhorado e há muitas coisas que devem ser feitas que ainda não é possível se pôr em prática. É de todo impossível pô-las em prática. Mas tem que haver uma aposta muito grande"* (E8F).

Para finalizar, uma das preocupações de alguns dos entrevistados é manter a proximidade com as pessoas, é isso que nos diz o entrevistado 2 *"o que se deve manter é as, é não se perder o verdadeiro alvo que são as pessoas, porque às vezes é muito bonito fazer a parte estratégica e as pessoas depois perdem-se. E não, não se deve perder, porque de facto a Gestão de Recursos Humanos serve obviamente, é uma parte estratégica, é uma gestão da empresa, mas da parte das pessoas, mas não olhar para as pessoas como números, não passar a olhar para as pessoas como um... móvel, quer dizer, como uma coisa qualquer. Convém não perder esse alvo"* (E2F) esta ideia é reforçada por um outro testemunho que refere que *"acho que se deve manter a proximidade das pessoas porque os programas, os sistemas informáticos hoje fazem quase tudo, gerem carreiras, gerem... tudo. E acho que também não se deve ir por esse caminho. Deve-se utilizar essas aplicações para ter a informação actualizada, disponível, disponível para todos, tratada, para termos a informação, não é? Mas depois é muito importante analisarem a informação e criar coisas e desenvolver essa área. E acho que isso não se deve perder, porque antigamente já havia os dois extremos, havia uma parte que era só administrativa e outra parte que era só filling, não é? Só filling e só um trabalho com as pessoas com base no, naquilo que se ia sentindo, no pulsar da operação e... hoje não pode ser assim. Tem que haver muita informação, tem que se trabalhar a informação, reduzir ao máximo a*

subjectividade na análise e nas decisões que se tomam, mas se continuar muito próximo das pessoas e ouvir as pessoas e comunicar, mas sobretudo ouvir muito o que as pessoas têm para dizer porque no fundo são eles que podem dar os inputs para a melhoria, não há mais nada. Trabalhar isso muito próximo das pessoas” (E3F)

O discurso dos entrevistados vai no sentido de que as «boas» práticas que têm sido adoptadas e que parecem resultar devem ser mantidas mas de forma actualizada com as mudanças que se forem instaurando no desempenho da sua profissão. Uma das preocupações destes entrevistados prende-se com a proximidade com as pessoas que pode ser um risco inerente à adopção de políticas mais abrangentes pela gestão de recursos humanos.

Quadro 13 – Prospectivar o futuro

Dimensões	
O futuro da Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Área de potencial crescimento - Que deve ser desempenhada por profissionais com formação específica da área - A perspectiva da Gestão de Pessoal vai desaparecendo com o tempo
O que pode ser melhorado	<ul style="list-style-type: none"> - O gestor como parceiro estratégico dos negócios - A parte estratégica - Repensar as tarefas do gestor
O que se deve manter	<ul style="list-style-type: none"> - A proximidade das pessoas - As práticas actualizadas

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É praticamente unânime, na literatura da especialidade, que a gestão de recursos humanos tem um papel preponderante e até decisivo no estabelecimento de vantagens competitivas para as organizações, embora tal facto careça ainda de demonstração empírica.

Se isto é verdade na grande parte das organizações também o é nas organizações turísticas, uma vez que este fenómeno tem vindo a sofrer alterações substanciais no que respeita às suas práticas.

A noção de desenvolvimento em turismo não equivale ao conceito de crescimento. A actividade turística tem sido alvo de transformações decorrentes da saturação de certos mercados e destinos turísticos, da internacionalização do próprio sector, de mudanças tecnológicas e de modificações na escala de valores e preferências dos turistas. O turismo de massas com os contornos que conhecemos já não tem «pernas para andar». O turista tornou-se mais exigente e foram introduzidos novos factores na tomada de decisão do local de destino.

Estas novas exigências também tiveram consequências a nível organizacional. Até há bem pouco tempo, com o turismo de massas, a visão das organizações turísticas era a de que pouco era preciso fazer para atrair os clientes, era apenas necessário estar lá, estar num local que fosse considerado turístico pelas suas características naturais. A nova realidade fez com que aumentasse a preocupação com a qualidade em detrimento da quantidade e com o serviço que é posto à disposição destes turistas.

Este facto fez com que se aumentasse a preocupação com os recursos humanos ao serviço das organizações do turismo, ocupando a hotelaria uma fatia considerável do total de organizações que trabalham com o fenómeno turístico.

Aqui, volta-se à questão central da presente investigação, a gestão dos recursos humanos na hotelaria, especificamente na Região de Turismo do Algarve.

Neste sector, a mudança organizacional é um imperativo, pois só ela permitirá o desenvolvimento e adaptação da hospitalidade a uma época com características pós-modernas.

A gestão de recursos humanos precisa encontrar o seu espaço dentro da estrutura organizacional. As práticas destes profissionais mostram que a função está longe de ser reconhecida no «mundo» empresarial como essencial para o seu desenvolvimento e continua a ser uma função dominada dentro do pólo dominante das organizações.

Posto isto, esta investigação não podia ter maior pertinência. Os actores sociais alvos deste estudo são os gestores de recursos humanos que exercem a sua actividade profissional nos estabelecimentos hoteleiros da Região do Algarve. Pretende-se com esta investigação elaborar a caracterização do perfil sociográfico desses profissionais, tendo em vista a análise da identidade profissional dos mesmos. Os objectivos específicos que foram definidos para esta investigação foram: caracterizar o perfil dos gestores de recursos humanos do sector da hotelaria, conhecer as perspectivas simbólico-valorativas dos gestores acerca da sua actividade profissional e respectiva prática e prospectivar o desenvolvimento deste grupo profissional.

O estudo vem assim contribuir para aprofundar conhecimento sobre uma área praticamente inexplorada pela sociologia em Portugal, a caracterização sociográfica de uma profissão que ainda está em processo de institucionalização nas organizações portuguesas. Quer ao nível da gestão de recursos humanos, quer mesmo da sociologia das profissões, não existe em Portugal grande tradição sociológica. No que diz respeito às identidades profissionais já se encontram muitos estudos realizados mas são sobretudo na área da educação e saúde.

Para desbravar este caminho, defini como perguntas orientadores do meu trabalho: quem são os gestores de recursos humanos ao serviço da hotelaria no Algarve? O que fazem estes gestores? O que pensam estes gestores acerca do seu trabalho?. Para responder a estas perguntas optei por uma metodologia qualitativa, realizei entrevistas semi-directivas a gestores de recursos humanos que posteriormente foram alvo de análise de conteúdo.

De seguida apresento as principais conclusões a que cheguei através dessa mesma análise das entrevistas.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Procurou-se com este estudo dar um contributo para o conhecimento sobre um tema com pouca produção teórica e empírica, que é o caso da Gestão de Recursos Humanos em Portugal.

Ao optar por um estudo qualitativo e por entrevistas a profissionais da área de Gestão de Recursos Humanos não tenho a pretensão de vir a considerar o constatado como aplicável a contextos mais vastos. É claro que em algumas das suas partes talvez tenha tocado em pontos que possam ser encontrados em universos mais alargados.

Esta investigação sobre a sociografia dos profissionais de gestão de recursos humanos na hotelaria evidenciou um desejo de mudança por parte destes profissionais, quer sobre uma maior afirmação da sua profissão quer mesmo ao nível da integração da grh na estratégia das organizações.

Os principais resultados deste estudo revelaram que os profissionais da gestão de recursos são oriundos de meios sociais com baixo capital económico e social, há excepção de um dos entrevistados que revela numa trajectória de vida estacionária. Os restantes, com trajectórias de ascensão social são «trânsfugas», que construíram as suas trajectórias de vida em ruptura com o seu passado social e familiar.

Foi através da sua trajectória profissional que estes gestores adquiriram um estatuto social mais elevado.

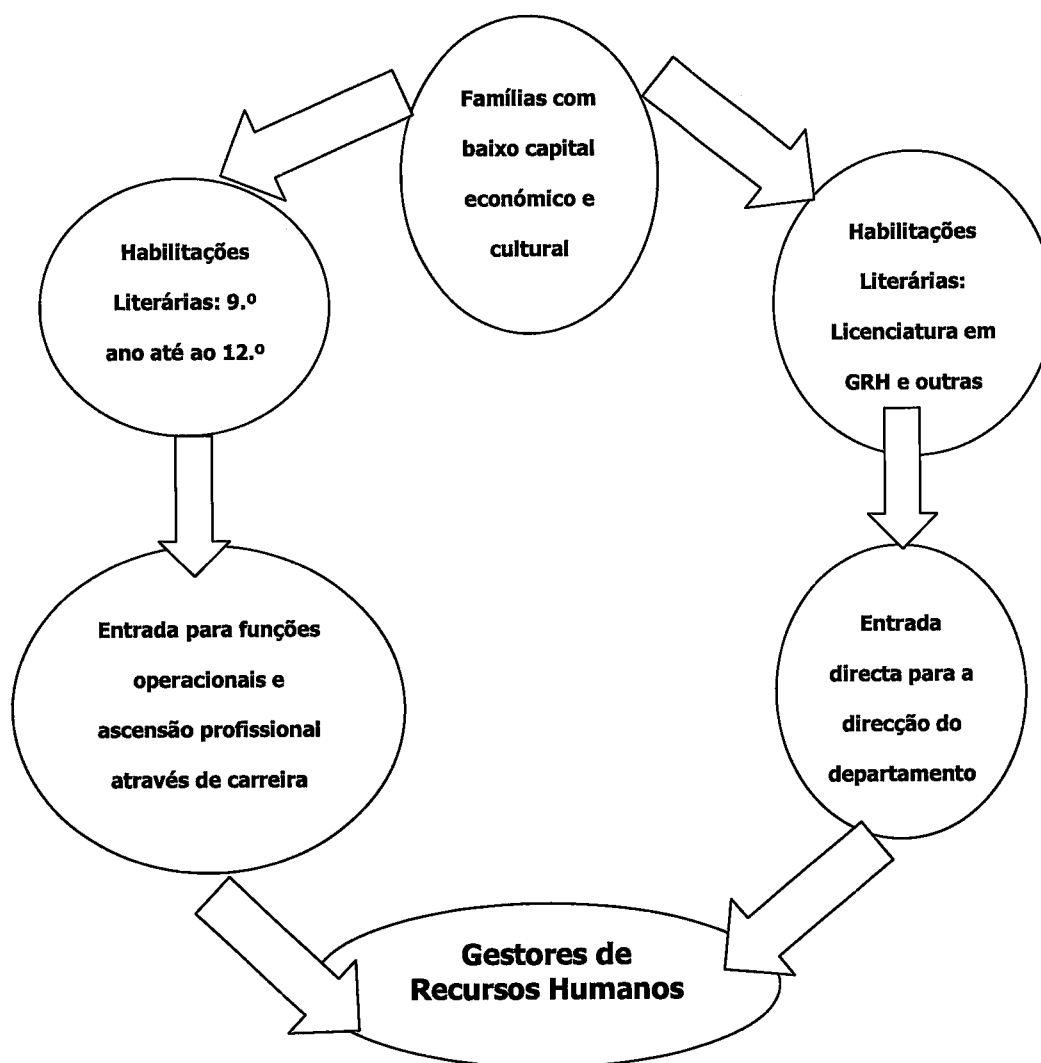
A entrada na profissão foi feita de duas formas distintas. Uns entraram nas organizações para funções operacionais, para funções de nível inferior na hierarquia organizacional, e viram a sua trajectória profissional evoluir através de promoções e de uma carreira feita dentro da empresa. Estes gestores são os que revelaram possuir uma idade mais elevada e menor nível de habilitação escolar.

E outros que obtiveram a «entrada directa» através da posse de título académico que lhes dava «legitimidade» para a ocupação do cargo.

Em ambos os casos se verificou que esta é uma profissão que não foi idealizada nos futuros profissionais, foi fruto de evoluções profissionais e circunstâncias de vida que levaram estes profissionais até à gestão de recursos humanos.

Na figura seguinte, apresento uma representação esquemática das trajectórias sociais e profissionais destes gestores que no fundo condicionam as suas representações da profissão e as suas práticas profissionais.

Figura 5 – Trajectórias sócio-profissionais dos Gestores de Recursos Humanos



A construção da identidade profissional destes gestores foi feita através de uma socialização profissional, no contexto de trabalho e na convivência entre os diferentes actores organizacionais. O próprio conceito de profissão tem vindo a constituir-se através do trabalho destes gestores e das suas lutas pelo reconhecimento, uma vez que são gestores, na sua maioria, sem qualquer formação profissional para o exercício da sua actividade. Esta realidade está em transformação uma vez que actualmente já existem licenciaturas e pós-graduações em gestão de recursos humanos e cursos de formação profissional especializada. Também foi fundada a Associação de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos. Estas duas entidades (universidade e associação) contribuem para a legitimação da gestão de recursos humanos enquanto profissão.

No que respeita às perspectivas simbólico-valorativas dos gestores acerca da sua actividade profissional, conclui-se que os gestores entrevistados vivem numa encruzilhada de emoções. Vivem o paradoxo de um discurso socialmente assumido de que as pessoas são o recurso mais valioso da organização, com uma realidade que coexiste com práticas profissionais de carácter administrativo e sem qualquer reconhecimento do seu valor.

Estes profissionais admitem gostar de realizar as funções de gestores de recursos humanos porque desenvolvem um trabalho com as pessoas e consideram gratificante poderem contribuir para o desenvolvimento pessoal, social e profissional dessas mesmas pessoas. Ao mesmo tempo consideram que é uma profissão importante para o sucesso das organizações e são eles os responsáveis por gerir esse recurso tão valioso que são as pessoas.

No entanto, a representação da profissão mais significativa e que revela possuir grande peso nos discursos dos gestores prende-se com o grau de dificuldade da função e com os constrangimentos a ela associados.

Um dos grandes obstáculos referenciados pelos entrevistados é o reconhecimento, ou neste caso, a falta de reconhecimento que estes profissionais sentem a nível organizacional. Como já foi referido anteriormente, estes profissionais são vistos pelos outros como burocratas administrativos que visam sobretudo manter a ordem e a estabilidade dentro da organização. Não têm, conseqüentemente, qualquer influência na tomada de decisões ao nível da administração.

Estes gestores criam assim estratégias, no sentido que lhe dá Crozier, de busca pelo reconhecimento através de outras fontes, nomeadamente através da satisfação que os clientes revelam pelo atendimento e também pelo desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.

Ou seja, é através dos resultados do seu trabalho que estes gestores conseguem obter alguma satisfação pessoal e profissional.

O reconhecimento é, no entanto, referido por Habermas como condição «sine qua non» para o desenvolvimento de uma identidade profissional.

Uma outra estratégia encontrada por estes profissionais, na sua busca pelo reconhecimento, é a adaptação que fazem aos outros. Os gestores acabam por «se render à linguagem dos outros» de forma a haver um entendimento entre os diversos actores organizacionais, uma vez que já perderam demasiado tempo a «falar estrangeiro». Estas estratégias mostram-nos a fragilidade ainda existente na construção da autonomia e independência do departamento de recursos humanos. Este, para conseguir concretizar os seus objectivos é «forçado» a ceder e adaptar-se aos restantes actores organizacionais.

Quando questionados sobre o papel que a gestão de recursos humanos deve ter dentro da estrutura organizacional, estes gestores são quase unânimes em considerar que o «ideal» seria uma gestão de recursos humanos mais estratégica e integrada nas administrações de topo. Portanto, com um papel organizacional mais activo e menos administrativo, mais participativo e menos subordinado.

Mas é quando questionamos estes profissionais sobre as suas práticas, que se verifica a grande disparidade entre o discurso socialmente produzido e a realidade. A maior parte dos entrevistados referem que as práticas que mais ocupam o seu tempo são tarefas rotineiras, essencialmente administrativas e de acompanhamento de casos diários. As práticas mais referidas como fazendo parte das suas funções são (quadro 11): recrutamento, selecção e contratação, processos disciplinares, saídas e as questões da higiene e segurança no trabalho.

Uma das questões colocadas durante as entrevistas prendeu-se com a enumeração das tarefas que estes profissionais entendem ser de difícil realização. Esta lista não é muito

extensa (quadro 7) mas há dois casos que são constantes no discurso de todos os entrevistados, os despedimentos e os processos disciplinares. Estas são tarefas que carregam alguma tensão e que são percebidas como inevitáveis, mas alguns destes profissionais referiram mesmo que se pudessem não as fazer seria o ideal. No entanto «fazem parte» da profissão.

Estas práticas que acabei de referir vão de encontro às referenciadas por Neves, e que foram por mim enunciadas no enquadramento teórico.

A partir da análise empírica fica-se com a sensação de que os departamentos de gestão de recursos humanos existentes na hotelaria do Algarve são estruturas que foram criadas e que obedeceram às tendências e necessidades do momento, mas que «pararam no tempo», satisfeitos com as representações que tinham, não souberam adaptar-se às exigências que cada vez mais foram surgindo. Não se adaptaram às inovações trazidas por uma economia cada vez mais global e competitiva.

No que se refere aos grandes constrangimentos de desenvolvimento do trabalho destes gestores, agrupei-os em dois níveis: os constrangimentos externos e os constrangimentos organizacionais (quadro 8).

Os constrangimentos externos mais referenciados pelos entrevistados são: a burocracia, a falta de pessoal qualificado, a legislação laboral, a intervenção sindical e as comissões de trabalhadores.

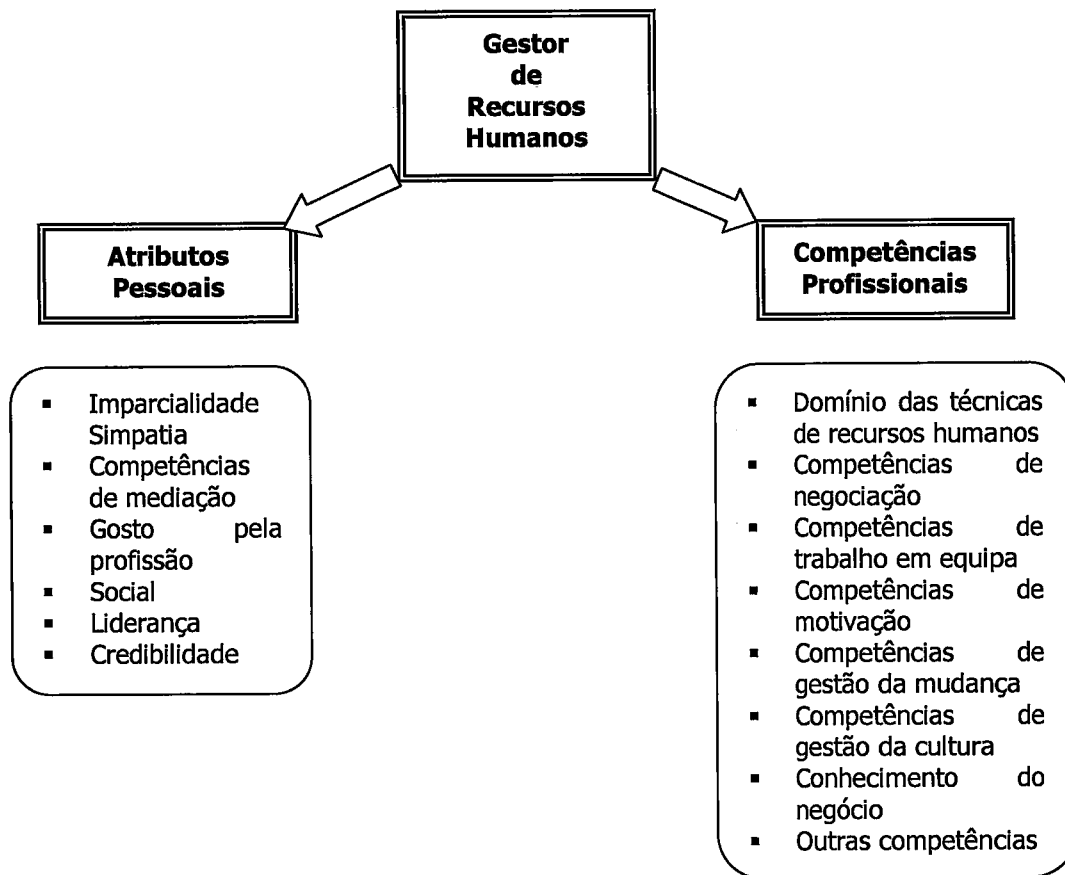
Os constrangimentos organizacionais são essencialmente as limitações orçamentais que o departamento é alvo e a falta de autonomia sentida pelos gestores. Um deles refere mesmo que a organização usa um sistema «autocrático camuflado», ou seja, a administração toma as decisões mas depois simula haver uma negociação, sendo que prevalece sempre a vontade do administrador.

Esta questão da autonomia revela o «pouco peso» que o departamento de gestão de recursos humanos tem dentro da estrutura organizacional e que continua a ser um mero executor das políticas da administração. O gestor de recursos humanos continua a ser «um pau mandado» da gestão.

No que diz respeito ao relacionamento dos gestores de recursos humanos com os seus trabalhadores, fica-se com a ideia de que é um relacionamento aberto, humanista, preocupado com os problemas que estes possam ter a nível profissional e até a nível pessoal. As suas práticas profissionais vão no sentido da gestão «soft» caracterizada no enquadramento teórico. Esta é uma das questões que merece uma análise mais aprofundada.

Em relação às competências dos gestores entrevistados pode-se subentender através da análise do discurso que o gestor é uma espécie de mediador das relações laborais, exerce um papel de mediação entre a organização e os seus colaboradores. Na tentativa de traçar um perfil de competências destes profissionais, embora fique aquém da realidade, podemos dizer que estes gestores são detentores de cinco domínios de competências: o domínio das técnicas de recursos humanos, entre elas as mais referidas são as técnicas de recrutamento e selecção, contratação, gestão da formação, processamento de salários, elaboração de contratos de trabalho, de avaliação de desempenho e conhecimento de legislação laboral. Para além do domínio destas técnicas os gestores são possuidores de competências como trabalho em equipa, conhecimentos de informática, polivalência e negociação. Outros domínios de competências são o conhecimento do negócio, a gestão da mudança, a gestão da cultura organizacional e o domínio da credibilidade pessoal. Estas últimas são apenas dominadas por uma parte dos entrevistados. A figura 6 mostra-nos os atributos pessoais e as competências profissionais que foi possível subentender através da análise do discurso dos entrevistados.

Figura 6 – Competências pessoais e profissionais dos GRH



Esta listagem de competências é relativa às que os gestores dizem (ou dão a entender) que possuem e que lhes são úteis para o exercício da sua função. No entanto, quando questionados acerca das suas necessidades de formação, todos eles foram unânimes em dizer que precisam de mais formação para fazer um trabalho «melhor». As áreas referenciadas por estes gestores foram: gestão de recursos humanos, gestão, legislação laboral, vendas, hotelaria. As respostas obtidas prende-se sobretudo com áreas que estes gestores sentem alguma dificuldade e de certa forma são vistas como um obstáculo ao desenvolvimento da sua função. Pode-se agrupar estas necessidades em dois grupos, por um lado o desenvolvimento das técnicas de recursos humanos e por outro o conhecimento do negócio na sua área específica de actuação: a hotelaria.

As conclusões de um estudo realizado por Grau-Gumbau et al, sobre as necessidades de formação dos gestores das organizações turísticas em Espanha não difere muito destas

referenciadas pelos entrevistados, no entanto enumera outras áreas distintas. O autor refere dois tipos de necessidades, umas prendem-se com o conhecimento do fenómeno turístico, nomeadamente: o conhecimento do produto turístico, o conhecimento sobre a região, essencialmente no que respeita aos recursos artísticos e históricos, assim como línguas e informática. As outras são de ordem mais genérica: coordenação do trabalho, liderança, tomada de decisões, comunicação, relações sociais, adaptação à mudança, promoção do clima de trabalho e tolerância ao stress (Grau-Grmbau et al 2002:240).

A última parte da análise empírica é essencialmente sobre as representações e aspirações destes gestores face ao futuro da actividade de gestão de recursos humanos.

É unânime a ideia de que o futuro é a tendência para uma maior participação destes profissionais nas definições de estratégias organizacionais. E que para que esta seja uma função com maior «peso» e maior grau de autonomia na tomada de decisões ela deve ser exercida por profissionais com habilitações adequadas, nomeadamente os licenciados em gestão de recursos humanos que, adquirem através da universidade, um domínio maior sobre as técnicas de gestão de recursos humanos e conseqüentemente podem adquirir um estatuto mais «elevado» dentro da estrutura organizacional, uma vez que se tornam especialistas. Um dos aspectos que se deve repensar são as próprias tarefas dos gestores, que se devem desprender das tarefas administrativas e ligarem-se mais às questões da estratégia organizacional. No entanto os gestores referem também que não se deve perder de vista a proximidade com as pessoas que é um dos perigos que se corre com a integração da gestão de recursos humanos na gestão estratégica da organização.

Assim, no que diz respeito à identidade profissional destes gestores pode-se dizer que estamos perante um grupo de profissionais bastante heterogéneo e com uma identidade pouco definida. A identidade ao longo deste trabalho foi encarada como uma construção social através de dois processos definidos por Dubar, de «identidade para si» e de «identidade para o outro» e que é feita com base no reconhecimento. Os resultados da investigação confirmam a hipótese de que as identidades profissionais dos gestores de recursos humanos são construídas e reconstruídas a partir de toda uma trajectória vida e da interacção com os outros, na vida pessoal e essencialmente profissional.

No que respeita ao seu processo biográfico, os gestores de recursos humanos alvo desta investigação estão em perfeita ruptura com o passado, oriundos de meios sociais onde não se valoriza o capital escolar, estes gestores adquiriram pela profissão um estatuto social mais elevado que o seu grupo de pertença.

O seu processo relacional está na fase de construção, uma vez que este processo acontece na interacção e sobretudo pelo reconhecimento dos outros. Actualmente os gestores de recursos humanos começam a ter algum reconhecimento nos discursos socialmente produzidos mas no que respeita às suas práticas, foi referenciado ao longo deste trabalho que ainda estão aquém de se igualarem em termos de reconhecimento. As práticas de trabalho destes gestores evidenciam que ainda são essencialmente burocráticas e administrativas, o que permite a centralização do sistema na administração e constitui desta forma um grande obstáculo à mudança e inovação.

Esta centralização do sistema é facilitadora de uma posição mais ou menos subserviente aos estilos de gestão mais ou menos autocráticos. Observa-se que a utilização de práticas mais modernas é ainda diminuta.

A formação possuída por estes gestores também não é facilitadora de um maior desenvolvimento do reconhecimento e identidade profissional destes gestores. O facto de terem baixas qualificações académicas faz com que se adaptem a estilos de gestão mais autocráticos e que defendam sobretudo a manutenção dos seus postos de trabalho. Por outro lado, também ficou claro durante a presente investigação de que para responder às necessidades dos actuais departamentos de recursos humanos não é necessário passar pela universidade. São tarefas de cariz administrativo que se aprendem com a experiência e com a prática da profissão.

Este é um caso que merece ser repensado na gestão de recursos humanos. Verificou-se, através do desenvolvimento deste trabalho, que a grande parte dos gestores, que actualmente exercem funções na hotelaria, são indivíduos que adquiriram as competências necessárias para o desenvolvimento da sua actividade no contacto com a profissão. Foi através do posto de trabalho que estes indivíduos aprenderam a ser gestores de recursos humanos. Adquiriram uma série de competências não certificadas que os levou a cargos de direcção. Uma situação que merece alguma atenção por parte das entidades

responsáveis seria o reconhecimento e certificação destes profissionais que actualmente se encontram responsáveis pelos departamentos de recursos humanos e que lhes traria um maior grau de confiança nas decisões organizacionais.

De uma forma geral, a presente investigação conseguiu contribuir para um aprofundar de conhecimento sobre a actividade profissional dos gestores de recursos humanos.

Esta é uma problemática, que conforme já referi no enquadramento teórico não tem tido muita atenção por parte dos académicos, em especial da sociologia, em Portugal. Fez-se ao longo de todo este trabalho a caracterização do perfil dos gestores de recursos humanos da hotelaria do Algarve, conseguiu-se conhecer as suas perspectivas simbólico-valorativas dos gestores e da sua actividade profissional bem como da respectiva prática e também se prospectivou em traços gerais o desenvolvimento deste grupo profissional.

Foi um contributo que se centrou sobre um «ponto de vista» sendo que muitas outras perspectivas ficam por estudar tendo em conta a multidimensionalidade e complexidade da problemática.

Esta investigação, contribuindo para alargar o conhecimento existente sobre os profissionais da gestão de recursos humanos, serve sobretudo para abrir caminho a novas pistas para o futuro, de um tema que tem primado pela ausência em termos de produção científica.

Ficam aqui algumas sugestões de questões que merecem um estudo mais aprofundado e que foram surgindo durante o percurso desta investigação.

Uma das questões que se acha pertinente e merecedora de um estudo mais profundo é a questão da cultura profissional dos profissionais da gestão de recursos humanos em Portugal.

Já foi referenciado nas limitações deste trabalho que o caminho que esta investigação percorreu ficou aquém das expectativas no que respeita ao conhecimento das culturas profissionais. Para tal seria necessário alargar a amostra e passar a uma estratégia de investigação que passasse pela presença do investigador em determinadas organizações. Uma das questões que fica em aberto neste campo é: será que estamos em presença de

um «ideal-tipo» de cultura profissional ou perante uma diversidade de culturas profissionais?

Uma outra linha de investigação prende-se com a própria formação dos profissionais desta área. Que gestores formam as nossas universidades? Para que tipo de tarefas? Luís Recto refere neste sentido que *"continuamos a ter um modelo educativo preparado apenas para criar especialistas, trabalhadores por contagem de outrem, cidadãos avessos ao risco e à iniciativa, habituados a obedecer ou a mandar, impreparados para lidar com situações de negociação e com relações de interdependência"* (Recto 2005:16). Esta é uma questão pertinente e que se afigura como fundamental para o desenvolvimento de uma geração de gestores mais pró-activa e que corresponda às exigências do novo perfil da gestão de recursos humanos que já tem uma tradição discursiva na época actual.

Uma última linha de investigação que aqui se deixa prende-se com a necessidade de produção de um perfil de competências-chave dos gestores de recursos humanos em Portugal a par de um estudo sobre as necessidades de formação neste sector.

Este é um projecto que fica em aberto e que ajudará certamente a clarificar algumas questões sobre a gestão de recursos humanos e as suas práticas quotidianas no seio das organizações.

BIBLIOGRAFIA

ABREU, Wilson Correia de

2001 **Identidade, Formação e Trabalho – Das culturas Locais às Estratégias Identitárias dos Enfermeiros**, Lisboa: Educa.

ALBARELLO, Luc et al

1997, **Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais**, Lisboa: Gradiva.

ALEXANDRE, Marcos

S.d. "O Saber Popular e a sua influência na construção das representações sociais", texto policopiado, P.1-6.

ALMEIDA, António José

2000 "Perfis de Competências dos profissionais da gestão de recursos humanos – da ilusão da estratégia à estratégia da desilusão" in Recursos Humanos Magazine n.º 11 Novembro/ Dezembro, Lisboa: Editora RH, p. 10-22.

2004 «Uma reflexão crítica sobre a gestão de recursos humanos» in Isabel Salavisa Lança, Fátima Suleman e Maria de Fátima Ferreiro (org.) **Portugal e a Sociedade do Conhecimento**, Lisboa: Celta Editora.

ALMEIDA, João Ferreira de; PINTO, José Madureira

1995 **A Investigação nas Ciências Sociais**, Lisboa: Editorial Presença.

AMARAL, Marta Isabel Casteleiro

S.d. "A Qualificação dos Recursos Humanos no Desenvolvimento Empresarial e na Qualidade do Serviço das Empresas Turísticas: A Perspectiva dos Empresários do Baixo Alentejo", WorkingPaper: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Beja.

Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos

2004 **40 Anos de Gestão das Pessoas em Portugal**, Lisboa: APG.

BAHL, Miguel (org.)

2003 **Perspectivas de turismo na sociedade pós-industrial**, São Paulo: Editora Roca.

2004 **Turismo com Responsabilidade Social**, São Paulo: Editora Roca.

BANCALEIRO, José

2003 **Estórias Vividas, 12 casos da Gestão de Recursos Humanos**, Lisboa: RH Editora.

2004 "Novas competências da gestão de pessoas" in Recursos Humanos Magazine n.º 34 Setembro / Outubro, Lisboa: RH Editora, p.30-37.

BAPTISTA, Mário

2003 **Turismo, Gestão Estratégica**, Lisboa: Editorial Verbo.

BARDIN, Laurence

1995 **Análise de Conteúdo**, Lisboa: Edições 70.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. e ULRICH, Dave

2001 **Gestão Estratégica de Pessoas com «Scorecard»**, Rio de Janeiro: Campus.

BELL, Judith

2002 **Como Realizar um Projecto de Investigação**, Lisboa: Gradiva.

BENAVENTE, Ana

1990 **Escola, Professores e Processos de Mudança**, Lisboa: Livros Horizonte.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas

1999 **A Construção Social da Realidade**, Lisboa: Dinalivro.

BERNOUX, Philippe

S.d. **A Sociologia das Organizações**. Porto: Rés.

BERTHELOT, Jean-Michel

S.d. **A Inteligência do Social**, Porto: Rés.

BILHIM, João Abreu de Faria

S.d. "Conhecimento Popular e Conhecimento Científico", Texto policopiado.

1996 **Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas**, Lisboa: Instituto Superior De Ciências Sociais e Políticas.

2002 **Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos**, Lisboa: Instituto Superior De Ciências Sociais e Políticas.

2004 **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**, Lisboa: Instituto Superior De Ciências Sociais e Políticas.

- BLYTON, Paul e TURNBULL, Peter
1992 **Reassessing Human Resource Management**, London: Sage Publications.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari
1994 **Investigação Qualitativa em Educação, uma introdução à teoria e os métodos**, Porto: Porto Editora.
- BOURDIEU, Pierre
1989 **O Poder Simbólico**, Lisboa: DIFEL.
2002 **Esboço de uma Teoria da Prática**, Oeiras: Celta Editora.
- BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude e PASSERON, Jean-Claude
1999 **A Profissão de Sociólogo – Preliminares epistemológicas**, Petrópolis, Editora Vozes.
- BRAGA, Domingos Afonso
2000 "A Cultura e o Desenvolvimento Social da Empresa – Breves Considerações a partir do Quadro Teórico de Renaud Sansaulieu" in Francisco Martins Ramos, Carlos Alberto da Silva e Maria Noémi Marujo (coord.) **Homenagem ao Professor Augusto da Silva**, Évora: Departamento de Sociologia da Universidade de Évora.
- BRAGA, Fátima
2001 **Formação de Professores e Identidade Profissional**, Coimbra, Quarteto Editora.
- BRITO, Brígida Rocha
1999 "O Turista e o Viajante: Contributos para a conceptualização do turismo alternativo e responsável", Comunicação apresentada no IV Congresso Português de Sociologia (policopiado).
- BRUYNE, Paul De; HERMAN, Jacques e SCHOUTHEETE, Marc De
1991 **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**, Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora.
- CABRAL-CARDOSO, Carlos
2000 "Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios" in Miguel Pina e Cunha (coord.), **Teoria Organizacional**, Lisboa: Edições D. Quixote.

- CÂMARA, P., GUERRA, Paulo e RODRIGUES, Joaquim V.
1997 **Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**, Lisboa:
Publicações D. Quixote.
- CAMPENHOUDT, Luc Van
2003 **Introdução à análise dos fenómenos Sociais**, Lisboa, Gradiva.
- CANARIO, Rui (org.)
2003 **Formação e Situações de Trabalho**, Porto: Porto Editora.
- CANAVARRO, José Manuel
2000 **Teorias e Paradigmas Organizacionais**, Coimbra: Quarteto Editora.
- CARAÇA, João
2001. **O que é Ciência**, Coimbra: Quimera.
- CARIA, Telmo H.
2000, **A Cultura Profissional dos Professores – o uso do conhecimento em contexto de trabalho na conjuntura da reforma educativa dos anos 90**,
Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CARREIRAS, Helena; FREITAS, Fátima e VALENTE, Isabel (org)
1999 **Profissão Sociólogo** Lisboa: Celta Editora.
- CARVALHO, Teresa;
s.d. "A participação das mulheres na gestão – o caso articular da Gestão de Recursos Humanos", Actas do IV Congresso Português de Sociologia (policopiado) p.1-11.
- CASCÃO, Ferreira; CUNHA, Namércio
1998 **Gestão de Competências, novas perspectivas na Gestão de Recursos Humanos**, Porto: Edições IMAP.
- CASTRO, Celso António Pinheiro De
2002 **Sociologia Aplicada ao Turismo**, São Paulo: Editora Atlas.
- CASTRO, Maria Teresa
1996 "A gestão de Competências, um problema sociológico", Actas do III Congresso de Sociologia, Lisboa: Celta Editora.

CCRALG (Comissão de Coordenação Regional do Algarve)

2000 "Estratégia de Desenvolvimento da Região do Algarve (2000-2006)" Faro (policopiado).

CEITIL, Mário

2000 "O papel da formação no desenvolvimento de novas competências" in António Caetano e Jorge Vala (orgs.) **Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e práticas**, Lisboa: RH Editora.

2002 **O carro de Jagrená**, Lisboa: Edições Sílabo.

CHAMBEL, Maria José e CURRAL, Luís

2000 **Psicossociologia das Organizações**, Lisboa: Texto Editora.

CHIAVENATO, Idalberto

1999 **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo, Editora Atlas.

2002 **Construção de Talentos**, Rio de Janeiro: Editora Campus.

CLEGG, Stewart R.

1998 **As Organizações Modernas**, Oeiras: Celta Editora.

COSTA, Ana Paula Gomes Trindade

1999 "Modos de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria Algarvia" Dissertação para a obtenção de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, Lisboa: ISCTE.

COSTA, Jorge; RITA, Paulo e ÁGUAS, Paulo

2001 **Tendências Internacionais em Turismo**, Lisboa: Lidel.

COSTA, José de Jesus

2002 "O enquadramento dos Recursos Humanos nos novos modelos de Gestão" in Recursos Humanos Magazine n.º 20 Maio/Junho, Lisboa: Editora RH, p. 41-47.

COSTER, Michel De

1998 **Introdução à Sociologia**, Lisboa: Editorial Estampa.

COWLING, Alain; MAILER, Chloë

2003 **Gerir os Recursos Humanos**, Lisboa: Publicações D. Quixote.

CROZIER, Michel

1994 **A Empresa à Escuta**, Lisboa: Instituto Piaget.

CUNHA, Licínio

1997 **Introdução ao estudo do turismo**, Lisboa: Verbo.

2003 **Perspectivas e Tendências do Turismo**, Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.

DIAS, José Duarte

2004 **Organizações Modernas – o factor humano**, Lisboa: Edições Sílabo.

D'OLIVEIRA, Teresa

2002 **Teses e Dissertações, recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos**, Lisboa: RH Editora.

DOMINGUES, Leonel Henriques

2003a **Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas**, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

2003b "A tentação das melhores práticas" in Revista Pessoal n.º 16 Dezembro, Lisboa: APG, p.32-34.

DUBAR, Claude

1997 **A Socialização – Construção das Identidades Sociais e profissionais**.
Porto: Porto Editora.

ECHTNER, Charlotte, JAMAL, Tarzim B.

1997 "The Disciplinary Dilemma of Tourism Studies" in Annals of Tourism Research vol. 24, nº 4, Great Britain: Elsevier Science Ltd., p. 868-883.

ESTRELA, Maria Teresa (org.)

1997 **Viver e Construir a Profissão de Docente**, Porto: Porto Editora.

FERNANDES, Artur (coord.)

2001 **Gestão de Talentos**, Cascais: Editora Pergaminho.

FERRAROTTI, Franco

1985 **Sociologia**, Lisboa: Teorema.

FERREIRA, José Gomes

1997 "Sobre o conceito de Ciência", Revista Millenium n.º 6. Instituto Politécnico de Viseu (http://www.ipv.pt/millenium/arg6_1.htm).

- FERREIRA, José Maria Carvalho; SCHERER-WARREN, Ilse (org.)
2002 **Transformações Sociais e Dilemas da Globalização**, Oeiras: Celta Editora.
- FERREIRA, J. Carvalho et al.
1995 **Sociologia**, Lisboa: MacGraw-Hill de Portugal.
- FILLEAU, Marie-Georges; MARQUES-RIPOULL, Clotilde
2002 **Teorias da Organização e da Empresa**, Oeiras: Celta Editora.
- FINURAS, Paulo
1999 **Gestão Internacional e Recursos Humanos**, Lisboa: Edições Sílabo.
2003 **Gestão Intercultural, Pessoas e Carreiras na Era da Globalização**, Lisboa: Edições Sílabo.
- FLORES, Adão de Jesus Gonçalves
1995 "A Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria do Algarve" Tese de Mestrado, Faro: Universidade do Algarve.
- FONSECA, Abel Salgado
2003 "A influência da gestão de linha na gestão de recursos humanos", Tese de Mestrado, Universidade do Minho (policopiado).
- FRIEDBERG, Erhard
1995 **O Poder e a Regra**, Lisboa: Instituto Piaget.
- GHIGLIONE, Rodolphe; MATALON Benjamin
2001 **O Inquérito, Teoria e Prática**, Lisboa: Celta Editora.
- GIDDENS, Anthony
1996 **Novas Regras do Método Sociológico**, Lisboa: Gradiva.
2001 **Modernidade e Identidade Pessoal**, Oeiras: Celta Editora.
- GO, Frank M., MONACHELLO, Mary L. and BAUM, Tom
1996 **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- GOFFMAN, Erving
1983 **A Representação do Eu na Vida Quotidiana**, Petrópolis: Editora Vozes.
1988, **Estigma**, Rio de Janeiro: Editora Guanabara.



- 1993 **A Apresentação do Eu na Vida de Todos os Dias**, Lisboa: Relógio D'Água.
- GOLDMANN, Lucien
1981 "Epistemologia da Sociologia" in Jean Piaget, **Lógica e Conhecimento Científico**, 2.º Vol., Porto: Livraria Civilização – Editora.
- GOMES, Duarte
2000 **Cultura organizacional - comunicação e identidade**, Coimbra: Quarteto Editora.
- GONÇALVES, Alexandra Rodrigues
2003 **A Componente Cultural do Turismo Urbano como oferta complementar ao produto «Sol e Praia», O caso de Faro e Silves**, Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica e Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo.
- GONÇALVES, José Alberto
S.d. "Prática Docente e Identidade Profissional", VI Colóquio Nacional da AIPELF/AFIRSE.
- GRAU-GUMBAU, R.; AGUT-NIETO, S.; LLORENS-GUMBAU, S. e MARTINEZ-MARTINEZ, I.
2002 "Managerial training needs: a study of Spanish tourism organizations" in **Tourism and Hospitality Research**, Volume 3, num 3 p. 234 a 244.
- GROSCHL, Stefan; BARROWS, Clayton W.
2003 "A cross-cultural comparison of French and British managers: An examination of the influence of higher education of management style" in **Tourism and Hospitality Research**, Volume 4, num 3 p. 228 a 246.
- GUERRIER, Yvonne
2000 **Comportamento Organizacional em Hotéis e Restaurantes**, São Paulo: Editora Futura.
- HAGUETTE, Teresa Maria Frota
1990 **Metodologias Qualitativas na Sociologia**, Petrópolis: Vozes.
- HENRIQUES, Cláudia
2003 **Turismo, Cidade e Cultura. Planeamento e gestão sustentável**, Lisboa: Edições Sílabo.

HENRIQUES, José Carlos

2003 "Os principais atributos de um Gestor de Recursos Humanos" in Recursos Humanos Magazine, Lisboa: Editora RH, p. 22-27.

HOFSTEDE, Geert

2003, **Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental**, Lisboa: Edições Sílabo.

HOQUE, Kim

2000 **Human Resource Management in the Hotel Industry**, London and New York: Routledge.

INSTITUTO DE FINANCIAMENTO E APOIO AO TURISMO

2001 "Investigação em Turismo, Ciclo de Debates", Livro de Actas, Lisboa: IFAT.

JEAN-PIERRE, Darré

2002 **A Produção de Conhecimento para a Acção, argumentos contra o racismo da inteligência**, Lisboa: Instituto Piaget.

JODELET, Denise

1993 **Les Représentations Sociales**, Paris: Presses Universitaires de France.

LESSERD-HÉBERT, Michelle ; GOYETTE, Gabriel e BOUTIN, GÉRALD

1994 **Investigação Qualitativa, Fundamentos e Práticas**, Lisboa : Instituto Piaget.

LOPES, Amélia

2001 **Professoras e Identidade**, Porto: Asa.

LOPES, Helena

2002 "Perfil de Competências dos Licenciados em Engenharia do IST", Lisboa, Instituto Superior Técnico, Gabinete de Estudos e Planeamento (policopiado).

LOPES, J. Silveira

2001 "Gestão de Recursos Humanos em Portugal Paradoxos..." in Recursos Humanos Magazine n.º15 Julho/Agosto, Lisboa: Editora RH, p. 19-26.

LOPES, Noémia Mendes

2001 **Recomposição Profissional da Enfermagem**, Coimbra: Quarteto Editora.

MARTINS, João

2001 "A construção social das práticas de apoio educativo aos alunos com «dificuldades de aprendizagem» numa escola primária Portuguesa. O poder e o status na mediação do modo de organização do trabalho professoral". UNL, Tese de Mestrado (policopiado).

MARTINS, José Coelho

2001 **Emprego, Mercado e Pessoas**, Coimbra: Quarteto Editora.

MARQUES, Jorge

1989 **Recursos Humanos, um Desafio à Gestão**, Lisboa: APG.

MARQUES, Rui

1996/97 "Gestão de Recursos Humanos: que tipos esperar em Portugal" in **Organizações e Trabalho** n.º 16/17 de Dez./Jan. Lisboa: APSIOT, 99-117.

MOESSINGER, Pierre

S.d. **Fundamentos da Organização**, Porto: Rés Editora.

MOINGEON, Bertrand; RAMANANTSOA, Bertrand

1997 "Understanding corporate identity: the French school of thought" in **European Journal of Marketing**, Bradford Volume I Número 5/6, p 383.

MORIN, Pierre

1999 **A Arte do Gestor, Da Babilónia à Internet**, Lisboa: Instituto Piaget.

MOSCOVICI, Serge

2004 **Representações Sociais**, Petrópolis: Editora Vozes.

MOURA, Estevão de

1993 **Recursos Humanos, Gestão e Sociedade**, Lisboa: Edições Sílabo.

MOURA, Rui (coord)

1999 **Evolução das Políticas de Formação nas Empresas**. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

NAVARRO, Mercedes Melchior; LOPEZ, Eduardo Parra e DOMINGUEZ, Angel Ramos

2002 "Analysis of the impact of organizational factors in managerial hospitality configurations" in **Tourism and hospitality research**, vol. 4 nº 2, p. 130-143.

NEVES, Diogo

2001 "Que futuro das Direcções de Recursos Humanos?" in Recursos Humanos Magazine n.º16 Setembro/Outubro, Lisboa; Editora RH, p. 15-17.

NEVES, José Gonçalves

1999 "Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito e das práticas" in Recursos Humanos Magazine n.º1 Março/Abril, Lisboa: Editora RH, p. 53-62.

2000 **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**, Lisboa: RH editora.

NETO, João Pereira

1989 **A cultura Organizacional das empresas**, Lisboa: APG.

NOE, Raymond A. et all

2004 **Fundamentals of Human Resource Management** NY: McGrawHill.

NÓVOA, António (org.)

2000 **Vidas de Professores**, Colecção Ciências da Educação, Porto: Porto Editora.

NUNES, A. Sedas

2001 **Questões Preliminares sobre as Ciências Sociais**, Lisboa: Editorial Presença.

NUNES, José Luís

2002 "Recursos Humanos, uma tradição renovada" in Recursos Humanos Magazine n.º 18 Janeiro/Fevereiro, Lisboa: RH Editora, p.10-13.

OLSEN, Hanning Salling

2001 "Professional Identity as learning processes in life histories" in **Journal of Workplace Learning**, Volume 13, num 7/8 p. 290-297.

PARENTE, Cristina; VELOSO, Luísa e PINTO, Cláudia;

S.d. "Gestão dos Recursos Humanos, dinâmicas organizacionais e competitividade empresarial", Actas do IV Congresso Português de Sociologia (policopiado).

PEREIRA, Francisco Costa

2001 **Representação Social do Empresário**, Lisboa: Edições Sílabo.

PERETTI, J. M.

2001 **Recursos Humanos**, Lisboa: Edições Sílabo.

REVISTA PERSPECTIVAS XXI

2002 "Dossier novos desafios na gestão de recursos humanos", Maia: Instituto Superior da Maia.

ROJEK, Chris and URRY, John

1997 **Tourism cultures: Transformations of travel and theory**, London and New York: Routledge.

PEARCE, Douglas G. and BUTLER, Richard W. (org.)

2002 **Desenvolvimento em turismo**, São Paulo: Editora Contexto.

PINTO, José Madureira

1991 "Considerações Sobre a Produção Social de Identidade" in Revista Crítica de Ciências Sociais, n.32 Julho, Coimbra: Centro de Estudos Sociais.

PIRES, Ana Luísa de Oliveira

1994 "As Novas Competências Profissionais" in Revista Formar, Lisboa: Ed. Instituto do Emprego e Formação Profissional, P.4-19.

PIRES, Ana Luísa et al

1999 **Hotelaria em Portugal – Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação**. Lisboa, Inofor.

QUIVY, Raymond and CAMPENHOUDT, LucVan

1992 **Manual de Investigação em Ciências Sociais**, Lisboa: Gradiva.

1998 **Manual de Investigação em Ciências Sociais**, Lisboa: Gradiva.

RABAHY, Wilson

2003 **Turismo e Desenvolvimento**, São Paulo: Manole.

RAMALHO, Maria Irene e RIBEIRO, António Sousa (orgs.)

2001 **Entre ser e estar – raízes, percursos e discursos da identidade**, Porto: Edições Afrontamento.

REBELO, Glória

2003 **Emprego e Contratação Laboral em Portugal**, Lisboa: RH Editora.

REED, Mike

1997 **Sociologia da Gestão**, Lisboa: Celta Editora.

RETO, Luís

2005, "Da gestão à Auto-Gestão" in Revista Pessoal nº 28 Dez/Jan, Lisboa: APG.

RT&D

2004, Revista de Turismo e Desenvolvimento n.º 1, Lisboa: Editorial Notícias.

ROBALO, António

2004 **Gestão Comparada**, Lisboa: Edições Sílabo.

ROCHA, Oliveira

1999, **Gestão de Recursos Humanos**, Lisboa: Editorial presença.

RODRIGUES, Ana Isabel

S.d. "Alguns Contributos para uma reflexão sobre o estudo do turismo e da comunicação", Escola Superior de Tecnologia e Gestão / Instituto Politécnico de Beja (policopiado).

RODRIGUES, José Paulo

1999 "A Gestão de Recursos Humanos na Sociedade de Informação" in Recursos Humanos Magazine n.º 20 Maio/Junho, Lisboa: Editora RH, p. 60-61.

RODRIGUES, Maria de Lurdes

2002 **Sociologia das Profissões**, Lisboa: Celta Editora.

RODRIGUES, Maria João

1998 **Competitividade e Recursos Humanos**, Lisboa: Publicações D. Quixote.

SAINSAULIEU, Renaud

2001, **Sociologia da Empresa – Organização, Cultura e Desenvolvimento**, Lisboa: Instituto Piaget.

SANTIAGO, Rui A.

1996 **A escola representada pelos alunos, pais e professores**, Aveiro: Universidade de Aveiro.

SANTOS, Boaventura Sousa

1998 **Introdução a uma Ciência Pós-Moderna**, Porto: Edições Afrontamento.

SANTOS, Francisco Lopes

2000 "Recursos Humanos em prospectiva" in Recursos Humanos Magazine n.º 07 Março/Abril, Lisboa: Editora RH, p. 36-42.

SANTOS, Figueiredo

2002 **Turismo Mosaico de Sonhos, Incursões Sociológicas pela Cultura Turística**, Lisboa: Edições Colibri.

SANTOS, Leonor

2000 "A Prática Lectiva Como Actividade De Resolução De Problemas: Um Estudo Com Três Professoras Do Ensino Secundário", Tese apresentada na Universidade de Lisboa para obtenção do grau de Doutor em Educação.

SCHNAPPER, Dominique

2000 **A Compreensão Sociológica**, Lisboa: Gradiva.

SCHWARTZ, Howard; JACOBS, Jerry

1979 **Qualitative Sociology, a Method to the Madness**, New York: The Free Press.

SERRANO, António; FIALHO, Cândido

2003 **Gestão do Conhecimento, o novo paradigma das organizações**, Lisboa: FCA.

SILVA, Ana Maria Costa e

2003, **Formação, Percursos e Identidades**, Coimbra: Quarteto Editora.

SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira

1999 **Metodologia das Ciências Sociais**, Porto: Edições Afrontamento.

SILVA, Carlos Alberto *et al.*

2005 "Para uma perspectiva plural do turismo", **Sociologia em Diálogo 2: Questões sócio-antropológicas**, Évora: Universidade de Évora.

SILVA, João Albino Matos da

2002 "Inserção Territorial das Actividades Turísticas em Portugal – Uma Tipologia de Caracterização", Conferência sobre Economia do Turismo, 24 de Maio, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

SMITH, Valene L.

1989 **Host and guest: the anthropology of tourism**, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

SOUSA, Gonçalo de Vasconcelos e

2003 **Metodologia da Investigação, Redacção e Apresentação de Trabalhos Científicos**, Porto: Livraria Civilização Editora.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho

1999 **Cultura Organizacional**, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

TEIXEIRA, Alexandra

2003 "A evolução da GRH e a implementação de sistemas de gestão pela qualidade", Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão: Universidade do Minho (policopiado).

THEOBALD, William

2003 **Global tourism**, Burlington: Butterworth – Heinemann.

THÉVENET, Maurice

1997 **Cultura de Empresa, auditoria e mudança**, Lisboa: Monitor.

THOMAS, Jean

1996/7 "Competência (s) e qualificação profissional" in Revista Organizações e Trabalho n.º 16/17. Lisboa: APSIOT.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles

2004 **Managing People Across Cultures**, Capstone Publishing Lda.

URRY, John

1996 **O olhar do turista. Lazer e viagens nas sociedades contemporâneas**, São Paulo: Studio Nobel.

VALA, Jorge

2003 **Simetrias e Identidades, Jovens Negros em Portugal**, Oeiras: Celta Editora.

VALA, Jorge e NUNES, Francisco

2000 "Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos" in António Caetano e Jorge Vala (orgs.) **Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e práticas**, Lisboa: RH Editora.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de (orgs.)

2004 **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional**, São Paulo: Thomson.

VIEIRA, Cristina Rocha; RELVAS, Ana Paula

2003 **A(s) Vida(s) do Professor – Escola e Família**, Coimbra: Quarteto Editora.

VIEIRA, Ricardo

1999, **Histórias de Vida e Identidades – Professores e Interculturalidade**, Porto: Edições Afrontamento.

WEBER, Max

1995 "A Objectividade do conhecimento nas ciências sociais e em política social"
in Braga da Cruz. **Teorias Sociológicas – Os fundadores e os clássicos**
(Antologia de textos), Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian (p.603/661).

S.d. **Sobre a Teoria das Ciências Sociais**, Lisboa: Editorial Presença.

Outros documentos (endereços das Páginas da Internet):

<http://www.aheta.pt>

<http://www.ccr-alg.pt>

<http://www.dgturismo.pt/>

<http://www.iefp.pt>

<http://www.turismoalgarve.pt>

ANEXOS

GUIÃO DA ENTREVISTA

Perguntas de Partida	Dimensões da entrevista	Perguntas
Quem são gestores de recursos humanos ao serviço dos hotéis no Algarve?	Perfil Biográfico	<ul style="list-style-type: none"> * Nome * Data de Nascimento * Profissão dos pais / avós / irmãos * Nível de habilitações dos pais / avós / irmãos * Actividades profissionais * Localidades de estudo / emprego * Residência actual * Estado civil – profissão do cônjuge (caso se aplique) * Filhos – quantos / o que fazem (caso se aplique)
	Ser Gestor	<ul style="list-style-type: none"> * Quais as suas habilitações literárias? * Qual a sua formação inicial? * Como surgiu a escolha do curso? * Qual a trajectória que o conduziu da formação inicial à profissão? * Como aconteceu a sua entrada na profissão que está a desempenhar? (entrada no mercado de trabalho) * Descreva em linhas gerais o seu percurso profissional... * Há quantos anos está nesta função? * E há quantos anos está neste local? * Quais os aspectos que considera mais gratificantes neste cargo (e nos outros que já desempenhou...)? * O que é para si mais difícil na profissão? * Quais as fases do seu desenvolvimento profissional que considera mais importantes? * Aquilo que é hoje aproxima-se daquilo que pensava vir a ser em termos profissionais?
O que pensam esses gestores acerca da sua profissão?	Representações da actividade	<ul style="list-style-type: none"> * O que pensa acerca das suas actividades, enquanto gestor(a) de recursos humanos? * Como é este hotel, na sua perspectiva? Como o caracteriza em relação à posição sobre os recursos humanos? * Quais as principais potencialidades em relação à gestão de recursos humanos?

GUIÃO DA ENTREVISTA (CONTINUAÇÃO)

Perguntas de Partida	Dimensões da entrevista	Perguntas
O que pensam esses gestores acerca da sua profissão?	Representações da actividade	<ul style="list-style-type: none"> * Quais os principais problemas que se levantam no hotel? * Qual o seu grau de autonomia da tomada de decisões? * Que políticas de Gestão de Recursos Humanos gostaria que existissem, numa situação ideal? * Quais as maiores dificuldades com que se tem defrontado enquanto Gestor/ Director de Recursos Humanos? * Que tipo de relações estabelece com os outros Directores? E com as chefias? E os Colaboradores? * Acha que o seu trabalho é estimulante? E Gostaria que fosse mais ou menos * E vê o seu trabalho reconhecido? Isso é importante para si? * Como caracteriza a sua profissão?
O que fazem estes gestores?	Características da actividade	<ul style="list-style-type: none"> * Quais as funções que desempenha com mais frequência? * Quantos trabalhadores tem o hotel? * Em que consiste a sua actividade como Gestor de Recursos Humanos no hotel? * Que políticas de Gestão de Recursos Humanos existem? * Como caracteriza o departamento em que trabalha? * Quais as medidas mais relevantes tomadas durante a sua Gestão/ Direcção? * Decorrentes de que situações?
	Desenvolvimento da actividade	<ul style="list-style-type: none"> * Pensa em continuar a sua actividade neste hotel por muito mais tempo? * Quais são as possibilidades de vir a ter uma promoção? Isso é importante para si? * Sente necessidade de ter mais formação contínua? Se sim, em que áreas e porquê? * O que acha que vai ser o futuro da actividade de gestão de recursos humanos? * O que pode ser melhorado? * O que deve manter-se?

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Ser Gestor

Entrev	ENTRADA NA PROFISSÃO (EP)
1	"Através de concurso entrei, acabei por entrar, numa empresa hoteleira, e pronto" E1
2	"Andei sempre à procura, fiz um bocadinho da parte comercial mas os recursos humanos é que puxavam e pronto, acabou por sair um anúncio no jornal, e eu respondi e acabei por ficar" E2
3	"Eu vim parar ao turismo por convite, e neste área o que eu queria mesmo e só estava disponível para trabalhar era com pessoas, portanto, era nesta área de Recursos Humanos" E3
4	"Portanto, a entrada na empresa foi uma entrada há muitos anos, já há muitos anos. Era trabalhador estudante, estudava e trabalhava aqui na recepção. Fiz o percurso dentro da empresa: chefe de recepção, contabilidade, controlador de caixa, controlador estatístico, até chegar aos recursos humanos" E4
5	"Depois vim aqui para este hotel, onde vim para assistente de Director de F&B, depois fui chefe de controlo, depois passei para a área dos Recursos Humanos onde estou à 25 anos" E5
6	"Depois respondi a um anúncio, no Diário de Notícias e depois vim para escriturário em 68, nunca pensei ser Director de Recursos Humanos, comecei por me interessar por estes assuntos, por legislação, por outra parte complementar, cheguei em 1971, em 16 de Setembro fui nomeado Director de Pessoal" E6
7	"Em virtude de só ter aulas à noite e por uma possibilidade que surgiu no sítio onde o meu pai exercia as suas funções, em part-time durante dois anos fui estagiar para o departamento de pessoal, para os recursos humanos da empresa... coincidiu mais ou menos no início do quarto ano o convite por parte de uma pessoa... para ir para o departamento de pessoal da A.A.... em 94 fui para responsável dos recursos humanos da BM... e depois vim para aqui." E7
8	"Comecei a trabalhar nesta área em 1990, comecei a trabalhar como assistente de director, de chefe de pessoal na altura, na hotelaria e há cerca de sete anos que estou a exercer a função de directora de recursos humanos" E8

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Ser Gestor

Entrev	REPRESENTAÇÕES VALORATIVAS DA ACTIVIDADE (RVA)
1	<p>"Eu acho que tem muitos... as características do humano são altamente gratificantes" E1</p> <p>"Mas eu acho que é uma área muito interessante. Trabalhar com pessoas, para as pessoas, com as pessoas" E1</p> <p>"O que é que eu penso acerca da minha actividade, eu gosto, acho que é importante para as organizações, acho que ainda, em Portugal, não se percebeu muito bem a importância da gestão de pessoas e pronto, não sei se vai ser na minha geração. Mas continuo a tentar" E1</p>
2	<p>"Em termos de empresa... é saber que as coisas correm todas bem, que os salários são pagos a tempo e que ninguém, que não há problema... mas o que dá assim mais gozo mesmo pessoal é chegar a casa e saber que as pessoas confiam e que trazem muitas vezes problemas que não são daqui mas que trazem para aqui para resolver" E2</p>
3	<p>"É o trabalhar com as pessoas e trabalhar numa equipa, e eu isso tenho sido bastante sortuda, porque eu tenho tido o privilégio de trabalhar com pessoas que estão muito empenhadas no projecto que nós viemos a desenvolver" E3</p> <p>"Há, eu acho que no dia-a-dia nós temos sempre coisas que vão acontecendo extremamente gratificantes, são pequenas conquistas que fazemos com as pessoas que são muito interessantes. Quando nós temos um treino ligado a objectivos e resultados e quando esse objectivos são atingidos, quando saem os resultados de um inquérito e vimos que neste mês o posicionamento do hotel a vários níveis está bem e, são pequenas vitórias que são comemoradas e que são gratificantes porque as pessoas vêm reconhecido o seu esforço e nós por outro lado vimos reconhecido o esforço em implementar este tipo de projecto e este tipo de modelo." E3</p>
4	<p>"As coisas boas, pelo menos a união que eu tenho aqui dentro é uma coisa boa que eu tenho. Tenho todos os meus trabalhadores na mão. É uma coisa que eu consigo." E4</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Ser Gestor

Entrev	REPRESENTAÇÕES VALORATIVAS DA ACTIVIDADE (RVA) (cont.)
5	<p>"A parte mais gratificante é aquela em que nós temos todos os dias os contactos com o pessoal e portanto a convivência, os conhecimentos, portanto, o gratificante é realmente a gente saber que as pessoas estão satisfeitas, é atingir a meta de que o pessoal esteja a trabalhar com um grau de satisfação elevado, isto é que nos dá de facto algum gozo e que não haja conflitos, e que não haja conflitos que é sempre difícil" E5</p> <p>"Ao longo da minha vida é de facto jovens que também me deu algum gozo, é jovens que vêm aqui para o hotel e eu tenho vindo a tentar remodelar os quadros na empresa, pessoas que na altura, pessoas que têm hoje sessenta anos, cinquenta e oito anos, e que entraram para o hotel com vinte anos, vinte e cinco anos e que aqui casaram, aqui estão alguns com filhos e alguns já com netos e pronto acaba por... isto de facto é uma família. Isto dá um certo gozo." E5</p> <p>"É bom, nós convivemos com muita gente, temos aqui muita gente. É bom, e sentir que temos capacidade até para resolver problemas pessoais das pessoas, problemas de família, divórcios, tentar conciliar aquilo, o director de recursos humanos de uma empresa deste tipo é quase um, um padre da freguesia. Às vezes é confessado problemas e ele tem que saber geri-los. É um caso complicado, mas... é gratificante." E5</p>
6	<p>"Só fico realmente satisfeito e já tem acontecido alguns é quando eu consigo através da administração que ela, portanto um empregado que nós temos motivos para o despedimento e eu consigo dar a volta. Essa aí é que eu fico realmente satisfeito. E quando um chefe de secção propõe um processo disciplinar para A, B, ou C e eu consigo atenuar ao máximo, aí fico satisfeito. Só fico realmente satisfeito e já tem acontecido alguns é quando eu consigo através da administração que ela, portanto um empregado que nós temos motivos para o despedimento e eu consigo dar a volta. Essa aí é que eu fico realmente satisfeito. E quando um chefe de secção propõe um processo disciplinar para A, B, ou C e eu consigo atenuar ao máximo, aí fico satisfeito." E6</p>
7	<p>"Há um que, há um que particularmente me agrada bastante que é ver, ver a evolução de carreira das pessoas. Pessoas que, portanto através da avaliação, através do desempenho que têm, e da performance que vão tendo ao longo dos</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Ser Gestor

Entrev	REPRESENTAÇÕES VALORATIVAS DA ACTIVIDADE (RVA) (cont.)
7 (cont)	<p>anos, hoje conseguimos fazer que elas evoluam em termos de carreira na companhia. Quer seja localmente quer seja efectivamente dentro da companhia mas em qualquer outro hotel da mesma. Sentir de alguma forma que, sentir de alguma forma que demos um empurrãozinho, que apostamos, que ajudamos. Esse para mim é talvez a nível pessoal aquele que, o aspecto mais gratificante da função. E depois há todos os outros que existem, mais pequenos, mais pequenos, não é mais pequenos em termos da sua importância, mas que surgem um pouco se calhar indirectamente relacionados com este e que tem a ver com a evolução dos resultados da empresa, que é atingir os objectivos, que é contribuir para alguma estabilidade e satisfação das pessoas. Penso que esses são os aspectos gratificantes da função. No que diz respeito a mim claro." E7</p> <p>"Gosto, gosto da profissão, gosto, não me vejo propriamente a fazer ou a ter outra opção, não me vejo como director financeiro, ou por exemplo aqui como administrador do hotel, não me vejo como director de vendas, nem sequer me propriamente me vejo como uma pessoa de operação. Ou seja, digamos que na área de produção. Mas, portanto gosto realmente da função de direcção de recursos humanos, gosto de lidar com as pessoas, e as pessoas sabem disso, eu não me importo de receber... eu prefiro receber 20 reclamações diárias dos nossos colaboradores, por isto ou por outro e ouvi-los. Prefiro receber 30 deles do que uma de um cliente, basicamente é isto." E7</p>
8	<p>"É poder trabalhar com as mentalidades, é poder transformar, transformar as mentalidades, é aquilo que gosto mais. Agora se isso é possível já é outra coisa". E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Ser Gestor

Entrev	REPRESENTAÇÕES DEPRECIATIVAS DA ACTIVIDADE (RDA)
2	"É complicado, é complicado precisamente por isto, é que nós temos pessoas que não, e há sempre, pessoas que acham que não devem fazer determinados tipos de trabalho, pessoas que já acham que fazem demais, os outros que trabalham de menos e essas coisas é que tornam às vezes o nosso trabalho mais complicado." E2
3	"Na nossa área não se faz só coisas boas, também se faz coisas menos simpáticas e desagradáveis e que são difíceis" E3
4	"Olhe, isto é uma profissão muito difícil, muito difícil." E5
5	"Os gratificantes... esta profissão tem poucos, tem poucos ou nenhuns aspectos gratificantes. É uma profissão que nós nunca sabemos, muitas vezes estamos a tentar defender um empregado mas ele está sempre de pé atrás, está sempre a ver, está sempre a ver o patrão à frente. É difícil, é difícil haver aspectos gratificantes na vida de um profissional de recursos humanos." E6

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Ser Gestor

Entrev	UMA PROFISSÃO NÃO SONHADA (UPNS)
3	"Se o que eu sou hoje se distancia muito do que eu imaginava ser... completamente, porque eu desde, para aí desde o 5.º ou 6.º ano do liceu que eu queria ser psicóloga, portanto eu quando fiz a minha escolha não pus outra hipótese senão para psicologia, fiz o curso em Coimbra, fiz a opção da minha área que era a clínica e achava que ia ser, que ia fazer terapias comportamentais a minha vida toda... e depois não fiz nada disso." E3
4	"Quando iniciei este percurso, como disse entrei como escriturário para os recursos humanos. Talvez na altura não pensasse em chegar onde estou, não é?" E4
6	"Não, eu nunca, nunca pensei, nunca pensei, pensei em ser um simples funcionário," E6
7	"Eu acho que mentiria se lhe dissesse que não. Aaa... uma questão é nós, eu acho que sim. Não sei obviamente se terei pensado em chegar a uma posição de director de recursos humanos com a idade que cheguei. Se calhar mentir-lhe ia se quando estava a estudar pensava logo ser director de Recursos Humanos aos 30 anos. Eventualmente pus essa meta para mais para a frente." E7
8	"Não. Nunca pensei em trabalhar nesta área, mas gosto. (risos)." E8

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Ser Gestor

Entrev	RECONHECIMENTO (R)
1	<p>"Considero. Qualquer pessoa que sinta que o seu trabalho não é reconhecido não, não, não, não desempenha bem, é normal, aliás, tanto eu sei que é importante o meu trabalho ser reconhecido como sei que as pessoas que trabalham comigo têm que ser reconhecidas, e isso é uma coisa que, não podemos, não é a direcção de recursos humanos, são todos, não devemos descurar isso. Mesmos quando o nosso não é reconhecido, não devemos descurar o daqueles que trabalham connosco." E1</p>
2	<p>"É. Isso eu tenho a certeza, por toda a gente... É essencial. (risos) Se não fosse reconhecido, perdia a parte estimulante. Uma pessoa trabalhar sozinha e para ninguém já era demais, não é? É reconhecido e bem reconhecido felizmente, claro, isso é essencial, não conheço outra maneira de trabalhar." E2</p>
3	<p>"Depois acho que há, há várias fontes de motivação neste tipo de negócio, são os resultados, é o envolvimento das pessoas, é o sucesso de algumas pessoas que em determinados momentos também é partilhado e acho que é motivante, é o resultado, é o evoluir do sistema, é o reconhecimento externo pelo esforço que nós temos estado a fazer, cada vez que eu vou fazer alguma apresentação de alguma destas áreas e as pessoas se interessam, e as pessoas ao fazerem isso acho que também é o reconhecimento de um trabalho que foi, que foi e que é um trabalho difícil e que necessita de muito acompanhamento e de muita atenção porque também tem que estar em evolução contínua, e acho que é interessante." E3</p> <p>"Não, não vejo reconhecido por todos, mas vejo reconhecido por aqueles que trabalham comigo e isso é muito importante. Por aqueles que conhecem o meu trabalho eu vejo reconhecido. Por outros acho que há falta de reconhecimento do trabalho, mas isso se calhar toda a gente acha." E3</p>
5	<p>"Eu penso que o meu trabalho é reconhecido por todos, mas é sempre difícil agradar toda a gente." E5</p> <p>"É o reconhecimento e eu estou sempre envolvido, portanto... gratifica-me bastante saber e fico sempre preocupado quando algum cliente diz que um empregado foi mal criado ou que não é simpático, isso é o que me preocupa a mim, mas acontece muito pouco. Ler os questionários dos clientes e ver que de facto o que salva esta empresa é o pessoal." E5</p>
6	<p>"Quando uma empresa também não reconhece, não reconhece através de uma palavra, através... quando não reconhece isso, muitas vezes o director de recursos</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Ser Gestor

Entrev	RECONHECIMENTO (R) (cont.)
6 (cont)	<p>humanos anda sozinho. Daí que eu muitas vezes que eu preferia, preferia ser primeiro escriturário e ter continuado do que ser director de pessoal." E6</p> <p>"Gostaria? Gostaria que fosse mais autónomo, que fosse reconhecido em vários aspectos. Por exemplo eu, ainda ontem estava em casa e estava pensando, tenho aí uma quantidade de eventos, isto dá trabalho, dá dores de cabeça, uma pessoa chega ao fim da coisa e depois não há uma palavra... correu tudo bem, não é que, mas se correr caíem todos em cima. Se correr bem não há, da parte lá de cima de..." E6</p>
7	<p>"Sim, eu acho que sim, é evidente que normalmente de uma forma geral há sempre pessoas que não gostam, pronto, isso é normal, mas eu acho que sim." E7</p> <p>"Eu acho que é importante para qualquer pessoa como é evidente, que o seu trabalho seja reconhecido, claro que, obviamente cada um tem os seus padrões para considerar que foi reconhecido ou que não foi reconhecido o seu trabalho. De uma forma geral, como é evidente, eu acho que de uma maneira geral é reconhecido." E7</p>
8	<p>"Não. Não (risos) ...Não e sim. Talvez não da forma como gostava." E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Ser Gestor

Entrev	ATRIBUTOS PESSOAIS (AP)
6	<p>"Portanto, ser gestor de recursos humanos tem que ser imparcial. Para conseguir desempenhar a sua função não pode pender nem para um lado nem para o outro, tem que conhecer, tem que conhecer a legislação laboral a 100%. Mesmo conhecendo a 100% há muitas dificuldades, há muitas lacunas. Tem que analisar os processos disciplinares, ver bem, quando se começa um processo disciplinar, faz-se um inquérito para ver se há matéria suficiente, depois vamos para o disciplinar. A pessoa aí também tem que dominar bem e também tem que ser imparcial, se não o instrutor, o instrutor às vezes, portanto a caneta pode mudar... uma pessoa tem que ser imparcial porque, porque deve pensar que hoje, por exemplo vai fazer um processo disciplinar ao seu colega de trabalho e amanhã também pode acontecer, já tem acontecido, às vezes dá-se o reverso da medalha. Tem que haver, tem que ser social com todos os trabalhadores, tentar sorrir mesmo sem ter vontade, muitas vezes... tentar motivar os trabalhadores, tentar tê-los sempre motivados através de iniciativas de vária ordem, quer desportivas quer culturais. Tentar, tentar interpretar bem a legislação de higiene e segurança no trabalho, é muito importante também. Porque os trabalhadores devem de estar motivados para a higiene e segurança no trabalho, faz parte da vida deles e da empresa. Se houver problemas no trabalho a empresa ressentir-se e eles, o posto de trabalho também pode estar em causa, portanto, tem que perceber também sobre incêndios" E6</p>
8	<p>"O director de recursos humanos é, é trabalhar em dois mundos muito distintos em que é preciso alguma habilidade, alguma destreza porque não existe unanimidade dentro da própria, não estou a falar de do que são as funções e as responsabilidades de um director de recursos humanos, estou-lhe a dizer aquilo que sinto enquanto, enquanto director de recursos humanos, não sei...é engraçado. Dá-nos uma perspectiva diferente de ver o todo, temos essa característica que se tem que ter não é? De se ver o todo e acho que é isso." E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Competências Subentendidas

Entrev	DOMÍNIO DAS TÉCNICAS DE RECURSOS HUMANOS (DTRH)
1	<p>"eu faço recrutamento, selecção, disciplina, as negociações de entrada, de saída, aaa, faço a gestão da formação, faço a gestão da avaliação de desempenho, faço a gestão da integração, o acolhimento, uma parte do acolhimento porque a outra parte cabe aos meus colegas das outras direcções, aaa, quando eu digo o que eu faço é o meu departamento, aquele que eu coordeno, os salários, fazemos contratação, contratação de vários nível até contratação em regime de prestação de serviços, passa por nós. Fazemos o controlo do budget no que diz respeito a custos com o pessoal, de todas as empresas e de todos os sectores, e de todas as secções e... temos um centro de custo pessoa a pessoa" E1</p>
2	<p>"No verão aqui faço muita selecção, e muita contratação. Depois faço durante o ano inteiro salários. Passa tudo por aqui. Faço mesmo a parte administrativa a parte dos salários toda, como é que se diz? Processamento de salários, aaa, depois todos os mapas que saem do processamento de salários e que têm que ser dados à contabilidade, lá para as contas deles que eu não percebo nada, não é? Todas essas coisas, a parte quando entra alguém fazer tudo, desde o contrato propriamente dito à segurança social, às inscrições na segurança social, às legalizações dos trabalhadores estrangeiros, tudo isso, essa parte contratos e segurança social há muito quando há contratação. Depois se calhar há meses inteirinhos que não faço porque não... não contratamos ninguém, os salários faço sempre, todos os meses, pois tem de ser, aaa, e depois há sempre, funções assim que haja assim mais, mais não lhe sei dizer porque isto é tudo um bocadinho equilibrado, digamos, os meses acabam por ser todos parecidos mas depois há sempre muita coisa, há os seguros, o controlo dos seguros de acidentes de trabalho, que também é feito tudo aqui. Aaa, isso mais umas coisas que eu invento de vez em quando, essas partes das avaliações, quando há avaliação de desempenho pois essa também trás acréscimos, depois há os mapas em Outubro, os mapas de pessoal que também têm que ser feitos, também tiram logo esse, tiram muito tempo, mas é muito variável, não lhe posso dizer o que há assim mais, frequente depende da altura do ano.</p> <p>Por exemplo agora também tenho os mapas da higiene e segurança que são outros que se têm de fazer e que se tem, a higiene e segurança também passa toda por aqui, mesmo a parte de controlo de segurança da empresa passa por aqui por isso depende muito das épocas do ano." E2</p>
4	<p>"Faço o processo de selecção, portanto eu é que faço o processo de selecção. Dependendo da necessidade dos directores, aí eu faço a selecção, exponho, claro que tenho de dar todos os dados, se estamos dentro do orçamento, se não</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Competências Subentendidas

Entrev	DOMÍNIO DAS TÉCNICAS DE RECURSOS HUMANOS (DTRH) (cont.)
4 (cont)	estamos, qual o salário que vamos dar e depois exponho à administração que assina ou não assina." E4
5	<p>"Eu é que faço as entrevistas, sempre que os chefes de secção dizem que têm falta de pessoal, que eu reconheça de facto que eles têm falta de pessoal. Pessoal que pediu a demissão, pessoal que está de baixa, tenho autonomia para que sempre que houver pessoal com baixa posso admitir uma pessoa para esse lugar, portanto sou eu que normalmente faço as entrevistas, entrevisto as pessoas" E5</p> <p>"Principalmente no acompanhamento da área, das novas leis que vão saindo. O novo código do trabalho saiu agora com uma nova regulamentação e, nalguns casos é uma mudança muito grande e é necessário acompanhar." E5</p>
8	<p>"Mas, reuniões, planeamento, recrutamento, controlo das situações, os contratos de trabalho, as avaliações, o que se está a passar no terreno, o que é que não está a ser feito, reuniões com os chefes de equipa, depois passa pelas assiduidades, a gestão dos salários é feita aqui, portanto a formação, o desenvolvimento da formação" E8</p> <p>"Sim, nós fazemos uma avaliação de desempenho a todos os efectivos da empresa, é feita uma vez por ano, e aos contratados é feita antes de o contrato acabar, que é uma dor de cabeça" E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Competências Subentendidas

Entrev	OUTRAS COMPETÊNCIAS (OC)
1	<p>“Os que quiserem perceber isto, e quiserem perceber de gestão e quiserem começar a falar com o financeiro de finanças e quiserem começar a falar de Marketing, com o de Marketing sobre Marketing e quiserem falar com o de Vendas sobre vendas, é preciso saber o que é uma margem líquida e uma margem bruta, um resultado líquido e um resultado bruto, etc” E1</p>
3	<p>“Pois mais uma vez aqui é fácil, porque, porque nós construímos uma equipa todos, construímos uma equipa que tem estas vertentes todas interiorizadas, portanto que tem consciência da importância de cada uma das áreas mas que faz, trabalha como equipa.” E3</p> <p>“Acho que nem pode ser de outra maneira, nem faz sentido, porque acho que também os programas informáticos fazem cada vez mais aquelas tarefas administrativas” E3</p> <p>“Em gestão. Acho que ainda me falta desenvolver essa área” E3</p>
4	<p>“Temos tudo informatizado” E4</p> <p>“Nós aqui como somos poucos tem que haver uma certa polivalência a acompanhar” E4</p> <p>“Há uma parte. Conforme a decisão, mas há decisões que são tomadas por mim. O grau de autonomia portanto, como temos um administrador cá a decisão é tomada entre mim e ele. Ele toma a decisão mas ouve a minha opinião.” E4</p>
5	<p>“Eu gosto normalmente de fazer com as pessoas e nalguns tive sucesso e noutros tivemos que recorrer a tribunal e depois, e com essas as negociações foram decididas pelo tribunal, mas pronto, mas foram duas situações. Em cerca de 35 pessoas, e só tivemos dois conflitos em tribunal com, com a rescisão de mútuo acordo. Normalmente eu sigo sempre esta linha de rescisão por mútuo acordo mas é um bocado complicado. Com um quadro superior deste hotel e a empresa, a administração mandou-me despedi-lo por justa causa e que lhe cortava, uma situação um bocado complicada e que cortava a carreira à pessoa, abusou do poder que lhe tinha sido dado e havia motivos para justa causa e eu consegui de facto, pedi autonomia à administração para eu negociar com a pessoa e fazer um contrato de rescisão por mútuo acordo” E5</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Competências Subentendidas

Entrev	DOMÍNIO DO CONHECIMENTO DO NEGÓCIO (DCN)
3	<p>“fiz formação, fiz um curso de gestão estratégica, primeiro um de gestão administrativa de recursos humanos depois um de gestão estratégica de recursos humanos, depois fiz um seminário, uma acção de formação, que por acaso foi muito interessante sobre liderança, aaa, e pronto, tenho feito, ultimamente como nós estamos a desenvolver uma ferramenta de gestão que é o balance scorecard da companhia, já estamos no caminho da metade mas, eu tenho participado muito no modelo e no desenvolvimento deste projecto e foi mais nessas áreas, nas áreas de gestão. Porque era a minha área mais fraca, em termos de conhecimento, era.” E3</p> <p>“E depois isso acho que depende muito de cada um e das motivações que tem e também das equipas que integra, porque eu de turismo e de hotelaria aprendi tudo com os meus colegas, com um que é economista, com outro que é director comercial, com outro que, com outro que é o financeiro mas que, que tem uma visão muito abrangente de todas as áreas, da área administrativa e também da área do pessoal e acho que essa aprendizagem é feita no seio da equipa com alguns inputs que vêm do exterior e a informação hoje em dia está disponível, é só... quando precisamos é só ir à procura e aproveitar o que existe” E3</p> <p>“temos a gestão da empresa toda integrada e é igualmente, toda integrada e, e é, esta empresa é gerida como um todo, não... não só numa vertente ou numa óptica financeira como a maioria das empresas mas no enquadramento de quatro áreas principais que é cliente, recursos humanos, eficiência e finanças que jogam aaa, jogam como um todo e portanto acho que esta forma, que este modelo e esta forma de, de trabalhar o negócio da hotelaria que é um negócio com muitas variantes e com mudanças muito rápidas em todos os contextos, quer na parte da comercialização quer na parte interna da prestação de serviços, nas exigências dos cumprimentos legais que mudam de um momento para o outro, a nível da higiene e segurança alimentar e a higiene e segurança no trabalho passam a ser requisitos legais importantes e a maior parte das empresas não está preparada nem sequer em termos de infra-estruturas para dar resposta a este tipo de exigências e são exigências, são requisitos legais que nos outros países já estão perfeitamente enquadrados e que aqui ainda estamos todos a tentar implementar” E3</p> <p>“e agora nós temos aí um fenómeno que, muito curioso, temos por um lado um envelhecimento de alguns mercados que são tradicionais, temos o surgimento de novos mercados como é o caso do asiático que ainda é muito embrionário mas que vem aí. E temos no mercado Americano e Canadiano e nesses mercados que são, com um forte poder de compra, uma nova geração de turistas que são os que</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Competências Subentendidas

Entrev	DOMÍNIO DO CONHECIMENTO DO NEGÓCIO (DCN) (cont.)
3 (cont)	<p>fizeram parte daquela geração yuppi que eram os, e que são consumidores muito informados, muito exigentes e que foram os responsáveis por, pelos tais babyboomers, foram os responsáveis por terem colocado os Estados Unidos na maior economia do mundo. Não são assim muito fáceis e nós temos que estar preparados para desenvolver, para receber pessoas cada vez mais inteligentes, cada vez mais cultas, cada vez mais informadas, cada vez mais conscientes do valor do serviço e do valor da relação preço / qualidade e do valor do, do que recebem e isso só se consegue se as pessoas que estão junto do cliente conseguirem perceber a diferença, ou a necessidade de atender de forma diferenciada uma pessoa que tem estas características, uma pessoa que vem com outras motivações, das famílias que vêm com outras obrigações, com outras motivações de compra das férias, portanto têm que não tratar todos por igual mas conhecer o perfil e as características e as exigências de cada tipo de cliente. E para as pessoas se preocuparam com isso, para o empregado de mesa, para o recepcionista, para o barman se preocupar com isto ele tem que receber essa informação, tem que adquirir esse conhecimento, tem que adquirir novas competências de atendimento para tratar uns de uma forma, outros de outra e isso é coisa que já não vem só com o filling nem só com a experiência porque as maiores barreiras que nós temos que ultrapassar são junto de algumas pessoas que acham que o negócio para eles já não tem segredos porque trabalham nisto há 20 anos ou há 30 anos e acham que eles é que fazem perfeito." E3</p>
4	<p>"É preciso começar-se por baixo. Um pessoa para estar na hotelaria e chegarmos ao ponto onde estamos se calhar temos que começar por outros lados, conhecer a hotelaria um bocadinho, também lhe digo se eu tive na recepção e depois fui controlo de caixa e conhecia os cozinheiros todos, os empregados de mesa, começarmos a ver como é que é o trabalho, o dia-a-dia." E4</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Competências Subentendidas

Entrev	DOMÍNIO DA GESTÃO DA MUDANÇA (DGM)
1	"Se alguma das coisas falhar temos de ajustar políticas e processos." E1
3	<p>"Depois acho que há, há várias fontes de motivação neste tipo de negócio, são os resultados, é o envolvimento das pessoas, é o sucesso de algumas pessoas que em determinados momentos também é partilhado e acho que é motivante, é o resultado, é o evoluir do sistema, é o reconhecimento externo pelo esforço que nós temos estado a fazer, cada vez que eu vou fazer alguma apresentação de alguma destas áreas e as pessoas se interessam, e as pessoas ao fazerem isso acho que também é o reconhecimento de um trabalho que foi, que foi e que é um trabalho difícil e que necessita de muito acompanhamento e de muita atenção porque também tem que estar em evolução contínua, e acho que é interessante." E3</p> <p>"porque temos que inventar maneiras de chegar e de passar a mensagem a todos, e como temos uma população que é pouco instruída em termos académicos e com, a maior parte das nossas, do nosso pessoal tem habilitações literárias bastante baixas e, é difícil implementá-los assim directamente. Temos que recorrer a uma série de artifícios e inventar formas de chegar de passar a mensagem a todos os níveis da organização e isso é uma tarefa difícil e depois manter o sistema também é difícil porque algumas destas pessoas que até conseguem compreender porque é que é importante, porque é que é necessário mudar alguns hábitos e algumas práticas no sentido de começarem a, a utilizar e fazer as boas práticas em várias áreas, depois não... desinteressam-se, a seguir, nós nunca podemos descansar sobre uma situação porque elas têm que ser permanentemente oleadas, permanentemente, temos que estar sempre a injectar alguma dose de motivação e isso, porque a tendência para as pessoas se instalarem num determinado tipo de práticas e de hábitos, mesmo que mudem depois instalam-se naquela mudança e isto é um processo de melhoria contínua e de evolução permanente, não pode ficar parado porque nós quando atingimos uma etapa temos que avançar logo para outra e querer, querer sempre fazer melhor e mais e conseguir. E este espírito de melhoria contínua que nestes jovens é fácil de, de interiorizar, pronto, porque eles já nasceram nesta geração, não pessoas com mais idade é mais difícil e nas pessoas com mais idade e com um nível de instrução baixa é ainda mais difícil." E3</p> <p>"Portanto temos, como disse, definido uma estratégia e um conjunto de políticas para atingir aquele, políticas e práticas para atingir... temos definido em diversas áreas, uma área que é por exemplo incentivos, um plano de incentivos, temos plano de carreira não temos ainda desenvolvido, temos depois na área da formação um conjunto de políticas definidas, quais são os objectivos e como é que nós vamos trabalha-los, temos a nível da comunicação interna também um</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Competências Subentendidas

Entrev	DOMÍNIO DA GESTÃO DA MUDANÇA (DGM) (cont)
3 (cont)	<p>conjunto de princípios e políticas definidas, portanto temos... as principais políticas têm a ver com: o acolhimento e a integração dos novos colaboradores que é, com o, a comunicação interna, a formação e os objectivos a parte das políticas salariais, se bem que as políticas salariais sejam muito, sejam um pouco diferentes destes hotéis aqui que não têm intervenção nenhuma por parte dos sindicatos dos outros que estão fortemente intervencionados como é o caso dos de Lisboa" E3</p> <p>"Agora é que vamos começando a trabalhar as equipas no sentido de delegar, responsabilizar, autonomizar e portanto é um percurso que está a ser feito e que ainda não tem grandes resultados porque há uma grande resistência há mudança." E3</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Competências Subentendidas

Entrev	DOMÍNIO DA GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL (DGCO)
2	<p>“Eu lá tenho que ir com muitas falinhas mansas, tentar falar, tentar resolver o problema, pronto, agora lá está, eu assumo que isso tem que ser feito e é um trabalho que é dos recursos humanos e que deve ser feito nos recursos humanos” E2</p> <p>“Para nós, para nós recursos humanos é muito complicado gerir uma coisa que é os interesses da empresa, da direcção da empresa, o que é que a empresa quer fazer das, quer que as pessoas façam e como lá chegar, aí é que é as vezes um bocadinho complicado, muitas vezes contra os nosso princípios.” E2</p>
3	<p>“Os principais obstáculos é, é, tem a ver com, pronto, neste momento tem a ver com várias coisa, tem a ver com a falta de, de unificação das várias culturas, neste momento tenho que trabalhar com empresas que estão em vários níveis de desenvolvimento e com culturas completamente diferentes, e portanto tenho mais dificuldade do que quando só tinha duas que estavam praticamente dentro do mesmo modelo.” E3</p> <p>“Depois outra área é, porque nós prestamos acessoria e aí não sou só eu a trabalhar o clima social da empresa não é? Daquela pessoa que se aborreceu com o chefe e que, ou com o colega e que depois vão queixar-se e depois vão à... portanto para tratar uma série destes mini problemas que existem porque as pessoas não estão sempre na melhor forma, não estão sempre bem dispostas, não estão sempre no seu, dispostas a ouvir as gracinhas que os colegas têm para dizer todos os dias e as pessoas que trabalham neste departamento eu tenho a preocupação que sejam pessoas com uma empatia grande e portanto com um relacionamento bom com a, as pessoas na empresa, tenho, fazem esta filtragem. Depois de vez em quando há assim uns casos mais complicados, depois aí é preciso uma intervenção mais formal, quando é preciso uma intervenção mais formal aí depois eu trato.” E3</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Competências Subentendidas

Entrev	DOMÍNIO DA CREDIBILIDADE PESSOAL (DCP)
2	"É saber que as pessoas que trabalham na empresa vêm ter comigo para resolver, muitas vezes até são problemas pessoais ou problemas da vida privada que não, que não têm a ver comigo, porque aí é sinal que ganham uma certa confiança no departamento" E2
6	"Portanto, ser gestor de recursos humanos tem que ser imparcial. Para conseguir desempenhar a sua função não pode pender nem para um lado nem para o outro, tem que conhecer, tem que conhecer a legislação laboral a 100%." E6
7	"Trabalhamos todos de porta aberta. Eu trabalho de porta aberta e fi-lo sempre. Toda a minha vida trabalhei de porta aberta. Para que as pessoas se sintam à vontade, se precisarem de alguma coisa, se quiserem dizer alguma coisa não haver pelo menos ali uma barreira física que têm que transpor." E7
8	"Mas na hotelaria, pelo que eu sei, pela minha experiência, existe muito ainda a ideia do chefe de pessoal do papão. E só nos últimos anos é que isto tem sido... e é um trabalho que tem que ser feito todos os dias e essa é a grande dificuldades, porque a maior parte das pessoas que estão há frente, na hotelaria, são pessoas que começaram há vinte e tal anos atrás e estão habituadas a uma determinada estrutura, à maneira como se vê a coisa e essa é a principal, é a questão das mentalidades, do papão e dos fantasmas e dessas coisas que existem e que não tem nada a ver com as coisas que se tenta fazer hoje em dia, e isso cabe-me a mim, cabe-nos a nós alterar, não é? E isso é uma dificuldade, não quer dizer que seja impossível mas é a principal dificuldade. É que não há, quando estamos, não há nada atrás de, não é? Não é despedimentos, não é reestruturações, não é fazer maldades, não é? Também pode ser, também pode ser, não é? Mas quando pode ser as coisas são tratadas com transparência e correctamente. É essa falta de confiança que existe." E8

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Ser Gestor

Entrev	NÓS E OS OUTROS (NO)
1	<p>“Andamos a falar estrangeiro durante uma data de tempo, e depois temos que perceber quais são os argumentos que os nossos interlocutores percebem e ajustamos a nossa linguagem à deles e não esperar o contrário” E1</p> <p>“Os que quiserem perceber isto, e quiserem perceber de gestão e quiserem começar a falar com o financeiro de finanças e quiserem começar a falar de Marketing, com o de Marketing sobre Marketing e quiserem falar com o de Vendas sobre vendas, é preciso saber o que é uma margem líquida e uma margem bruta, um resultado líquido e um resultado bruto, etc. Comecem a falar a linguagem, depois dizem-me alguns colegas, mas agora porque é que nos temos de render à linguagem dos outros, é pá, porque se calhar andamos à muito tempo a falar sozinhos, e ao falarmos sozinhos, não, não, não temos pé para esse caminho, portanto há que saber falar a linguagem da gestão. Eu acho que a linguagem de gestão é uma, depois cada um tem a sua área, mas temos que aprender todos a falar a mesma língua. Isso não tenho dúvidas, e aí faz todo o sentido” E1</p>
6	<p>“Muitas vezes o director de recursos humanos anda sozinho” E6</p>
8	<p>“Eu sinto essa dificuldade, que é falar sobre alhos e os outros entendem bugalhos e não perceberem. E não é, nós às vezes pensamos que é falta de informação ou de comunicação, mas tenta-se desenvolver a informação e a comunicação, mas as coisas não mudam em dois dias é preciso continuas a trabalhar e mudar e perceberem o mecanismo das coisas e que as coisas têm uma mais valia.” E8</p> <p>“aquilo que se nota é que só se fala em recursos humanos dentro do departamento de recursos humanos, não se fala por exemplo outras pessoas que são líderes e que deviam de ter uma formação na área, ou ter conhecimentos na área. Isso não se passa o que torna tudo muito difícil. Portanto tem que haver uma grande mudança ainda na mentalidade portuguesa e é por isso que encontra ainda a maior parte das empresas que não têm, não tem essa preocupação, portanto não há noção do que é que é...” E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Características da Profissão

Entrev	REPRESENTAÇÕES PROFISSIONAIS DOS GESTORES (RPG)
3	<p>"Eu acho que a minha profissão é assim... multifacetada (risos) eu, eu dizia há pouco tempo que era Directora de Recursos Humanos e Diversos porque depois tudo aquilo que não era território de ninguém era para os recursos humanos para tratar." E3</p> <p>"Acho que é um trabalho interessante porque depois nós vemos os resultados da evolução, daquilo que fazemos e acho que, pronto, todas as áreas tem momentos que questionamos uma série de coisas e que achamos que afinal não vale a pena estarmos a desenvolver uma série de coisas porque ainda não estão consolidadas as outras que são importantes e isso é verdade, muita vezes queremos tanto que as coisas evoluam que perdemos de vista os ritmos de cada um, depois temos que fazer marcha a trás porque ainda não, porque ainda não está consolidado e é importante para desenvolver o seguinte, por isso eu acho que aquilo, que como todas as profissões tem altos e baixos e tem momentos em que estamos mais desencorajados, outros que estamos mais confiantes e o que precisamos é de tirar férias de vez em quando que é para voltar, e recomeçar. Eu passei por uma fase assim há pouco tempo mas que me fizeram muito bem as duas semanas de férias que tirei, acho que isso é importante é que a gente às vezes entra em ritmos que depois começa a exigir coisas que não... pronto, que a seu tempo virão, mas que... outros timings." E3</p>
4	<p>"Tem muita coisa boa, portanto, também é preciso a gente gostar daquilo que fazemos, se a gente não gostar daquilo que faz não vale a pena. Se gostamos... nós temos coisas muito boas e coisas muito más nesta profissão." E4</p> <p>"Acho que em nenhuma empresa os recursos humanos deixam de ser valorizados. Os recursos humanos, não o que era antigamente a secção de pessoal que era um defensor do funcionário, não é? Não tem nada a ver, hoje em dia é os recursos humanos, mas eu acho que sim, que é valorizado porque é uma mais valia, portanto daqui sai tudo... digamos que nós damos o apoio não só ao patronato como damos também aos funcionários e é aqui portanto que eles se recorrem a muitas coisas, dentro das empresas os recursos humanos são sempre..." E4</p> <p>"É uma profissão um bocado difícil, no ponto em que nós estamos. Para a desempenharmos é de facto preciso ter muito, muito gosto nela. Já estive colegas, colegas como quem diz, já tive directores de recursos humanos que fui sincero com ela que não tinha, que podia ser muito boa mas que não dava para ser directora de recursos humanos. Não tinha, faltava-lhe o filling e ela compreendeu." E4</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Características da Profissão

Entrev	REPRESENTAÇÕES PROFISSIONAIS DOS GESTORES (RPG) (cont.)
5	<p>"Houve uma fase, houve uma fase aí há uns dez anos que se pensava que não era necessária, houve de facto uma mensagem que se estava a passar que estava em vias de extinção os recursos humanos. Estavam a ligar isso mais, estavam a reparti-la. A ligar mais uma componente, estou a falar no sector hoteleiro, ao director geral e a outra ao director financeiro, mas de facto penso que é necessário. Que para além de evidentemente da gestão diária, do acompanhamento, que as pessoas têm em termos de necessidade e também a questão da formação. E cada vez mais é preciso inculcar nas empresas que tem que haver um acompanhamento e que tem que haver uma formação contínua. A escola hoteleira portanto... mesmo os profissionais que saem da escola hoteleira têm que acompanhar esta mudança. Até porque a mudança dá-se mesmo no próprio hábito alimentar, a questão da higiene. E o próprio cliente está a mudar e é preciso acompanhar esta mudança de hábito do cliente e hoje o responsável pela área dos recursos humanos tem que acompanhar esta mudança e inculcar dentro da empresa aos seus colaboradores que devem acompanhar aquilo que os clientes querem, portanto isto é uma industria de serviços e como tal, portanto tem que acompanhar o cliente." E5</p>
6	<p>"Eu penso que, o tempo é muito pouco para um gestor de recursos humanos porque nós temos aqui durante, e muitas vezes vou trabalhar para casa fins-de-semana e coiso porque há muita coisa e o chefe de pessoal é pau para toda a colher e, e o tempo não dá." E6</p>
7	<p>"(silêncio) eu não vou dizer para não estar aqui a tomar posições... eu acho que é importante o suficiente para o sucesso, para o sucesso, importante o suficiente para o sucesso do resort. Eu acho que é importante o suficiente para existir, para ser uma posição que exista, de uma forma geral em quase, não digo todos porque há hotéis muito pequenos, mas digo em quase todos os hotéis. E, acho que é obviamente, realizada com bom senso, acho que é uma posição que de uma forma geral deve ser ouvida por todos os outros departamentos." E7</p>
8	<p>"É difícil..." E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Características da Profissão

Entrev	ASPECTOS INTERNOS DIFÍCEIS DA ACTIVIDADE (AID)
1	<p>"Despedir sem justa causa. É a situação mais difícil, sobretudo se a pessoas tem encargos familiares, etc., etc." E1</p> <p>"A negociação dessas saídas é o mais, é o que ao longo da minha vida eu tento sempre não fazer! É isso e, e os processos disciplinares..." E1</p>
2	<p>"O que eu considero mais difícil de fazer é conciliar as personalidades, essa é a parte complicada. É agradar a toda a gente de modo a que o trabalho seja feito." E2</p> <p>"Para nós, para nós recursos humanos é muito complicado gerir uma coisa que é os interesses da empresa, da direcção da empresa, o que é que a empresa que fazer das, quer que as pessoas façam e como lá chegar, aí é que é às vezes um bocadinho complicado, muitas vezes contra os nossos princípios" E2</p> <p>"A empresa por vezes também quer demitir pessoas, como sabe, não tem outra maneira senão passar pelos recursos humanos e mesmo que nós achemos que não é, não é a atitude certa ou que não devíamos fazer isso, tentamos mostrar à direcção da empresa, a direcção não concorda e nós temos mesmo que o fazer, mesmo que não o concordemos. Digamos que aí sim, é o mais difícil de fazer" E2</p> <p>"As situações menos bem prendem-se sempre com despedimentos... Ou então pior, ou pior ainda que é o facto de despedir alguém por levantar processos disciplinares, essas partes são, são sempre mais dolorosas para toda a gente. Essas são sempre mais complicadas." E2</p> <p>"As pessoas propriamente ditas, não é? São todas diferentes, aqui tenho várias realidades diferentes, aqui nesta empresa, aqui neste hotel são muitas mulheres, trabalhar com muitas mulheres é sempre dramático, acontece-me frequentemente e depois as pessoas vêm fazer muitas queixas umas das outras, porque a maior parte das pessoas assume o departamento de recursos humanos como um sítio que vai resolver os problemas todos. Não é bem assim, não é? Pronto e há aquele trabalho que nós temos que fazer diário de papel e de papelada e dessas coisas que não nos dá assim tanto tempo para isso" E2</p>
3	<p>"O que é mais difícil é, é alguns destes projectos ou o nosso modelo de estão foi</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Características da Profissão

Entrev	ASPECTOS INTERNOS DIFÍCEIS DA ACTIVIDADE (AID) (cont.)
3 (cont)	<p>beber muito a modelos que foram desenvolvidos nos Estados Unidos e pronto e numa população com características muito diferentes das nossas e portanto a implementação destes sistemas e destes projectos como o balance scorecard e a certificação e isso tudo têm que ser feita com o recurso permanente a, a uma a uma fonte que é a criatividade das pessoas porque temos que inventar maneiras de chegar e de passar a mensagem a todos, e como temos uma população que é pouco instruída em termos académicos e com, a maior parte das nossas, do nosso pessoal tem habilitações literárias bastante baixas e, é difícil implementá-los assim directamente. Temos que recorrer a uma série de artifícios e inventar formas de chegar de passar a mensagem a todos os níveis da organização e isso é uma tarefa difícil e depois manter o sistema também é difícil porque algumas destas pessoas que até conseguem compreender porque é que é importante, porque é que é necessário mudar alguns hábitos e algumas práticas no sentido de começarem a, a utilizar e fazer as boas práticas em várias áreas, depois não... desinteressam-se, a seguir, nós nunca podemos descansar sobre uma situação porque elas têm que ser permanentemente oleadas, permanentemente, temos que estar sempre a injectar alguma dose de motivação e isso, porque a tendência para as pessoas se instalarem num determinado tipo de práticas e de hábitos, mesmo que mudem depois instalam-se naquela mudança e isto é um processo de melhoria contínua e de evolução permanente, não pode ficar parado porque nós quando atingimos uma etapa temos que avançar logo para outra e querer, querer sempre fazer melhor e mais e conseguir." E3</p> <p>"O primeiro e o mais difícil foi quando nós tivemos que fazer uma reestruturação de serviços no hotel, estávamos lá há quatro anos e tivemos que reorganizar toda, toda, todo o hotel e despedir uma série de gente que eram nosso amigos e que eram, que eram bons profissionais, mas estavam, tínhamos chefias a mais. Porque o hotel tinha sido concebido para funcionar com quatro restaurantes, dois bares, de uma forma que depois na prática não foi a opção e portanto, depois tivemos que reajustar as equipas e reajustar as equipas significou despedir uma série de gente, tipo a nível de chefias e... e esse foi o primeiro momento crítico da nossa, na minha experiência nesta área. Foi das situações mais difíceis que tivemos que passar, porque pronto, eram pessoas que tinham passado todas por uma série de dificuldades da empresa quando foi a transição em que nós estivemos praticamente em autogestão e dependíamos muito uns dos outros. E essas pessoas ficaram e colaboraram na recuperação da empresa e depois tivemos que... que... que as despedir" E3</p> <p>"Depois foi difícil o alagamento, não o primeiro, porque tínhamos o hotel A depois</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Características da Profissão

Entrev	ASPECTOS INTERNOS DIFÍCEIS DA ACTIVIDADE (AID) (cont.)
3 (cont)	<p>o grupo comprou o B, começamos a dividir-nos entre os dois hotéis e depois houve um conjunto de pessoas que ficou a acumular funções num e noutra lado e essa mudança não foi difícil porque já estava, já tínhamos as coisas tudo organizado, lá para nos libertarem daquelas funções assim do dia-a-dia. Mas depois a passagem do B para os outros quando o grupo comprou o C, portanto foram mais sete hotéis, essa mudança foi um pouco mais difícil, porque implicava deslocações frequentes e implica ainda hoje e nessa fase ainda não estava suficientemente consolidada a operação aqui e os, o A começou a sentir-se assim muito órfão, então começaram uma série de tumultos lá e, de, acho que se entrou numa fase de retrocesso na, naquele que era o berço do projecto e isso foi difícil. Foi difícil de recuperar porque as pessoas sentiram, sentiram que, que, ficaram um pouco desapoiadas e, e foi, foi um período difícil" E3</p>
4	<p>"Temos tantas coisas más, mas no que toca a processos disciplinares é a pior coisa que me podem fazer." E4</p> <p>"Ouvir, ou fazer participações. Acho que é para qualquer pessoa, mesmo os advogados. E quando vou a tribunal também custa muito. Para resolver os assuntos da empresa. Ou então criticar algum colega porque ele fez uma coisa mal. Faz parte da profissão. E despedir." E4</p> <p>"O que me marcou por outro lado foi, foi um processo disciplinar. Que levamos muito tempo e que era um colega que já conhecia há muitos anos e ainda hoje não o esqueço. Mas são coisas que às vezes a gente tem que fazer. Custou muito, infelizmente." E4</p>
5	<p>"Olhe, o mais difícil é despedir pessoas". E5</p> <p>Infelizmente mas, e despedir pessoas que a gente tem grandes amizades. E a experiência mais negativa foi que eu tive que despedir uma pessoa que entrou quase comigo aqui para o hotel, era um amigo de coração e tive que o despedir. Erros que ele cometeu e eu não tive, o acumular de muitos erros que me levou a tomar esta atitude." E5</p> <p>"Eu tenho aqui desde pessoas licenciadas até pessoas que infelizmente são de facto analfabetas. Tenho aqui umas quantas e é de facto preciso utilizar um tipo de linguagem para falar com cada uma." E5</p> <p>"Momentos difícil... olhe um momento difícil foi quando houve uma crise no sector e houve a necessidade de reduzir custos, como disse à pouco, reduzir no pessoal e foi, a companhia disponibilizou um valor determinado para rescindir contratos de trabalho. E reduzir postos de trabalho, portanto foi um momento em que eu tive que despedir muita gente." E5</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Características da Profissão

Entrev	ASPECTOS INTERNOS DIFÍCEIS DA ACTIVIDADE (AID) (cont.)
7 (cont)	<p>"Fazer o papel de carrasco. Fundamentalmente quando às vezes por um motivo ou outro nós achamos que é injusto, mas que, e isso é uma característica que nós aqui temos a nível de direcção. Sendo, digamos que algo democrático, um modo de funcionamento democrático. Obviamente que numa determinada situação que nós pessoalmente podemos achar que é injusta, assumimos um papel, por minoria de posição temos que assumir esse papel, eu penso que isso é o mais complicado." E7</p> <p>"Uma situação já aconteceu há muitos anos e prendeu-se com a, com algo que, que eu confesso que por inexperiência minha, se calhar até pela minha idade na altura, procurei ajudar mas foi extremamente complicado para mim, que é ter uma pessoa com idade, até na altura tinha idade para ser minha avó, seguramente, à minha frente e começou a falar de determinados assuntos da sua vida particular porque precisava de desabafar, e era a primeira vez que aquilo me acontecia e na altura eu tinha 24 ou 25 anos e utilizando inclusive termos do seu estrato social, termos corriqueiros do seu estrato social e portanto eu não sabia muito bem o que é que, o que fazer. Essa marcou-me pelo caricato, pela minha posição, por aquilo que eu estava a sentir perante essa situação e foi uma conversa que demorou praticamente uma hora e meia." E7</p> <p>"a outra situação teve a ver com, o ter de tomar, num determinado momento por imposição da administração da empresa, aaa, tomar perante um grupo de pessoas, colaboradores da empresa, uma posição extremamente injusta e essa foi para mim extremamente complicado de ultrapassar." E7</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Características da Profissão

Entrev	ASPECTOS INTERNOS DIFÍCEIS DA ACTIVIDADE (AID) (cont.)
8	<p>"O mais difícil na profissão é o conseguirmos implementar as políticas, as estratégias que são delineadas. Porque estamos sempre muito dependentes das chefias de linha e isso para mim é o mais difícil na profissão. Porque não estamos na parte operativa, estamos nas traseiras e isso para mim é o mais difícil e é o trabalho do dia-a-dia e... Dentro da hotelaria pela experiência que tenho, existe um bocado... portanto isto é a minha maneira de ver a coisa, é um bocado como um barco, estamos dentro de um barco e muitas vezes isolados do exterior, portanto há uma tendência a fecharmo-nos do exterior, depois como é uma empresa que embarca muitas áreas diferentes, portanto é uma empresa que tem muitos serviços e muitas profissões e depois conseguir que isto tudo trabalhe em conjunto, é muito difícil, é a parte mais difícil. Depois cada área tem o seu responsável de linha, não é? E há visões muito diferentes e conseguir que isto se conjugue num todo é a parte mais difícil. Depois também serviços muito específicos, não é? Temos desde a limpeza, manutenção, f&b, coisas muito específicas mas que têm de trabalhar todas para o mesmo. Com um objectivo final"E8.</p> <p>"As mentalidades... as mentalidades. Porque eu sei, mas tem muito mais informação do que eu, não é? Porque está a fazer um trabalho de terreno" E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Características da Profissão

Entrev	ASPECTOS EXTERNOS DIFÍCEIS (AED)
2	"A burocracia. A burocracia é muito complicada, a burocracia em Portugal, não das empresas..." E2
3	<p>"Se bem que as políticas salariais sejam muito, sejam um pouco diferentes destes hotéis aqui que não têm intervenção nenhuma por parte dos sindicatos dos outros que estão fortemente intervencionados como é o caso dos de Lisboa que aí temos que cumprir, são os requisitos da convenção colectiva e funcional. E nivelar pela mediocridade porque é isso que o sindicato exige. No fundo, é triste mais ainda vivemos condicionados por estes princípios, mas é aquilo que temos realmente" E3</p> <p>"Atendendo nalguns casos à forte intervenção das comissões de trabalhadores que exigem, que ainda estão na máxima: a trabalho igual salário igual. Como se isso fosse possível, sim porque efectivamente ninguém trabalha igual, mas pronto, eles acham que desde que tenha a mesma categoria profissional significa logo que faz o mesmo tipo de trabalho e o mesmo tipo de trabalho tem que ser remunerado por isso. Acho que um dos entraves que nós temos são a legislação laboral e a, e as intervenções das comissões de trabalhadores nalguns dos nossos hotéis. E inviabilizam depois a implementação de uma série de coisas. Esses são os maiores bloqueios." E3</p>
6	<p>"Mais difícil... mais difícil é a aplicação da legislação laboral que tal qual ela está é muito difícil nós, nós a aplicar-mos como deve ser. É quase impossível. Antigamente a legislação era uma manta de retalhos e agora o Sr. Ministro conseguiu fazer colar essa manta de retalhos numa única manta, mas essa manta está muito mal alinhavada." E6</p> <p>"Maiores dificuldades foram em certas ocasiões nós querermos preencher certas vagas e não as termos. Havia uma altura, daí a razão de ser do aparecimento depois dos estrangeiros, da grande vinda de estrangeiros, nós até chegamos a celebrar protocolos com escolas brasileiras para virem, para virem trabalhar para cá na parte da restauração e não encontramos. Depois o governo abriu as portas à emigração e aí hoje em dia já não temos também dificuldades em ter mão-de-obra especializada. Mão-de-obra especializada temos, aí os estrangeiros fazem qualquer coisa, aí é que foi a grande..." E6</p>
7	<p>"Neste aspecto, nesta área, portanto na hotelaria aqui em baixo, falta de pessoal qualificado para determinadas posições. Para determinadas funções. A falta de pessoal qualificado e a falta de capacidade da hotelaria de uma maneira geral para captar esse pessoal qualificado, penso que essa é talvez, talvez seja essa, a falta de pessoal qualificado em diversas funções, talvez seja essa a principal barreira. Ou a principal dificuldade." E7</p> <p>"Se perguntar se eu acho que seja viável e útil para o nosso desenvolvimento</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Características da Profissão

Entrev	ASPECTOS EXTERNOS DIFÍCEIS (AED) (cont)
7 (cont)	económico, social e empresarial que existam duas federações sindicais, pois acho que não. Acho que é um disparate sem pés nem cabeça. Uma coisa que me, repare, eu vou-lhe dar um exemplo de algo que não se deve manter de certeza absoluta, quem, como sabe o turismo contribui para o, com cerca de 8, 9, 10% do, para o nosso produto interno bruto. Portanto é uma actividade que tem um peso importantíssimo, repare, a hotelaria tem, dentro desta componente a hotelaria tem um peso importante. Eu parece-me que existem vários, variadíssimos contratos colectivos de trabalho neste ramo de actividade. Só aqui no Algarve existem dois. Para a mesma região existem dois contratos colectivos de trabalho. Portanto, faz isto sentido?" E7

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Características da Profissão

Entrev	ASPECTOS FACILITADORES (AF)
3	<p>“Contribuiu a administração que nós temos nos hotéis. O grupo tem várias áreas de negócio e uma delas é a hotelaria. A hotelaria tem tido sempre uma administradora que vem connosco desde o início deste processo. Portanto foi a administradora que foi colocada nos hotéis quando o grupo adquiriu os hotéis. Essa, a nossa administradora também tem feito este percurso connosco e é essa a razão principal porque nós não sentimos os efeitos do ter que conquistar uma posição, ou ter que conquistar um direito de funcionar desta maneira. Porque sempre tivemos muita liberdade para fazer as nossas opções, isto, o que se passa nesta área não é o que se passa nas outras áreas de negócio do grupo, portanto acho que mais uma vez esta situação que nós temos aqui também é fruto de uma circunstância de nós termos mantido sempre este, a nossa administradora ao longo destes anos todos, ao longo dos últimos 12 anos. Portanto é uma pessoa que conhece e que tem legitimizado todo este processo que, porque nos tem acompanhado e dado liberdade para trabalharmos este modelo. E portanto mais uma vez é uma situação excepcional” E3</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO DISCURSO DOS GESTORES (PGRHDG)
2	<p>"Eu acho que devia ser uma função obrigatória, a partir de uma certa dimensão as empresas deviam, deviam de ter que ter a parte de gestão de recursos humanos separada da direcção da empresa. É obviamente uma parte estratégica da empresa mas que tinha que estar separada." E2</p>
3	<p>"Eu penso...Eu acho que hoje em dia as empresas que se preocupam com o médio e o longo prazo, não fazem uma gestão só de curto prazo, têm que, que desenvolver esta área de Recursos Humanos. Têm que dar importância às pessoas e ao, e aos, ao crescimento e ao desenvolvimento contínuo das pessoas na empresa. E por isso esta área é hoje em dia provavelmente um dos factores críticos de sucesso das empresas que tem que ser mais trabalhado." E3</p> <p>"Portanto acho que os recursos humanos são hoje nas organizações e principalmente nas empresas que prestam serviços, que vivem da prestação dos serviços, uma das áreas mais importantes para estar, para começar a ter pessoas competentes e produtivas e que possam contribuir para o crescimento e inovação dos serviços temos que pensar e que estudar também e que considerar como um elemento muitíssimo importante, como uma peça muitíssimo importante na nossa estrutura. E isto não passa só por pagar salários acima da concorrência. Passa por construir equipas que tenham esse valor acrescentado que tenham informação que trabalhem como equipa e que vão perceber a importância do desenvolvimento contínuo, que consigam sentir-se motivadas e interessadas em participar, portanto acho que essa, acho que a minha área é uma área muitíssimo importante" E3</p> <p>"O desenvolvimento de equipas e isso não é só uma tarefa do departamento de recursos humanos que tem meia dúzia de pessoas, tem que ser, esta área tem que ser entendida para o mais alto nível da gestão como uma, uma entidade facilitadora do funcionamento de todas as outras áreas e portanto, todos os elementos das outras direcções e das outras equipas têm que perceber que o papel que antigamente era atribuído ao técnico ou ao director de recursos humanos, que era de gerir as pessoas já não é mais um papel do técnico de recursos humanos. Quem tem que gerir as pessoas nas equipas são os chefes, são os directores, isto, o técnico de recursos humanos ou o director de recursos humanos tem que proporcionar os meios adequados para os chefes gerirem as suas equipas, tem que proporcionar os meios, tem que dar assessoria e funcionar como uma entidade, que</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO DISCURSO DOS GESTORES (PGRHDG) (Cont)
3 (cont)	é isso que eu neste grupo consigo fazer mas muitos dos meus colegas nas outras empresas não conseguem fazer, funcionar como consultores e assessores das outras áreas. Porque quem tem que motivar as pessoas é quem trabalha com elas todos os dias, não é um prémio ou um incentivo, isso são formas de reconhecimento, mas, são meios de reconhecimento, mas no dia a dia são os responsáveis por cada uma das equipas, os directores e os chefes que têm que assumir esse papel, aliás, temos que prepará-los para assumirem esse papel." E3
7	<p>"Portanto eu penso que a decisão deve ser, o papel, na minha opinião o papel do director de recursos humanos, nalgumas áreas e a tomadas de decisões relativas a recursos humanos não deve ser, deve ter um papel de consultor mais do que o papel de decisão autónoma, dentro da estrutura." E7</p> <p>"Eu acho que a minha percepção daquilo que deve ser a gestão de recursos humanos, penso eu, mas posso estar enganado, eu vou-lhe dizer, eu acho que se tem tornando mais fina. Não quer dizer que eu consiga por esta parte mais fina em prática, isso é outra questão, mas eu acho que se tem tornado mais fina, mais subtil, eu penso que, repare, ainda há pouco falávamos dessa questão, da partilha de responsabilidade, do não, o que me perguntava à bocado acerca da autonomia, a questão não pode ser posta no ter autonomia porque é um pouco isto, se calhar à dez anos atrás ou mais, mais de dez anos eu tinha um pouco a ideia de que, repare, o director de recursos humanos vai e toma a decisão em relação àquela pessoa, é autónomo para o fazer. Essa autonomia eu tenho, ninguém me vai aqui dizer que, se eu achar que deva repreender uma pessoa eu tenho autonomia para o fazer, eu tenho autonomia para o fazer, mas se devo fazer ou não devo fazer eu hoje em dia vejo as coisas de uma forma diferente, acho que não o devo fazer, portanto acho que, isto é um exemplo, portanto eu acho que tem evoluído de forma a ser mais subtil, mais fina e eu digo isto porque eu próprio, há muitos anos atrás via, há vários anos atrás eu via os recursos humanos como uma perspectiva instrumental. Penso que hoje em dia consigo ter uma visão geral, e isso obviamente também nos trás uma outra forma de ver e de gerir as pessoas. Eu acho que mais do que gerir os recursos humanos, olhe, eu tenho uma perspectiva hoje em dia que é um pouquinho esta, não sei se vou conseguir explicar. Não deve, não deve existir, penso que deve estar completamente ultrapassada pelo menos na minha perspectiva, eu sei infelizmente que ainda há muitas empresas em Portugal que isso ainda funciona nesta forma, mas gestão de pessoal é uma coisa na minha perspectiva completamente ultrapassada, quer dizer é retrógrado. Pode, é evidente que há uma componente e que na minha opinião deve estar</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO DISCURSO DOS GESTORES (PGRHDG) (Cont)
7 (cont)	<p>ligada ao departamento de recursos humanos e, uma área de recursos humanos que é toda uma parte administrativa da gestão das pessoas. Obviamente a parte administrativa está ali, mas é uma componente, é importante sem dúvida nenhuma mas não deve ser a parte mais importante da gestão, para os recursos humanos não deve ser a parte mais importante da gestão da sua área. Eu acho que hoje em dia mais do que gestão de recursos humanos deve-se fazer a gestão das pessoas, e é isso que de alguma maneira, é isso que eu procuro e que eu quero fazer, não sei se consigo, confesso. Porque há outras pessoas que devem, que deverão dizer se eu consigo ou não consigo. Não sou eu que vou dizer, a gestão de pessoas. Isto é, aquela gestão de pessoal está ultrapassada que sim senhora, por exemplo o director de pessoal assina o processamento de pessoal e depois faz processos disciplinares, isto não é esta a minha, eu não defendo isto. O gestor de recursos humanos é muito válido, e onde eu faço a diferença entre a gestão de recursos humanos e a gestão de pessoal hoje é a gestão de recursos deve ser feita pela gestão de pessoas, isto é, cada pessoa é uma pessoa. E aquilo que temos de fazer é procurar integrá-la da melhor maneira possível dentro de uma equipa por forma a que integrada com sucesso dentro dessa equipa vá ter, não só vá ter uma satisfação pessoal, atingir um determinado nível de rendimento e uma gestão de recursos humanos que ela possa ter sucesso." E7</p>
8	<p>"Eu não tenho uma perspectiva social dos recursos humanos, não tenho essa perspectiva. Mais de gestão de recursos, não vejo o departamento de recursos humanos com a vertente social, não. Vertente social para as pessoas, não vejo. Apesar de não... também não é o contrário, não é? Mas não é o principal, é o conjunto." E8</p> <p>"Eu vejo o gestor de recursos humanos como um prestador de serviços. Serviço aos outros departamentos, não é? Em prol de um todo. E nisso somos muito dependentes. Temos que delinear as estratégias, a forma como queremos trabalhar mas... isto é feito de pessoas e isto, as pessoas mudam as coisas, não é? Nós não conseguimos controlar tudo." E8</p> <p>"hoje talvez tenha muito mais, tenha noção do que, de que intervenção que esta área pode vir a ter em tudo, na estratégia da empresa, em tudo. Em tudo, e isso tem vindo a mudar muito. Não é uma casa amorfa que está ali na cave no fundo do hotel, num sitio muito sujo e muito esquisito que é onde trata das pessoas (risos)." E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	PERCEPÇÃO DA GRH EM PORTUGAL (PGRHP)
2	"Os nossos directores das empresas de um modo geral em Portugal acham que percebem de recursos humanos, mas não percebem nada e a coisa acaba por ser muito mal gerida e muitas vezes de forma injusta para quem trabalham muitas horas numa empresa" E2
3	"Também acho que não sou um exemplo porque muitos dos meus colegas têm muitas dificuldades em fazer valer e fazer... fazer com que as administrações e os gestores de topo valorizem o trabalho desta área, da gestão de recursos humanos. Eu sei que isso é assim na maior... em muitas outras empresas" E3
7	"Eu não sei se está a fazer este trabalho só aqui no Algarve? Mas, não sei... obviamente quantos meus colegas vai conseguir ou vai ver, penso que não haverá muitos, pelos meus números não haverá muitos, muitos, muitos... pelos meus números, mas não sei, pode ser uma informação errada... portanto não sei se está a fazer só aqui no Algarve, mas se tiver só aqui no Algarve vai, se calhar até por força de alguma legislação menos flexível, se calhar vai encontrar situações, se as pessoas forem sinceras vai encontrar algumas situações complicadas. Ou menos correctas, vamos-lhe chamar assim, menos correctas." E7
8	"Gostava que fosse possível implementarmos as coisas e isso depende muito também... do topo. Da administração e da forma como olham para a gestão de recursos humanos e da forma como esta pode ser utilizada junto com toda a gestão da empresa. Isto é um trabalho que está sem efeito. E poucas empresas em Portugal têm essa preocupação e essa orientação." E8

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	PERSPECTIVAS DA ORGANIZAÇÃO FACE AOS RECURSOS HUMANOS (POFRH)
2	<p>"É excelente, é excelente. Assumiu-se, como lhe disse não existia, a partir do momento em que passou a existir, houve assim um bocado, um tempo de adaptação mas agora já não há nada, relativamente a pessoal, relativamente às pessoas, quer que existam ou que venham a existir ou estratégia, que o departamento não seja ouvido também e que não haja, que eu não vá também às reuniões e que diga também quais são... se a empresa tem um determinado caminho, se é esse o caminho certo para os recursos humanos, que alterações temos que fazer nos recursos humanos para os objectivos da empresa, a relação com o grupo já é excelente agora" E2</p>
5	<p>"Isto é um grupo que tem, já teve cerca de 600 e agora tem cerca de 400 hotéis em todo o mundo e portanto reconhece, dá valor à área dos recursos humanos. Reconhece, portanto tem um administrador responsável, também responsável pelos recursos humanos. Então mantém em constante a informação, a formação, meetings de dois em dois meses onde se encontram muitos gestores de recursos humanos num hotel e onde se discute os nossos problemas e mas hoje em dia penso que todas as empresas reconhecem a importância do director de recursos humanos. Quer nesta empresa quer nas outras. Houve uma fase mais difícil mas..." E5</p>
7	<p>"A organização dá, tem na sua própria filosofia da companhia, os recursos humanos têm um grande interesse. Têm muita importância. Mais não seja pelo facto que à pouco lhe disse, porque os serviços que são vendidos aquilo que é apresentado aos clientes passa em grande medida pela qualidade dos recursos humanos. E há, como à pouco falávamos não é propriamente vender a garrafa, mas é um serviço que se vende ao cliente e portanto, por esse motivo e por ser um pouco este a parte fundamental da hotelaria, o departamento de recursos humanos tem realmente uma boa importância ou uma grande importância dentro da estrutura. Podia, podia às vezes ser mais valorizado, eventualmente poderá haver unidades mais pequenas onde obviamente não é dada essa importância. Mas globalmente é importante e eu penso que, aliás há, a star hoods tem, e poderá eventualmente haver algumas excepções e nesse caso nós somos uma excepção, mas tem uma base para os seus comités de direcção dos hotéis quase definida e nessa base definida os directores de recursos humanos estão lá dentro. Isso mostra um pouco aquilo que é a importância que globalmente a empresa dá à área dos recursos humanos." E7</p>
8	<p>"Há, há uma preocupação pela pessoa, pelo gestor da empresa, tanto que foi ele que criou o departamento e existe essa preocupação, só que depois, se calhar não há uma estrutura montada, mas existe a preocupação. E estamos cá não só porque temos que ter mas porque quer que desenvolva toda essa área." E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	PERSPECTIVAS DO QUE PODE EVOLUIR (PE)
2	"Pode, pode, aqui em termos de formação. Aqui e em Portugal também. Porque a, os, acaba-se muito por cair na parte, que tem que ser feita, na parte da gestão administrativa dos recursos humanos, de toda a papelada que eu gosto (risos) de toda aquela parte que já lhe falei, da burocracia e muitas vezes descurem-se outras partes importantes como a formação, como muitas vezes o acompanhamento das pessoas dentro das empresas" E2
7	"Nós não somos, há coisas boas, temos práticas que podem ser utilizadas por outras companhia, temos coisas que podíamos melhorar e que se calhar podíamos, não digo inventar mas se calhar ver boas práticas noutros sítios para poder implementar aqui. Mas eu penso que isso é geral, em todas as empresas nesta área. Temos realmente algumas coisas que fazemos que fazemos bem, temos outras coisas na área dos recursos humanos que temos que fazer melhor." E7

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	LIMITAÇÕES SENTIDAS (LS)
3	<p>"Sim, porque este trabalho é um trabalho de pessoas para pessoas e, e as pessoas têm todas os seus momentos críticos, os momentos altos, baixos, e acho que na forma de encarar as pessoas e a empresa e o trabalho e os projectos não se pode realmente separar a pessoa que temos connosco a trabalhar num projecto do seu contexto vivencial, e temos de estar atentos porque quando não estão a 100%, temos que ajudar a ultrapassar." E3</p> <p>"Neste momento tem a ver com várias coisas, tem a ver com a falta de, de unificação das várias culturas, neste momento tenho que trabalhar com empresas que estão em vários níveis de desenvolvimento e com culturas completamente diferentes, e portanto tenho mais dificuldade do que quando só tinha duas que estavam praticamente dentro do mesmo modelo. Precisava, para facilitar o meu trabalho precisava de ter mais pessoas a trabalhar comigo, mais técnicos para dar um apoio e um, e o acompanhamento do terreno em cada uma das unidades e eu não tenho, por razões orçamentais, estamos num período de crise neste sector hoteleiro que já está instalada há dois anos pelo menos e que temos que ter algumas contenções, temos que otimizar alguns serviços e portanto não temos tido possibilidade de fazer o crescimento das equipas ao ritmo que o projecto vai evoluindo, portanto as pessoas têm que se adaptar a fazer várias coisas e a fazer o acompanhamento" E3.</p> <p>"E, portanto essas limitações orçamentais têm tido efeitos, têm atrasado um pouco a evolução do projecto. Mas não podemos dar a volta a isto agora, só quando a situação económica se modificar, depois o grau de instrução das pessoas, o nível de instrução das pessoas é outra barreira difícil de ultrapassar, aliás, tem que ser contornada porque não, é uma realidade que nós temos, e depois a necessidade de, de fomentar e de levar as pessoas a perceberem que depois de, entrando neste processo depois têm de estar sempre a aprender, e que a formação é importante e que devem criar outras oportunidades para ganhar outras competências, isto leva algum tempo, isto para se conseguir mudar é quase preciso trabalhar caso a caso, aaa, e também a falta de tempo não permite que isto seja assim tão fácil, mas pronto, acho que é sobretudo isso, a população com que nós trabalhamos e essas limitações depois do número de técnicos que temos para trabalhar que atrasa um pouco a implementação dos processos por que de resto não temos tido nenhuns entraves em termos da administração nem nada disso" E3.</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	LIMITAÇÕES SENTIDAS (LS) (cont.)
4	<p>"A administração tem-nos dado tudo, não é num ano é no outro. Não podemos ter tudo ao mesmo tempo. Eles vão-nos dando as coisas, mas é claro que há alturas... por exemplo este ano temos tido contenção de custos e a gente compreende. Fiz uma proposta para comprar isto ou aquilo e eles deram-me uma mais pequena. Tivemos contenção de custos." E4</p>
5	<p>"Cada vez mais as empresas querem ter uma rentabilidade acima da média com o pessoal, e isto é uma industria de serviços e o cliente não quer saber se nós temos pessoal a menos, se o pessoal está doente e pessoal que falta e, e estas multinacionais não querem saber. Nós estamos aqui é para servir o cliente e o cliente tem que ser servido e hoje em dias as empresas querem contenção de custos. Portanto e a contenção de custos muitas vezes é contenção no pessoal e sempre que há, e aí é uma filosofia em termos destas multinacionais que trabalham com o mercado americano e mesmo inglês que há esta filosofia, há clientes há empregados, não há clientes não há empregados. Em Portugal isso não é possível porque a nossa lei laboral não o permite e portanto nós temos um quadro fixo, fazem parte do quadro da empresa e eu não as posso mandar embora porque não há clientes. Portanto são de facto as fases mais difíceis que os recursos humanos têm e estas alturas que é muito complicado e nestas empresas que não têm rosto eles não querem saber." E5</p> <p>"É a grande dificuldade que eu tenho, é de facto motivar as pessoas a participar nas acções de formação. E agora é obrigatório." E5</p>
6	<p>"E depois é também o grande problema hoje em dia nestas empresas é o grupo etário. Há pessoas já, já com muitos anos de casa, então criaram determinados vícios e serem avessas à formação, elas dizem sempre, nós sabemos tudo, e o que é que eu vou aprender agora e eu sempre fiz assim. Então torna-se muitas vezes difícil." E6</p>
7	<p>"Em duas perspectivas diferentes ou em duas áreas diferentes. Uma, as mentalidades, as formas como as pessoas estão educadas para, para lidar com os outros. Há um... há alguma falta de, não diria que é falta mas há... há por vezes alguma insensibilidade que do outro lado está uma pessoa e esse é por vezes um obstáculo que acontece diariamente. Ainda há pouco quando eu lhe dizia que aquele trabalho do respeito tinha que ser algo que diariamente se tem que ir trabalhando tem um pouco a ver com isto. Aaa, depois, há um obstáculo numa outra área, um obstáculo mais financeiro dentro da parte dos recursos humanos</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	LIMITAÇÕES SENTIDAS (LS) (cont.)
7 (cont)	<p>que é um obstáculo, se quiser, de estrutura de todo este resort, da maneira como está estruturado fisicamente e a locação ou a forma como é vendida a locação. Em conjunto com uma procura de excelência de serviço que pelo facto de sermos um espaço muito aberto, muitos dos pontos de venda estão dispersos e não concentrados como num hotel de cidade. Complicam, complicam bastante, complicam até o próprio acompanhamento, para se fazer um acompanhamento de trabalho válido aqui dentro do resort, para se fazer um acompanhamento anda-se quilómetros. Portanto eu penso que em duas áreas distintas, eu penso que uma mais, mais ligada ao aspecto dos recursos humanos que é um trabalho diário que é inculir a ideia de respeito pelas pessoas e que as pessoas se sintam como um recurso humano e não como nós muitas vezes ouvimos noutras empresas, aqui também se houve de vez em quando, há eu sei que sou o número não sei quantos, aaa, tentar eliminar um pouco esta, ajudar a eliminar esta ideia, mas esta ideia está interiorizada nas pessoas e portanto isto é um obstáculo, outro, noutra vertente é a operação que nós vendemos e a estrutura física que nós temos." E7</p>
8	<p>"De falar no dia a dia um dos problemas é a falta de planeamento que existe. Muitas vezes há falta de planeamento o que leva a que sejamos os bombeiros de serviço. Andamos a apagar fogos. Muitas vezes as coisas existem e não foram planeadas para tal e isso é o principal obstáculo, somos uns prestadores de serviços dentro da própria empresa. Se não houver planeamento muitas vezes somos obrigados a apagar fogos. O que nos leva a muitas vezes não prestarmos um serviço de qualidade como gostaríamos. Isso sim, é uma dificuldade que eu encontro no dia-a-dia." E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	AUTONOMIA (A)
1	"Eu reporto directamente à Administração" E1
2	<p>"Às vezes as nossas decisões ou aquilo que nós gostaríamos que fosse feito não... não está de acordo com a direcção, não está de acordo com a, vá lá com a direcção que a gerência quer dar à empresa, e pronto e aí é a nossa limitação. Que temos que, vá lá, baixar as orelhas e fazer como a direcção quer, como... porque a direcção define a estratégia da empresa e nós temos que a fazer cumprir, podemos tentar mudar, podemos tentar dizer olhe que eu não concordo bem com isso, e claro eu aqui faço, não concordo com isso e umas coisas são mudadas e outras não são e aí temos que fazer" E2</p> <p>"Eu tenho quase a autonomia completa aqui, em termos de recursos humanos existentes, aaa, como é que... por exemplo, se uma pessoa, se determinada pessoa tem que ir embora eu aí tenha autonomia absoluta, só tenho que explicar porque é que essa pessoa tem que ir embora, o que é que essa pessoa fez, o que é que aconteceu. Em termos de processo disciplinar eu tenho autonomia completa, em termos de contratação também tenho autonomia completa na parte da contratação, aaa após me definirem por exemplo que é preciso um lugar" E2</p>
3	<p>"É grande, mas sempre limitado ou condicionados pelos, pelo modelo de desenvolvimento estratégico do grupo e pelos orçamentos que nós temos que essa é uma das características do modelo. Nós temos um conjunto de princípios, definimos a visão, a missão e a estratégia a implementar, para implementar em cada uma das empresas e, aaa, portanto toda a nossa actuação é balizada por este conjunto de princípios. Portanto nós não podemos, não devemos fazer, desenvolver iniciativas ou projectos esses, que vão contra aqueles princípios base. Depois como planificamos todas as nossas actividades temos, um plano de pessoal, temos um plano de RH, também custeado, temos um plano de formação também que está custeado, portanto temos, quando isto é aprovado no princípio de cada ano ou no final de cada ano para o ano seguinte nós temos depois com aqueles recursos desenvolver as áreas que nos comprometemos a desenvolver e fazemos as mudanças que achar-mos importantes e necessárias para atingir os objectivos e aí nessas decisões eu tenho liberdade total, no desenvolvimento dos projectos, tenho que me limitar sempre ao princípios, às estratégias da empresa e aos orçamentos que são feitos e ao orçamento anual." E3</p>
4	"Há uma parte. Conforme a decisão, mas há decisões que são tomadas por mim. O grau de autonomia portanto, como temos um administrador cá a decisão é tomada entre mim e ele. Ele toma a decisão mas houve a minha opinião." E4

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	AUTONOMIA (A) (cont)
5	<p>"(silêncio) é total, só não é no que se refere a alterações de vencimentos no global. Todos os anos o pessoal tem um aumento, normalmente acima da inflação mas não sou eu... eu faço uma proposta da qual ela é discutida com a administração. Não tenho autonomia para... tenho um budget em relação à admissão de pessoal, tenho alguma autonomia desde que respeite o budget que apresentei à companhia. O budget é aprovado com uns meses de antecedência para o ano da empresa, aqui nesta empresa o ano começa normalmente em Junho, Julho, o budget é discutido por volta de Maio e é discutido de acordo com as ocupações previstas para o ano, para este ano e a companhia corta, corta e depois de aprovado eu tenho de me sujeitar a esse budget." E5</p>
6	<p>"Os obstáculos são a autonomia. Nós não temos autonomia. A nossa autonomia é apresentar a lei, não pode ser. Se não fosse a lei estávamos, mas de qualquer forma somos um, em certos casos somos um pau-mandado." E6</p> <p>"A autonomia, para tomar qualquer decisão tenho que ir ao director geral, porque se as tomo depois, depois sou, apanho com memorandos, apanho com isto, apanho com aquilo... uma pessoa está sempre, não há autonomia assim." E6</p> <p>"Normalmente, normalmente as medidas que são tomadas são, são condicionadas. Nós não somos autónomos que medidas é que eu posso tomar aqui? Não é autónomo." E6</p> <p>"O sistema, o sistema autocrático que os directores têm, não tem um sistema democrático, é autocrático. Eles ouvem só por ouvir mas a ideia está lá dentro. Eles é que a tomam quaisquer que sejam as opiniões dos indivíduos que estão há mesma mesa. Há pessoas que podem dizer que utilizam o sistema democrático de gestão mas não, o que se utiliza, o sistema é autocrático camuflado. Aos olhos dos outros é democrático mas no interior só quem está à frente é que sabe." E6</p>
7	<p>"Repare, eu não acho que, eu não acho que o meu grau de autonomia, eu não poria a questão dessa forma, no meu ponto de vista. Eu acho, esta é a minha opinião, que qualquer decisão tomada em relação aos recursos humanos, qualquer decisão com impacto, não é aquelas coisas mais pequeninas e corriqueiras, qualquer decisão que possa afectar o recurso humano, possa afectar o normal funcionamento do departamento, o director de recursos humanos, ou eu neste</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	AUTONOMIA (A) (cont)
7 (cont)	<p>caso aqui, não devo tomar essa decisão autonomamente. Eu, na minha opinião, eu devia funcional como um consultor ao director do departamento porque na realidade é ele perante a direcção geral terá que responder pelo seu departamento e portanto deve ser, na minha opinião, tomada uma decisão conjunta. Não devo ser eu sozinho a tomar essa decisão. Eventualmente por algum desconhecimento técnico a nível do recurso humano, ou dos recursos humanos, não deverá também ele tomar a decisão sozinho. Pode mas não deverá, se tiver dúvidas, tomar sem me consultar, mas deve ser uma decisão tomada em conjunto. porque obviamente para todos os efeitos eu posso estar a tomar uma decisão, poderia tomar uma decisão que, mesmo que fosse a correcta, ao nível daquele indivíduo por exemplo, podia ter implicações noutras áreas, ou na sua área, noutras áreas que afectassem o departamento e obviamente perante o director geral acabava ele por ficar em cheque." E7</p>
8	<p>"Gostava que fosse possível implementarmos as coisas e isso depende muito também... do topo. Da administração e da forma como olham para a gestão de recursos humanos e da forma como esta pode ser utilizada junto com toda a gestão da empresa. Isto é um trabalho que está sem efeito. E poucas empresas em Portugal têm essa preocupação e essa orientação. E então..." E8</p> <p>"Portanto eu respondo directamente ao Director Geral. A partir daí as coisas estão delineadas, as políticas estão delineadas e dentro disso tenho total autonomia. Tudo o que esteja previsto, as coisas estão completamente delineadas." E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	AUTONOMIA NO RECRUTAMENTO (AR)
5	<p>"A partir do momento em que nós definimos um perfil, o perfil é definido em função de competências técnicas, e, e não técnicas, e comportamentais e emocionais, aaa, a partir daí eu faço um pouco o trabalho como se fosse consultora, ou seja, eu faço tudo e apresento dois ou três candidatos para decisão final. Ao director da área que estiver a recrutar e eventualmente, se for uma, uma posição de chefia intermédia ou acima, o presidente do conselho de administração também, também dá opinião sobre isso" E1</p>
2	<p>"Imagine a direcção diz-me eu agora preciso de uma pessoa na recepção, tudo bem, a parte de quem vai para a recepção essa parte é minha, a autonomia é completa, mas não decidir é preciso uma pessoa aqui ou uma pessoa ali, aí sim, chamo a atenção, posso chamar a atenção e dizer atenção que há um departamento que está mal ou que há uma pessoa que está grávida e que foi embora para casa, precisa de se substituir, se a direcção disser que não, pois eu não posso substituir, se a direcção disser que sim a escolha aí é minha" E2</p>
4	<p>"Faço o processo de selecção, portanto eu é que faço o processo de selecção. Dependendo da necessidade dos directores aí eu faço a selecção, exponho, claro que tenho de dar todos os dados, se estamos dentro do orçamento, se não estamos, qual o salário que vamos dar e depois exponho à administração que assina ou não assina. Portanto a tomada de decisão pertence a eles." E4</p>
5	<p>"Nisso eu tenho uma autonomia total. Eu é que faço as entrevistas, sempre que os chefes de secção dizem que têm falta de pessoal, que eu reconheça de facto que eles têm falta de pessoal. Pessoal que pediu a demissão, pessoal que está de baixa, tenho autonomia para sempre que houver pessoal com baixa posso admitir uma pessoa para esse lugar, portanto sou eu que normalmente faço essas entrevistas, entrevisto as pessoas. Por uma questão de princípio gosto sempre que o chefe de secção, no caso do restaurante, que o chefe de restaurante... eu faço uma selecção de duas ou três pessoas e quê ele dê a sua opinião, assim como da coxinha ou... há sempre uma intervenção do director do departamento ou do chefe de departamento. Mas tenho autonomia..." E5</p>
6	<p>"No recrutamento eu vejo as pessoas, analiso, depois apresento à direcção. É a direcção que decide sempre. No entanto se amanhã ou depois um empregado não coisa, a culpa é minha não é lá de..." E6</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	AUTONOMIA NO RECRUTAMENTO (AR)
7	<p>“Obviamente que eu hoje em dia, pelo facto de já estar aqui há alguns anos tenho obviamente, já tenho alguns conhecimentos que me permitem avaliar alguma componente técnica do cozinheiro, do empregado de mesa ou do recepcionista, é obvio que sim, mas não me permite ter uma ideia clara, técnica se aquele indivíduo tem realmente conhecimentos para ser subchefe de cozinha ou chefe de cozinha, aaa, aquilo que nós por exemplo fazemos normalmente é, fazemos o processo em, actuamos em conjunto ao logo do processo de recrutamento. Não sou eu, eu não vou estar a chegar ao pé do director geral e dizer, olhe vamos recrutar aquela pessoa para o nosso departamento de vendas porque eu acho que é, tem as qualidades xpto e é a pessoa correcta para ir para aquele lugar. Eu não vou, nunca, não vou impor a ninguém, nem a um director de departamento. Fazemos em conjunto, vamos reduzindo obviamente, ao longo do processo de recrutamento vamos reduzindo o nosso leque de opções, e depois de comum acordo dizemos, vamos ao nosso director geral propor a pessoa porque tem, digamos que dentro do perfil que nós pretendemos é ela que mais se aproxima daquilo que nós queremos. Mas isto feito, não vou estar e nem acho que deva, estar a chegar ao pé de alguém e dizer está aqui esta pessoa, esta pessoa é muito boa e os outros esquece. Nem pensar.” E7</p>
8	<p>“O processo de recrutamento é feito assim. Portanto, existe uma necessidade, não é? Mas uma necessidade pontual. Nós temos um orçamento fixo, não é, portanto temos um quadro fixo e sabemos exactamente quais são as pessoas que precisamos para trabalhar todo o ano, pronto, tudo o que vai surgindo, ou um contrato que não foi renovado ou uma pessoa que saiu, são situações destas, pontuais. Nessa situação, nós fazemos um, uma selecção, é feita uma selecção e é apresentada ao responsável dessa área, muitas vezes trabalho em conjunto com ele, depende das pessoas, depende um pouco das pessoas. Muitas vezes trabalho em conjunto com ele e fazemos a entrevista em simultâneo. Senão eu faço uma pré-entrevista. Só uma pré-entrevista e ele faz a entrevista e no fim, portanto falo com as pessoas e depois há uma decisão em conjunto não é? Portanto há uma série de candidatos, há uma decisão em conjunto. Nem em todas as áreas, há áreas em que não é tanto, que não é necessário todo esse processo. Mas é uma decisão em conjunto que está dentro de determinados parâmetros. Portanto a decisão passa sempre por aqui. Ou pelo menos a opinião, não é, passa sempre por aqui e se for negativa... é um entrave, pronto, é para isso que estamos cá. Mas nem sempre o director, ou o chefe de linha, ou o responsável, a pessoa responsável pela área, porque as pessoas vão trabalhar com aquela pessoa, não é? E por isso tem que haver, tem que ser sempre em parceria entre os departamentos. Portanto nós fazemos a parte do recrutamento, da selecção, essa parte já em conjunto.” E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	POLÍTICAS DESEJADAS (PD)
1	"Eu gostava se calhar daquilo que muita gente gostava, e alguns dizem que fazem e eu tenho a pretensão de dizer que, fazendo sei que não estou a fazer tão bem quanto desejava que é, retribuir com isenção para diferenciar com justiça" E1
2	"Políticas de recursos humanos, isso é um bocadinho complicado.... Políticas... eu para mim acho que é, há coisas que não existem por hábito e que eu acho que deviam de existir, que é o acolhimento, quando a pessoa entra na empresa, acho que devia de haver uma política, vá lá, de acolhimento muito mais... muito mais forte" E2
3	"Acho que uma das políticas que se fosse possível nós iríamos trabalhar, a meu ver era a questão salarial, era ligar a recompensa das pessoas aos resultados individualizados, se é que isso é impossível, atendendo à legislação que temos, acho que uma das políticas que se fosse possível nós iríamos trabalhar, a meu ver era a questão salarial, era ligar a recompensa das pessoas aos resultados individualizados, são que isso é impossível, atendendo à legislação que temos," E3
5	"Ideal, ideal é, é difícil... olhe, o ideal é que toda a gente se sentisse satisfeito... O ideal, o ideal é que toda a gente se sentisse bem, o ideal era que toda a gente se sentisse bem paga, sentir-se paga de acordo com aquilo que faz e há pessoas que não sentem e eu também sei que há pessoas que de facto não, não são devidamente recompensadas pelo trabalho que desenvolvem todos os dias." E5
6	"Política seria a admissão de candidatos autónoma." E6
7	"Eu gostaria, não sei se conseguirei, mas eu gostaria que as pessoas todas, de uma forma geral trabalhassem por objectivos, quer seja nas áreas de receita, quer seja nas áreas única e exclusivamente de custos. Gostaria de ser capaz de, gostaria de ser capaz de que a companhia pusesse em prática um sistema que transversalmente estabelecesse objectivos individuais e colectivos para cada pessoa que trabalha neste hotel por forma a que as pessoas tivessem uma noção exacta do que é que têm para atingir e do que é que lhes é pedido e que lhes permitisse não só uma mais objectiva análise de algumas pessoas. Portanto integrada dentro de um objectivo de departamento que obviamente tinha que estar integrada dentro de um objectivo geral. Gostava de ter isso." E7
8	"O que eu gostava que fosse o ideal é o seguinte, que a gestão de recursos humanos fosse vista dentro da empresa como outra parte qualquer da gestão, não estar dentro da empresa. Tem que ser uma estratégia, tem que estar à parte de toda a estrutura e trabalhar directamente com a administração. Isso era por aí. E

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	POLÍTICAS DESEJADAS (PD) (Cont)
8 (cont)	depois trabalhar com pessoas que tenham uma visão em relação aos recursos humanos e não tenham uma visão em relação aos recursos humanos de utilização das pessoas e que tenham uma visão em relação àquilo que se pode fazer e ao que se pode desenvolver em prol da empresa. E depois com toda uma estrutura montada, não é? Em todas as áreas. E com um contributo e que seja, uma estrutura em que os recursos humanos sejam vistos como um contributo essencial, não é? Uma ferramenta que pode ser utilizada como as outras ferramentas de gestão e isso eu sinto que não é, não é? Pela minha experiência eu sinto que não é." E8

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	RELACIONAMENTO DO DEPARTAMENTO COM OS OUTROS DEPARTAMENTOS (RDD)
1	<p>“Entre esta direcção e as outras, absolutamente, de outra maneira é muito complicado trabalhar, ou seja quando o financeiro, quando, aaa, eu preciso do financeiro, o financeiro precisa de mim, eu preciso do jurídico ele precisa de mim, da construção... temos que trabalhar em equipa, não há outra maneira. Para trabalhar minimamente bem, obviamente! E1</p>
3	<p>“É o trabalhar com as pessoas e trabalhar numa equipa, e eu isso tenho sido bastante sortuda, porque eu tenho tido o privilégio de trabalhar com pessoas que estão muito empenhadas no projecto que nós viemos a desenvolver, e hoje temos se calhar o modelo de gestão mais moderno em termos hoteleiros, que, acho que não há nenhum grupo hoteleiro em Portugal a fazer, a desenvolver um modelo semelhante ao nosso, em que temos a gestão da empresa toda integrada e é igualmente, toda integrada e, e é, esta empresa é gerida como um todo, não... não só numa vertente ou numa óptica financeira como a maioria das empresas mas no enquadramento de quatro áreas principais que é cliente, recursos humanos, eficiência e finanças que jogam aaa, jogam como um todo e portanto acho que esta forma, que este modelo e esta forma de, de trabalhar o negócio da hotelaria que é um negócio com muitas variantes e com mudanças muito rápidas em todos os contextos, quer na parte da comercialização quer na parte interna da prestação de serviços, nas exigências dos cumprimentos legais que mudam de um momento para o outro, a nível da higiene e segurança alimentar e a higiene e segurança no trabalho passam a ser requisitos legais importantes e a maior parte das empresas não está preparada nem sequer em termos de infra-estruturas para dar resposta a este tipo de exigências e são exigências, são requisitos legais que nos outros países já estão perfeitamente enquadrados e que aqui ainda estamos todos a tentar implementar. E acho que o gerir nestas vertentes com todas estas preocupações não, têm algo de inovador e deve-se sobretudo à coesão deste grupo de trabalho que nós constituímos e que e que eu realmente tenho o privilégio de pertencer.” E3</p> <p>“Pois mais uma vez aqui é fácil, porque, porque nós construímos uma equipa todos, construímos uma equipa que tem estas vertentes todas interiorizadas, portanto que tem consciência da importância de cada uma das áreas mas que faz, trabalha como equipa. Todos interferimos nos departamentos e nas secções uns dos outros. No bom sentido crítico para ver se melhoramos a operação. Mas chamamos muitas vezes a atenção para algumas coisas que estão menos bem e, mas tentamos sempre que sejam as pessoas das áreas a fazerem as mudanças que</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	RELACIONAMENTO DO DEPARTAMENTO COM OS OUTROS DEPARTAMENTOS (RDD) (cont)
	<p>é para, para serem legitimadas no seu, na chefia, mas eu aqui não tenho dificuldades." E3</p> <p>"Nós trabalhamos mesmo em estreita ligação com eles, com todos. Porque, porque como já, isto é um modelo de gestão muito partilhado e se as pessoas trabalharem isoladamente não, não tem sentido. Porque, o atingir dos objectivos está dependente não só do trabalho que cada um desenvolve, cada um dos departamentos mas também do retorno e do feedback do impacto que depois isso tem nos outros departamentos." E3</p>
5	<p>"É ótima, nós temos portanto, reuniões mensais com todos os chefes de departamento." E5</p>
6	<p>"Aqui do hotel? Tenho ótimo, tenho um bom relacionamento. Nós aqui temos a equipe executiva, a equipe executiva reúne todas as semanas e depois há todos os dias uma reunião com os chefes de secção. Todos os dias há uma reunião para, uma reunião operacional. Uma coisa rápida. Depois há outra semanal com o director, o director financeiro, o sub director, o director comercial, o director de golfe, esta é a equipe executiva e essa é semanal." E6</p>
7	<p>"Temos, isso temos, temos de uma forma, discutimos muito uns com os outros como é obvio, mas isso é bom, é positivo, discutimos todos muito, com o próprio director geral, portanto dentro da equipa de direcção discutimos todos muito, todos temos uma relação de, próxima o suficiente para nos permitir discutir abertamente toda e qualquer questão." E7</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	RELACIONAMENTO COM O PESSOAL (RP)
1	"Eu considero que é boa, e penso que eles também. Não, não tenho nenhuma, nenhuma relação especial, há uma coisa que eu procuro sempre nas minhas relações profissionais, é ter relações correctas, próximas mas não íntimas, isso é uma maneira de eu estar na vida" E1
2	"É excelente. Digamos que este departamento é o conciliador, vá lá, quando as pessoas têm algum problema passa por aqui e aqui a gente ameniza as coisas e passam" E2
4	"Sim, é muito bom. Como sabe, uma vez que já passei por diversas secções talvez isso ajudasse a ter uma boa relação com os outros trabalhadores. Os novos que entraram também me dou bem com eles todos, também convivo, vamos ao refeitório e comemos." E4
5	"Nós, eu faço questão, eu e a minha assistente, de almoçar e jantar com o pessoal todos os dias. Ela mais, janta e convive com o pessoal todos os dias, procuramos resolver problemas do pessoal todos os dias, até problemas pessoais, é esta a filosofia que está aqui implementada, damo-nos bem com o pessoal, porta aberta, uma gestão de porta aberta. Isto tudo é de porta aberta, portanto convivo com o pessoal, nós temos reuniões com o pessoal, com os chefes de secção todos os meses, temos de seis em seis meses temos uma reunião com o pessoal todo e essa reunião não, não está presente o director geral que é estrangeiro. Aí o pessoal dá a sua opinião, emite a sua opinião para o bom e para o mau. Ninguém é penalizado pela liberdade de dizer e de criticar, de me criticar a mim. Esta reunião é de seis em seis meses. E depois temos reuniões de higiene e segurança em que normalmente participam os trabalhadores não, não, os quadros intermédios." E5
6	"Temos também... nós temos o refeitório e comemos ali todos os dias, temos contacto, temos uma sala de convívio também. As pessoas não estão a trabalhar, estão ali na salinha, nós lemos o jornal, convivemos, bebemos o café. Portanto há aquelas pausas que eles fazem e vão beber o cafezinho..." E6
7	"A minha, pessoal, temos uma boa relação. Há uma coisa que eu graças a Deus

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	RELACIONAMENTO COM O PESSOAL (RP) (cont)
7 (cont)	<p>consigo ter, e sempre incentivei e as pessoas que trabalham comigo sabem disso, de uma forma geral, que é, digamos, que é não haver propriamente, não haver nenhum tipo de barreira, aaa, repare, de uma forma geral, salvo raras excepções porque às vezes estamos a fazer qualquer coisa ou quando tenho alguém em reunião, aaa, eu trabalho, e isso é uma coisa geral aqui, trabalhamos todos de porta aberta. Eu trabalho de porta aberta e fi-lo sempre. Toda a minha vida trabalhei de porta aberta. Para que as pessoas se sintam à vontade, se precisam de alguma coisa, se quiserem dizer alguma coisa não haver pelo menos ali uma barreira física que têm que transpor. Sempre incentivei as pessoas para dizerem que eu fiz mal, que eu errei, que eu não gosto disto, que eu não concordo. De alguma forma nós conseguimos todos entre nós ter, pelo menos comigo, que as pessoas tenham aquele tipo de diálogo mais aberto, o possível. De forma a que as pessoas tenham ou se sintam à vontade, eu sei que muitas vezes não conseguem, por uma questão natural, elas próprias, não as pessoas que trabalham directamente comigo, mas as outras dos outros departamentos, eu procuro que as pessoas consigam ter o à vontade suficiente para dizerem isto está mal, ou eu não concordo com isto, isto está errado, meti a pata na poça e coisas deste género." E7</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	POLÍTICAS EXISTENTES (PE)
5	<p>"Políticas é que nós damos oportunidade, temos um site na companhia na net em que os nossos funcionários têm acesso e sempre que há outras oportunidades no site da companhia podem, podem, ir para o estrangeiro, também podem, sempre que se tem conhecimento de vagas é afixado lá em baixo para o pessoal, que há oportunidades, que podem surgir por exemplo na recepção, porque não tenho pessoal para a recepção e se houver pessoal noutros departamentos que gostasse, quadros médios, portanto assim é tudo, são divulgadas as oportunidades, temos outros hotéis aqui em Portugal, no caso de Lisboa e Porto e em Portimão e sempre que há possibilidade de um intercâmbio, pode haver pessoal que esteja interessado e quer mudar, eu costumo dizer aos jovens que devem de mudar, devem de conhecer outros hotéis." E5</p>
6	<p>"As políticas são, menos empregados, menos mão-de-obra e mais proveito. A filosofia é esta, lucro com menos mão-de-obra. Tem sido sempre uma das condicionantes." E6</p> <p>"Nós todos os meses há um, nós damos, elegemos o empregado do mês, os chefes de secção indicam uma pessoa que eles vêem que foi, que se evidenciou nesse mês, depois os chefes de secção reúnem e votam no empregado do mês. Entrega-se o diploma e levam 250€ de prémio. Depois no fim do ano, entre esses doze empregados do mês. Vai-se eleger um para empregado do ano, esse e depois leva 150 contos de prémio, um diploma e oito dias em paris com todos os eleitos de todos os hotéis da companhia. São estas coisas para o pessoal. Mas depois também há uns que ficam satisfeitos e outros que não ficam. Querem todos ser..." E6</p>
8	<p>"Portanto nós temos adoptado, temos tentado de alguma forma, temos uma política delineada em relação a recrutamento, o que é que se pretende, em relação à formação, desenvolvimento das pessoas... de forma, neste momento, de forma a haver, neste momento estamos a reestruturar algumas coisas para 2005 porque temos necessidade de adaptar, porque também a nossa, portanto é uma situação que vou falar em concreto, não é? Em que nós temos uma população já com uma determinada idade, não é? E neste momento temos que reestruturar e mudar muitas coisas de forma a aproveitarmos os recursos que temos e vamos fazer talvez uma reestruturação em toda a área, e temos que cumprir os princípios que estão delineados e depois a pessoa que está responsável pela empresa é uma pessoa com profundos conhecimentos, tem uma experiência vastíssima e já trabalhou nesta área e que de alguma forma, também acaba por ser uma gestão muito fechada, muito protocolar em que existem medidas para tudo, está tudo delineado" E8.</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	POLÍTICAS INEXISTENTES – A GESTÃO DE CARREIRAS (GC)
1	<p>“Planos de carreira é assim, cada vez mais não é só uma questão da empresa A, B, ou C, não ter planos de carreira, cada vez mais é difícil dizer, ou contratar, ou nem que seja acordar com uma pessoa que a carreira dela se vai desenvolver de uma determinada maneira e garantir, explícita ou implicitamente que daqui a cinco anos essa pessoa vai estar a fazer não importa o quê. E isto é cada vez mais complicado porque as mudanças são cada vez maiores, internas, aliás externas e que implica internamente, portanto, o que é verdade hoje, ou neste mês pode não ser verdade no próximo mês, isto pode prender-se com a alteração do comportamento dos consumidores, do abaixamento das vendas, o que nos faz redefinir uma série de estratégias, não digo já para próximo mês, mas por exemplo, terminamos um trimestre, estamos no segundo trimestre, temos planos para o terceiro e para o quarto trimestre, mas isso é sempre” E1</p>
2	<p>“Não temos, nós não temos, não se justifica, aaa, aqui dentro é um bocadinho complicado” E2</p>
3	<p>“Em termos de desenvolvimento de carreiras, não temos ainda, porque nós estamos, essa é uma das áreas novas que vamos desenvolver agora, nós estamos à procura de... de um sistema, de uma aplicação que faça a gestão de competências. Que nos permita fazer um levantamento de competências a nível dos activos da empresa e depois gerirmos essas competências à medida que vamos dando formação às pessoas, no sentido de ir minimizando os gap's, as diferenças entre aquilo que é o desejável e o cada um tem” E3</p> <p>“Porque nesta área é muito complicado gerir carreiras, porque as mudanças e os requisitos das funções vão-se modificando de tal maneira que por exemplo grande parte dos chefes de recepção que são pessoas que têm 30 e 40 anos de serviço nos nosso hotéis não têm... têm, já nem têm competências para desempenhar a função de chefes de recepção porque o recurso que hoje temos que fazer das novas tecnologias e da internet e não sei o quê e depois fazer a comercialização dos hotéis, é, está tão longe das práticas e do que eles são capazes de fazer que, que o ideal, nós não vamos promover aquelas pessoas, o ideal era que eles saíssem, até porque são entraves, são entraves no crescimento da empresa, portanto isto, e isto aqui, o desenvolvimento de carreiras vai ser feito, deve ser feito em termos de desenvolvimento de competências e das pessoas saberem que ao atingirem novos patamares no desenvolvimento das competências podem</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	POLÍTICAS INEXISTENTES – A GESTÃO DE CARREIRAS (GC) (cont)
3 (cont)	evoluir...” E3
6	“Portanto política de carreiras, nós estamos a tentar implementar a política de sucessão. Portanto, há uma determinada secção, há o chefe e nós temos que preparar o sub chefe para se amanhã o chefe se for embora, quem diz isto diz em toda a escala, os membros da direcção e isso é diferente, agora os outros nós estamos a tentar na medida do possível termos os sucessores à altura. É uma política que é a sucessão. Plano de carreiras nós não temos, não há uma política de carreiras, praticamente uma pessoa que é escriturária vai passar para quê, para chefe? Amanhã depois são todos chefes.” E6
8	“Isso na hotelaria é muito difícil. Temos essa preocupação em determinadas áreas em que tenhamos alguma, alguma política delineada, isso não. Não há trabalho feito. Eu dou um exemplo, a maior parte dos nosso empregados são, a maior parte, portanto temos 50 empregadas de limpeza, não é? É difícil fazer uma gestão de carreiras de... não temos mais, a seguir não há mais nada, não é? A seguir temos as governantas que há 4 para 50. e são, o mercado não mexe assim muito, portanto essas quatro pessoas se as correrem assim muito bem vão estar cá e bons e bons anos. Na hotelaria é difícil. Há áreas, em algumas áreas como a recepção já é possível trabalhar um bocadinho, mas não... é muito limitado.” E8

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	AS PRÁTICAS (P)
1	<p>"Eu faço tudo (risos). Sou um bocadinho do faz tudo. Aaa, eu faço recrutamento, selecção, disciplina, as negociações de entrada, de saída, aaa, faço a gestão da formação, faço a gestão da avaliação de desempenho, faço a gestão da integração, o acolhimento, uma parte do acolhimento porque a outra parte cabe aos meus colegas das outras direcções, aaa, quando eu digo o que eu faço é o meu departamento, aquele que eu coordeno, os salários, fazemos contratação, contratação de vários nível até contratação em regime de prestação de serviços, passa por nós. Fazemos o controlo do budget no que diz respeito a custos com o pessoal, de todas as empresas e de todos os sectores, e de todas as secções e... temos um centro de custo pessoa a pessoa, aaa, vamos nos entretendo assim." E1</p> <p>"Nós neste momento temos um conjunto de situações já, de políticas e de procedimentos, que quando comparados com, com empresas similares, aaa, não estão a fazer tanto quanto nós fazemos! Nós temos psicotécnicos, estamos a usá-los, que é uma coisa que se faz muito pouco em recrutamento, aaa, nós temos um acolhimento organizado, as pessoas têm um passaporte de entrada, visitam as várias secções e ficam com o passaporte de entrada Nós temos um, algum, fazemos algum esforço no sentido da formação e a empresa não se candidata a fundos para a formação paga, porque, porque quer as suas regras, quer escolher os formadores, e então paga a formação que dá, aaa, temos normalmente uma vez por ano uma conferência internacional, ou seja, convidamos um conferencista internacional para vir fazer uma palestra para nós" E1</p>
2	<p>É feita aqui, a avaliação de desempenho é anual, sim, já pensei em fazer semestral mas já anual é complicado, semestral tornou-se impossível" E2</p> <p>"No verão aqui faço muita selecção, e muita contratação. Depois faço durante o ano inteiro salários. Passa tudo por aqui. Faço mesmo a parte administrativa a parte dos salários toda, como é que se diz? Processamento de salários, aaa, depois todos os mapas que saem do processamento de salários e que têm que ser dados à contabilidade, lá para as contas deles que eu não percebo nada, não é? Todas essas coisas, a parte quando entra alguém fazer tudo, desde o contrato propriamente dito à segurança social, às inscrições na segurança social, às legalizações dos trabalhadores estrangeiros, tudo isso, essa parte contratos e segurança social há muito quando há contratação. Depois se calhar há meses inteirinhos que não faço porque não... não contratamos ninguém, os salários faço sempre, todos os meses, pois tem de ser, aaa, e depois há sempre, funções assim</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	AS PRÁTICAS (P) (cont)
2 (cont)	<p>que haja assim mais, mais não lhe sei dizer porque isto é tudo um bocadinho equilibrado, digamos, os meses acabam por ser todos parecidos mas depois há sempre muita coisa, há os seguros, o controlo dos seguros de acidentes de trabalho, que também é feito tudo aqui. Aaa, isso mais umas coisas que eu invento de vez em quando, essas partes das avaliações, quando há avaliação de desempenho pois essa também trás acréscimos, depois há os mapas em Outubro, os mapas de pessoal que também têm que ser feitos, também tiram logo esse, tiram muito tempo, mas é muito variável, não lhe posso dizer o que há assim mais, frequente depende da altura do ano.</p> <p>Por exemplo agora também tenho os mapas da higiene e segurança que são outros que se têm de fazer e que se tem, a higiene e segurança também passa toda por aqui, mesmo a parte de controlo de segurança da empresa passa por aqui por isso depende muito das épocas do ano." E2</p>
3	<p>"Ultimamente como nós estamos a desenvolver uma ferramenta de gestão que é o balance scorecard da companhia, já estamos no caminha da metade mas, eu tenho participado muito no modelo e no desenvolvimento deste projecto" E3</p> <p>"Por exemplo sempre que há processos disciplinares que não são de simples repreensão que já são para contencioso, já são para contencioso eu acompanho esses processos disciplinares, quando há todo o planeamento da formação acompanho, a concepção das campanhas que nós temos uma...a comunicação interna, promovemos campanhas sobre vários temas, essa parte da planificação, da criação das campanhas normalmente eu é que faço, com a ajuda de alguém mas normalmente eu é que faço a promoção disso, depois toda a divulgação dos resultados dentro das empresas juntos dos vários hotéis, sobre o nível de satisfação do cliente interno, sobre essas avaliações que nós fazemos, sobre os resultados da empresa na área dos recursos humanos, a negociação dos objectivos com as equipas, sou sempre eu que faço, eu com outras pessoas. Aaa, participo muitas vezes nos júris de atribuição de prémios que nós temos um conjunto de incentivos que, nos hotéis onde eu estou, nestes hotéis do Algarve participo muitas vezes. Nos hotéis lá de cima não participo porque, porque aaa, nos hotéis de Lisboa e de Coimbra eu tenho uma intervenção mais de acessoria, de acompanhamento a alguns processos mas mais de apoio e acessoria. Depois tudó o que é a construção, tivemos agora, terminámos um trabalho que foi um trabalho muito exaustivo que foi a elaboração dos directórios de recursos humanos dos hotéis todos, dos manuais e todos os regulamentos tivemos que reformulá-los e isso são coisas que, da minha responsabilidade." E3</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	AS PRÁTICAS (P) (cont)
4	<p>"Temos muito trabalho no dia-a-dia, estamos a falar dos recursos humanos portanto é a selecção, portanto, temos reuniões de grupos, portanto eu tenho semanalmente reuniões com os directores, com as chefias, eu daqui a nada vou para uma.. todas as semanas temos, ou é num lado ou é no outro, claro que não é sempre com os mesmos. Todas as semanas reunimos com os directores e com as chefias de uma unidade sucessivamente. Temos depois também reuniões com os directores gerais." E4</p>
5	<p>"Olhe, aquelas que é o dia a dia, eu de manhã vou, corro o hotel todo, cumprimento as pessoas, falo com as pessoas, isto é na parte da manhã, para aí uma hora e depois tenho a parte administrativa, principalmente com relatórios, responder aos e-mail's que a companhia me manda, o administrador delegado. Na parte da tarde, ao almoço ver como está a parte do refeitório, ver se o pessoal está satisfeito, as casas de banho, a limpeza. É isto a rotina de todos os dias." E5</p> <p>"A parte administrativa tem, leva-me algum tempo, todas as semanas tenho que fazer uma previsão dos custos do pessoal. Se há horas extra, part-times, as faltas, saber, nós temos o controlo pelo ponto. Falar com os chefes de secção e de operação. Portanto isto é o dia- a -dia." E5</p> <p>"No recrutamento do pessoal, mas isso não é constante. Isso agora, eu admiti um rapaz ontem, ele é de Olhão e vai precisar de alojamento, que ele era para entrar para a universidade mas não entrou e... e agora, mais logo, portanto ele começou hoje de manhã, tive com ele, e já o vi a trabalhar, agora mais logo vou ver o alojamento, vou ver no primeiro dia qual é a impressão dele, quais são as dificuldades dele mas isso faço com todos, passado um dia ou dois, saber quais são as dificuldades, como é que está à adaptação, como é que está a correr, o acompanhamento aí durante uma semana que ele entra. Depois... o chefe de secção assume." E5</p>
6	<p>"Sim, e depois há aquelas actividades que temos que, que, motivar o pessoal através de actividades que a empresa vai, a começar pelo Natal, há aquela festa anual e depois há a festa de inicio do Verão. Antes do verão começar nós fazemos aí um beberete ao ar livre, com os empregados, com música, com, é precisamente para as pessoas se prepararem porque normalmente no verão aqui é uma época forte. E depois no fim do verão, agora vamos ter, normalmente em Outubro fazemos outra festa a agradecer o trabalho prestado pelos trabalhadores. Entretanto todos os anos, nós agora temos feito a distribuição de ofertas às</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	AS PRÁTICAS (P) (cont)
6 (cont)	<p> pessoas que têm mais de vinte que fazem vinte anos este ano, vinte e cinco e trinta anos de antiguidade na empresa. Depois fazemos um almoço, antes do almoço convidamos várias entidades, os empregados propriamente ditos e depois distribuimos as ofertas, os é um relógio ou é uma peça, uma salva, conforma, diplomas, depois há um almoço e as pessoas, todos os anos, todos os anos há essa festinha." E6 </p> <p> Temos a indução, quando um empregado entra no primeiro dia, preenche os requisitos todos, para a segurança social, para o banco e isso e depois há a indução em que nós distribuimos um livrinho, que chama-se o manual do trabalhador que está ali tudo, as normas da empresa, aquelas assim mais essenciais, o historial da empresa também. E depois vamos a todas as secções, vamos com a pessoa apresentar, isto é aqui e isto é ali, para ser mais fácil a integração da pessoa na empresa. Isso está feito." E6 "Há uma parte que tenho que controlar os wedges. Portanto há uma massa salarial. Quando nós fazemos o budget, nós sabemos que para o mês de Junho temos aquele determinado número de euros. Esses euros são distribuídos por várias secções, tenho controlar, tenho que ver se o budget está a ser cumprido, está a ser ultrapassado, se não está. Em função do número de clientes. E depois controlar o trabalho extra se for necessário, ver de acordo com a ocupação há necessidade de trabalho extra. Para depois quando chegar ao fim do, depois todas as semanas há uma reunião. E depois digo, olhe esta semana o budget está controlado. O budget depois passa a forecast, percebe? O budget é o orçamento e o forecast é o do dia-a-dia. A gente depois temos que ter sempre em meta reduzir o budget é... sem justificação... às vezes ultrapassamos, mas tem que haver uma justificação ou um evento especial que traga mais receita para o hotel nessa altura há mais receita, há mais despesa. Mas se houver mais despesa sem haver mais receita aí questionam-nos e nós temos que, e o headcount também, o número de trabalhadores tem que ser controlado também. Não pode ultrapassar sem justificação. Portanto isto é uma parte que me abrange bastante tempo, depois há processos disciplinares também. Agora tenho eu aqui um entre mãos. Tenho um não, três, três com o mesmo indivíduo" E6 </p> <p> "Depois também, tenho que ver também as assiduidades, tenho que ver além, controlar além as entradas, que nós antes tínhamos além quatro porteiros e agora não temos porteiros, temos um sistema electrónico, a porta fecha automaticamente e dar uma volta aí pelo esquema. Entretanto se houver algum problema de indivíduos aí no campo de golfe ligam para mim para ir lá," E6 </p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	AS PRÁTICAS (P) (cont)
6 (cont)	<p>“É tudo assim, depois as carrinhas também, os transportes, sou responsável também pelos transportes, se alguma coisa corre mal, a praia, temos uma concessão na praia que sou responsável também, os horários, os horários das pessoas também, actualizar os horários de acordo com a legislação, portanto tenho que informar a inspecção do trabalho agora três em três meses os contratos a termo que temos, portanto isto não é assim do pé para a mão.” E6</p>
7	<p>“Olhe, primeiro há uma preocupação. Há uma preocupação de, em primeiro que tudo há uma preocupação com a satisfação dos recursos humanos de uma forma geral. É obvio que não conseguimos que os 100% de pessoas, por variadíssimos motivos mas há essa preocupação. Há a preocupação, uma prática que está neste momento a decorrer e tudo, de procurarmos ter um feedback permanente dos recursos humanos em relação a variadíssimas questões que dizem respeito à sua situação pessoal e à sua satisfação profissional. Anualmente, e isto é uma prática nossa mas que existe em variadíssimas empresas, aaa, nós fazemos um questionário anualmente, onde nos classificamos, onde digamos, todos os recursos humanos nos classificam, classificam a empresa em variadíssimos aspectos, aaa, e procuramos que, isto de uma forma anónima, e procuramos que os, os empregados sejam livre, que sejam o mais sinceros possíveis, o mais sincero possível na avaliação que fazem. Com sugestões para, com o que é que pode ser feito de uma forma diferente. Aaa, temos obviamente e fazemo-lo processos de análise de desempenho individuais e que dentro de um processo normal passam por variadíssimas fases como, e que termina obviamente numa reunião e no estabelecer de objectivos e de planos de formação, para essa pessoa, individualmente, poder desenvolver-se. Aaa, fazemos, eu faço, a nível de recursos humanos conversas com as pessoas, como estamos aqui os dois a conversar ou às vezes grupos de três, quatro e irmos almoçar aqui nos restaurantes, conversarmos, de forma a que eles se exponham, de forma um pouco confidencial, que acham que deve dizer... aaa... o director geral faz também almoços e conversas com os empregados individualmente, para obter também o mesmo feedback, procuramos que eles tenham, que os empregados tenham um conhecimento do serviço que de uma forma geral é vendido ao cliente. Na perspectiva do cliente, ou seja, eles podem pegar na família, portanto neste caso a mulher com o marido e filhos e virem para aqui passar as suas folgas, durante o ano, um fim-de-semana. Vêm para aqui, passam a noite e portanto sem encargos, é oferta, não pagam absolutamente nada. Vêm passar o fim de semana, têm almoço e jantar, pequeno-almoço, portanto podem utilizar, como qualquer cliente, comportam-se, fazem o check in o check out, comportam-se como qualquer outro cliente faz. Por forma a que possam ter um conhecimento, não só, por um lado que também usufruam,</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	AS PRÁTICAS (P) (cont)
7 (cont)	<p>tirem um pouco de benefício do espaço, mas por outro lado que conheçam na perspectiva do cliente aquilo que vendem ao cliente. E, que depois no fim dessa visita que dêem, como qualquer, como nós também pedimos aos clientes que dêem o seu feedback. E há a preocupação e penso que essa é a principal, não diria prática mas é um, mas por aquilo que eu oiço dos outros sítios, eu penso que não é propriamente uma prática mas é algo que devia acontecer todos os dias e que portanto, é um pouco esta cultura, interiorizamos esta cultura, ou devemos de interiorizar esta cultura que é pensarmos, isto mais ao nível da direcção, pensarmos, individualmente, como é que gostaríamos de ser tratados e tratar as pessoas, tratar os recursos humanos da mesma forma que nós gostamos de ser tratados. Isto é, mas isto é algo que é, quase diariamente, quase que se tem de trabalhar." E7</p> <p>"Basicamente é os questionários de clima, o diagnóstico do clima organizacional, temos todo o processo de análise do desempenho, aaa... temos um programa de formação anual que engloba várias áreas, temos algumas práticas que eu já lhe falei das reuniões etc. existe um determinado nível de planos de, para determinados níveis de estabelecimento de objectivos e de fazer um acompanhamento e as pessoas saberem exactamente quais são os seus objectivos e analisarmos o porquê, se for o caso de não terem atingido sabermos o porquê, isto não implica, isto às vezes de não ter atingido não implica que tenha sido uma falha da própria pessoa, pode ter sido uma falha da organização que levou a que a pessoa não conseguisse atingir, ou uma decisão de gestão. Às vezes não é uma falha, é uma decisão de gestão. Fazer com que aquela pessoa não vá conseguir atingir por qualquer motivo aquele objectivo. Há esse plano de objectivos, há a, e há plano de carreiras que procura, procuramos ir acompanhando e ir actualizando permanentemente, criar às pessoas hipóteses de..." E7</p> <p>"O dia-a-dia normalmente começa sempre com uma reunião todas as manhãs. Um pequenos briefing por forma a que aqui entre nós, direcção, para debatermos uma ou outra ideia que tenha surgido ou sobre a nossa agenda se houver ou alguma coisa de relevante e que deveremos dar conhecimento uns aos outros. Consiste, eu faço sempre, ou procuro fazer sempre, diariamente, nem sempre consigo mas procuro fazer sempre diariamente duas voltas pelo resort, procuro sempre falar com as pessoas, dizer bom-dia, ver como estão, eu faço estas perguntas aos presentes que estejam a trabalhar, procuro ser visível às pessoas, aaa, procuro diariamente também falar com pelo menos um, um pouquinho mais prolongadamente com uma pessoa. E, basicamente diariamente é um pouco isto. É isto que eu procuro fazer diariamente. E depois é óbvio que diariamente há alguma</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	AS PRÁTICAS (P) (cont)
7 (cont)	informação que eu envio para os outros departamentos, diariamente há, depois há coisas que nos surgem, trabalhos mais profundos, projectos que existem que nós próprios dos recursos humanos desenvolvemos. Digamos que aquelas coisas de rotina que eu procuro fazer, tenho que fazer todos os dias. Há outras que eu obviamente tenho que fazer e que está estipulado que é estes briefings matinais e, e depois a visibilidade, portanto ir aos sítios, não esperar que as pessoas venham ter comigo e ir eu ver as pessoas e, pelo menos falar com uma pessoa todos os dias, seja vinte minutos, um quarto de hora, meia hora. Ter aquele contacto mais prolongado com uma ou outra pessoa. Durante até a sua actividade, o seu trabalho, fazer isso." E7
8	<p>"Reuniões, planeamento, recrutamento, controlo das situações, os contratos de trabalho, as avaliações, o que se está a passar no terreno, o que é que não está a ser feito, reuniões com os chefes de equipa, depois passa pela assiduidades, a gestão dos salários é feita aqui, portanto, a formação, o desenvolvimento da formação." E8</p> <p>"Nós fazemos uma avaliação de desempenho a todos os efectivos da empresa é feita uma vez por ano e aos contratados é feita antes de terminar o contrato, dois meses antes de o contrato acabar, que é uma dor de cabeça. É feito para dizer que é feito." E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	MEDIDAS QUE TOMARAM QUE CONSIDERARAM RELEVANTES (MR)
1	"Já passei pela situação de montar uma estrutura de recursos humanos onde não havia, isso é gratificante. É muito, começa por ser um desafio muito grande, andamos a falar estrangeiro durante uma data de tempo, e depois temos que perceber quais são os argumentos que os nossos interlocutores percebem e ajustamos a nossa linguagem à deles e não esperar o contrário" E1
2	"A criação da avaliação de desempenho, a criação de definição de funções que não existia, que se fez tudo do zero, que se deu a conhecer às pessoas" E2
3	<p>"Depois uma que tive, que tivemos que tomar e que foi bastante penosa foi essa da reestruturação. Tivemos que fazer a reestruturação dos serviços, porque à momentos da vida das empresas que se tem que fazer, pensar em reestruturar" E3</p> <p>"Acho que uma coisa boa que nós fizemos e que foi muito útil foi termos arranjado alguns formadores externos que trabalham para nós e que nos ajudam a implementar uma série de coisas e que já conhecem bastante bem a empresa e portanto têm, são bons formadores reconhecidos pelo pessoal como bons formadores, muitas das coisas novas que temos implementado recorrendo a essas pessoas têm resultados muito mais rápidos e têm um nível de eficácia muito superior," E3</p>
5	"Olhe foi a descrição de funções. Foi uma situação difícil, falei com os chefes de secção para fazer a descrição de funções. Para que cada um tivesse conhecimento de quais eram as suas funções dentro da empresa. E isto é muito difícil, neste sector é muito difícil mas, foi difícil mas foi a descrição de funções." E5
7	"O ter posto em prática, o ter posto em prática um sistema geral, uma prática geral de análise de desempenho. Estende-lo. Ela era feita mas só para determinados sectores. Determinada área, para determinados sectores e estende-lo ao longo de todo o resort e mais recentemente, que é uma coisa que se está a trabalhar, o ter feiro a opção por uma ferramenta que vai permitir uma maior ligação e uma maior proximidade e um maior conhecimento por parte dos responsáveis, por parte das direcções dos diversos departamentos, das direcções operacionais, são aquelas que em termos de recursos humanos são mais, têm ou vão ter um conhecimento mais profundo através dessa ferramenta, um conhecimento mais profundo dos directores em relação aos seus recursos humanos. É um sistemas que está agora em fase de desenvolvimento e a minha ideia é que no primeiro trimestre do não que vem esteja em pleno funcionamento, vai permitir aos directores, vais permitir também aos supervisores, digamos que não só aos directores mas também aos supervisores maior rentabilidade sem terem que ir aos locais ter um maior conhecimento que hoje em dia para o ter precisam de se deslocar." E7

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	MEDIDAS QUE TOMARAM QUE CONSIDERARAM RELEVANTES (MR)
8	"Ultimamente foi o desenvolvimento da, portanto eu criei um departamento de formação e foi tentar trabalhar essa área dentro da empresa, tem sido um desafio." E8 "Há muitas coisas, mas talvez o criar o próprio departamento. Talvez não se possa dizer que é um departamento de recursos humanos, porque também não tenho recursos para tal, mas o criar o próprio departamento. Porque no início as coisas eram feitas um bocado assim há, há deriva, não é? Portanto a nível de recrutamento era feito pelas próprias chefias, vinham aqui as pessoas e faz aí um contrato. Portanto foi a criação do próprio departamento em como tal." E8

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	PERSPECTIVAS DE CONTINUIDADE NA PROFISSÃO (PCP)
2	"Durante alguns anos, aaa, sim, não lhe sei dizer quanto tempo mas alguns anos. O meu trabalho está longe de estar acabado aqui, não... há três anos que comecei a criar o departamento, hoje já fazemos muita coisa mas ainda há muita coisa que falta fazer" E2
3	"Penso, penso, acho que ainda temos um longo caminho a percorrer e, e eu acho que posso dar um contributo importante para se continuar a desenvolver este projecto, se a administração quiser continuar a desenvolvê-lo acho que todos estamos disponíveis para isso." E3
4	"Pois, pelo menos até, se calhar até à reforma, não é? Em princípio enquanto eles apostarem em mim irei com certeza desempenhar estas funções." E4
5	"Não, não. Mais dois anos e depois dou o lugar aos mais novos." E5
6	"Eu tenho 61 anos estou a pensar, estou a pensar até aos 65." E6
8	"De recursos humanos? Acho que para sempre." E8

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	NECESSIDADES DE FORMAÇÃO (NF)
2	<p>"Sinto. Sim e tento fazer. Eu faço muita formação, tento fazer muitas acções de formação fora... devia haver uma formação que me ensinasse mais de recrutamento" E2</p>
3	<p>"Sinto, por isso é que ando empenhada a ver se através da associação a gente consiga trazer aí alguns... e usar alguns técnicos da Universidade para darem formação para quadros porque acho que há muitas lacunas e há um, possibilidades de desenvolvimento e de crescimento." E3</p> <p>"Em gestão. Acho que ainda me falta, ainda me falta desenvolver essa área. Porque acho que depois tenho tido pouco tempo para trabalhar essa área. É uma das áreas que eu preciso e depois acho que preciso de... acho que na área de estratégia também tenho muita coisa para aprender." E3</p>
4	<p>"Sim, há sempre necessidade de formação. Há sempre necessidade de formação pelo menos uma ou duas vezes por ano." E4</p> <p>"Agora vou fazer gestão de recursos, fiz o ano passado e vou fazer este ano, mas uma parte mais avançada. Estou a pensar em ir. E também quero fazer Internet. Ainda estou um bocadinho..." E4</p>
5	<p>"Oh, se sinto... Principalmente no acompanhamento da área, das novas leis que vão saindo. O novo código do trabalho saiu agora com uma nova regulamentação e, nalguns casos é uma mudança muito grande e é necessário acompanhar. E as pessoas hoje sabem, é a comunicação social, é os jornais, lêem e sabem os direitos que têm. Normalmente é um hábito dos portugueses saber os direitos que têm mas os deveres não sabem. Mas aqui eu sinto e... principalmente na área da informática, portanto. É necessário de facto, sinto, neste momento tenho necessidade sobre o novo código do trabalho." E5</p>
6	<p>"É preciso ter uma ou outra reciclagem, agora, formação contínua já no fim da carreira para quê?" E6</p> <p>"Assim como o médico tem que acompanhar a evolução dos medicamentos que aparecem no mercado e isso tudo, nós temos que estar sempre actualizados com, com a legislação que é a nossa arma, a arma do director de recursos humanos." E6</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	NECESSIDADES DE FORMAÇÃO (NF)
7	<p>"Sinto... Bem uma na própria gestão de recursos humanos, acho que, são coisas que vão surgindo, nem que mais não seja às vezes, que seja a nível teórico alguém que vem cá para fora com uma ideia xpto, uma determinada ideia, uma determinada teoria, não custa nada tentar apreende-la e ver se, e depois nós fazemos a análise, obviamente sujeita essa análise a estar correcta ou errada, se na prática é viável ou não é viável. Portanto na própria área de recursos humanos. E depois preciso de, preciso obviamente de limar algumas deficiências que eu sinto em áreas como a área financeira, em áreas como a parte de vendas e produção, de marketing da hotelaria, porque é muito característica e particular, comparada com outras actividades, por exemplo com a minha anterior actividade. tem características muito diferentes. Portanto de alguma forma preciso de, precisarei de ter essa, ou de fazer essa, esse aperfeiçoamento, essa constante formação." E7</p>
8	<p>"Sinto... Em todas. Acho que, acho que, aprende-se sempre muito e as coisas hoje em dia mudam com muita rapidez em tudo. Sou uma pessoa que gosto muito de aprender coisas novas. E faço muitas formações." E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

Entrev	OS RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA (RHH)
2	<p>"A pessoa devia de ser acompanhada ou pelo seu chefe de departamento ou por qualquer pessoa, ou mesmo pelo departamento de recursos humanos, para dar a conhecer bem a empresa durante os primeiros tempos, ser acompanhada. Não é possível. Claro, isto é mesmo ideal, porque a gente não pode ter uma pessoa só para isso, pronto, efectivamente então num hotel. As pessoas estão sempre no limite, em termos de pessoal nós no hotel funcionamos no limite, nas outras empresas às vezes não mas aqui é sempre o mínimo possível e claro, quando uma pessoa entra tem mesmo é que começar a trabalhar, essa parte não existe." E2</p>
3	<p>"Não são assim muito fáceis e nós temos que estar preparados para desenvolver, para receber pessoas cada vez mais inteligentes, cada vez mais cultas, cada vez mais informadas, cada vez mais conscientes do valor do serviço e do valor da relação preço / qualidade e do valor do, do que recebem e isso só se consegue se as pessoas que estão junto do cliente conseguirem perceber a diferença, ou a necessidade de atender de forma diferenciada uma pessoa que tem estas características, uma pessoa que vem com outras motivações, das famílias que vêm com outras obrigações, com outras motivações de compra das férias, portanto têm que não tratar todos por igual mas conhecer o perfil e as características e as exigências de cada tipo de cliente. E para as pessoas se preocuparam com isso, para o empregado de mesa, para o recepcionista, para o barman se preocupar com isto ele tem que receber essa informação, tem que adquirir esse conhecimento, tem que adquirir novas competências de atendimento para tratar uns de uma forma, outros de outra e isso é coisa que já não vem só com o filling nem só com a experiência porque as maiores barreiras que nós temos que ultrapassar são junto de algumas pessoas que acham que o negócio para eles já não tem segredos porque trabalham nisto há 20 anos ou há 30 anos e acham que eles é que fazem perfeito. A gente diz, mas o cliente hoje já não quer a mesma coisa, ou há clientes que já não querem a mesma coisa, não vêm à procura do burrinho e da carroça a andar aí nas ruas, querem coisas completamente diferentes, aaa e preocupam-se com a higiene e segurança alimentar e preocupam-se com a segurança e preocupam-se com as questões ambientais e sobre se faz ou não faz a separação dos lixos porque, e se, as questões da limpeza e etc. portanto se essas pessoas, se não percebem que o, tudo mudou e que tudo muda constantemente e que elas têm de aprender mais e mais e que têm de se adaptar às mudanças isto não tem, não evolui e portanto nós temos que passar esta mensagem e temos que ultrapassar estas barreiras por isso é que acho que é um processo que tem sempre um desenvolvimento contínuo e que não, não tem aí... não para, quer dizer, que é</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A Gestão dos Recursos Humanos nas palavras dos gestores

OS RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA (RHH) (cont)	
Entrev	
3 (cont)	muito importante realmente os gestores de todo e as administrações deste tipo, desta área de serviços terem essa consciência de que vão ter que investir muito nas pessoas para que as pessoas possam adquirir competências para gerir e para trabalhar nos tempos modernos, com as exigências que hoje existem e de acordo com os valores e os princípios que hoje se promovem e essa investimento nas pessoas depois também tem que ser analisado, tem que ser medido, tem que ser pontuado, portanto tem que haver alguém para se preocupar com isso, cada vez mais. Pode significar perdas ou ganhos muito significativos depois no final, na gestão da empresa." E3
4	Mas chegamos ao verão temos 1200, 1300 empregados. Por isso é que lhe estou a dar uma média porque chegamos ao Inverno e 200 e tal vão embora, são sazonais. Infelizmente ainda há muito. No verão temos cerca de 80% mas de Inverno temos 20 ou 30%. Temos hotéis com 2%. Não justifica um número tão elevado. É o que tem de mal a hotelaria. Ou então criarem estruturas, mas isso já não é só a nível... tem que ser a nível camarário, estruturas que trouxessem clientes de Inverno." E4

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Desenvolvimento da Actividade

Entrev	PERSPECTIVAS DE FUTURO DA GRH (PFGRH)
1	<p>"A gestão de recursos humanos em geral tem caminho para andar, eu não sei é se os gestores de recursos humanos que temos têm pés para o caminho. São duas questões diferentes. O gestor de recursos humanos que faz salários e contratos de acordo com o modelo que o advogado lhe dá, e faz um igual ao outro só mudando o nome e as datas não me parece que tenha futuro. Ou seja, facilmente é substituído por uma pessoa com o 12.º ano que saiba ler e escrever, o que às vezes nem é verdade, nem todas as pessoas com o 12.º ano sabem ler e escrever, correctamente. E portanto, fazer salários e contratos iguais a outros penso que é uma função que não vai fazer sentido. Enquanto parte do planeamento estratégico e da gestão das empresas, sendo que os directores de recursos humanos são tão ou mais gestores quanto os outros, desde que o saibam ser, note que nós gerimos um dos maiores custos de quase todas as empresas. São os custos com o pessoal. E podemos geri-los bem ou mal, e apresentar resultados bons ou maus, nós gerimos indirectamente uma coisa que é a produtividade, que é fundamental para as empresas, portanto, enquanto não tivermos uma perspectiva de que somos gestores não vale a pena. Isto vai acabar, vai morrer, é seco, está morto, não.... Os que durarem, duram até à reforma, não existe mais cá." E1</p> <p>"Não é por acaso que, quem manda, seja donos seja da Administração ou Directores Gerais ou... não valoriza muitas vezes a gestão de recursos humanos, porque a gestão de recursos humanos também não se valoriza, e portanto, aaa, eu não sei é quando é que, quando é que nós vamos parar com este movimento, mão o que é facto é que as pessoas continuam a pensar que o gestor de recursos humanos é o antigo chefe de pessoal, e é aí que eu digo, chefe de pessoal não, não faz sentido, não existe, para picar o ponto tenho uma máquina, um cartão magnético, para ter uma pessoa a ler o ponto só preciso de ter uma pessoa com a quarta classe, aaa, nono ano que é a escolaridade mínima pronto! Portanto ter chefes de pessoal realmente cada vez menos se justifica, aliás eu até acho que essa parte cada vez mais deve ser contabilidade, aaa agora as outras áreas tem, as pessoas têm que perceber da importância, mas também só percebem da importância se nós falarmos a linguagem delas. Nós continuamos a falar em motivação sem falarmos em custos e benefícios, é muito complicado." E1</p>
2	<p>"Vai crescer, não há outra solução. As empresas não têm outra maneira de o fazer, é uma coisa que nos Estados Unidos é evidente, no Brasil é evidente, nós em Portugal não fazemos porque andamos sempre uns séculos atrás" E2</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Desenvolvimento da Actividade

Entrev	PERSPECTIVAS DE FUTURO DA GRH (PFGRH)
2 (cont)	<p>“O que tem que acontecer em Portugal é os gestores das empresas deixarem de ser gestores de recursos humanos porque não são. Uma pessoa que só pensa em números não é um gestor de recursos humanos, um gestor de uma empresa quer a gente queira quer não pensa em números, um gestor de recursos humanos também tem que pensar um bocadinho em números, é certo, não é? Tem que ver o lado da empresa mas é obviamente um gestor das pessoas, não é dos números. Ser gestor de empresa e ser gestor de recursos humanos nem sequer é compatível, e é uma coisa que se tem que aprender em Portugal. Quando isso acontecer e eu espero que breve, e acho que já começa a acontecer, as pessoas vão, a função de gestão de recursos humanos vai ser muito mais desenvolvida, e as pessoas todas que tiraram o curso de gestão de recursos humanos se calhar irão ser, se calhar, muito mais procuradas e trabalhar, a maior parte se calhar não trabalha, não é? Em recursos humanos.” E2</p> <p>“Eu acho que vai seguir a vertente americana. Acho que vai ser, vai perder um bocadinho aquele toque que em Portugal ainda tem de direcção de pessoal, aquela coisa do pessoal e vai ser de facto mais estratégica e aí sim vai” E2</p>
3	<p>“Eu acho que vai ser uma das áreas com um potencial de crescimento maior nos próximos anos, que ainda há muitas empresas que estão numa fase embrionária só a fazer a gestão dos processos e se calhar a fazer a gestão do pessoal mas nos modos muito tradicionais e o, e, não tenho dúvidas que as mudanças que são necessárias, que se operam em cada momento nas empresas vão obrigá-las a repensar o modelo de desenvolvimento que têm e o modelo mecanicista ou o modelo de gestão só baseado em resultados só dá informação sobre o que é que já aconteceu e portanto não permite tomar medidas e planificar o futuro, enquanto um modelo mais transversal que aí sim, onde se preocupe com o desenvolvimento das pessoas, do negócio, dos resultados e isso de forma integrada tem muito mais hipóteses de ser bem sucedido. E acho que a gestão de recursos humanos tem que ser e vai ser parte integrante nessa estrutura. Porque não há hipótese de desenvolver nenhuma das áreas sem desenvolver as competências das pessoas e sem se preocupar com a melhoria contínua das pessoas e a melhoria contínua é neste caso aaa, um processo de conhecimento. De aquisição de conhecimento que tem que ser contínuo. Porque as pessoas têm que aprender sempre coisas novas para se adaptarem às exigências dos novos clientes” E3</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Desenvolvimento da Actividade

Entrev	PERSPECTIVAS DE FUTURO DA GRH (PFGRH) (cont)
4	<p>"Eu acho que os recursos humanos estão a desenvolver, tem tido sempre muitos melhoramentos. Cada vez também saem mais pessoas formadas dentro desta área, infelizmente ainda há muitos desempregados. Há muita gente à espera... a minha colega também tem o curso de gestão de recursos humanos. Falta também a oportunidade de chegar à frente, apesar dela desempenhar as funções da mesma maneira, está abaixo de mim mas eu sou-lhe oportunidade de desempenhar... dou-lhe carta branca." E4</p>
5	<p>"Eu penso que, como eu lhe disse à pouco na década de 90, estava em cima da mesa que era uma função em vias de extinção. Eu penso que cada vez mais é uma função de futuro. É a minha opinião pessoal. Que cada vez as empresas têm mais necessidade de ter alguém especializado na área dos recursos humanos. Cada vez mais as pessoas são mais exigentes, o pessoal é mais exigente e portanto para de facto satisfazer essas exigências é preciso de alguém especializado para fazer esse controle. Principalmente na área da formação e agora com as novas directrizes é necessário uma formação constante, é preciso motivar as pessoas, portanto eu penso que cada vez mais é necessário ter alguém a tempo inteiro nas empresas com vocação para esta função e responsável pela área dos recursos humanos, eu penso que é uma função com futuro." E5</p>
6	<p>"O futuro, eu sou da opinião que os novos licenciados vão passando a substituir os actuais directores de recursos humanos que não têm habilitação própria, antigamente não se ouvia falar em director nem em cursos de recursos humanos, antigamente. Depois é que começou a evoluir e foi à pouco tempo que começou a aparecer, daí que com o tempo e nessa altura com, com a bagagem que esses directores de recursos humanos têm já é mais fácil, já é mais fácil dialogar com quem está lá em cima. Têm umas bases mais sólidas. Em vários aspectos. Aliás, tiraram o curso, licenciaram-se, para alguma coisa foi; não foi só para tirar o canudo. Aí vai ser mais fácil e é possível que a autonomia apareça aí. Não a 100%, mas a 50%. Porque as pessoas que estão no topo não pensem que eles nunca vão delegar, nunca vão delegar." E6</p>
7	<p>"Eu, estou de alguma forma convencido que vai, penso eu que irá ganhar importância de uma forma geral dentro das empresas, tem vindo a ganhar já há alguns anos e eu penso que, falo especificamente de Portugal, irá de alguma forma no futuro, poderá continuar a ganhar importância. Repare até pela própria evolução que há bocado falámos, a gestão de pessoal tem que ser completamente, de alguma forma eliminada, eliminada da posição de direcção de, ou do director de recursos humanos, não propriamente da direcção, mas do director de recursos humanos. Eu penso que isso fará com que a posição tenda a ganhar alguma importância. Mais só que, mais do que propriamente é preciso, quer dizer, será o</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Desenvolvimento da Actividade

Entrev	PERSPECTIVAS DE FUTURO DA GRH (PFGRH) (cont)
7 (cont)	<p>director de recursos humanos uma peça importante para, para ajudar à rentabilização das pessoas na sua actividade? eu acho que sim, porque, mais não seja por isto, os directores de departamento, dos mais diversos departamentos tem que, precisam de ter outras preocupações, quer dizer, precisam obviamente de tirar o máximo de rentabilidade das pessoas, mas as preocupações deles têm que ser diferentes, não têm que ser propriamente a rentabilidade, ou ajudar à rentabilidade da pessoa, mas outras, tem que se direccionar para outras áreas, para outros resultados, para outros objectivos. Portanto um país como o nosso que é basicamente um país de venda de serviços, quer dizer nós vivemos da venda de serviços, vivemos de, é a banca, são os seguros, é a hotelaria... a componente industrial é, ou o sector primário e secundário como sabe no nosso pais tem tendência a decrescer e tem vindo a decrescer e os serviços são fundamentalmente vendidos por pessoa, e portanto eu penso que até nesta perspectiva o departamento, a posição de recursos humanos, e eu aqui vou-lhe fazer uma diferença, eu não diria propriamente que seja uma posição do director de recursos humanos, mas a posição de alguém dos recursos humanos, e eu digo isto porque como sabe não somos propriamente um país com muitas grandes empresas, a nível de recursos humanos, portanto, mas a posição de alguém a nível dos recursos humanos que ganhará, ganhará importância para o futuro. Há aqui uma outra questão mas que eu considero que não é tão definitiva, obviamente é importante mas que é a parte da consultoria. Por exemplo, as pessoas dizerem assim, é pá mas eu não preciso de ninguém nos recursos humanos, vou fazer um outsource desta actividade. Será isto viável? Na minha perspectiva pode ser perigoso, pode ser perigoso porque obviamente não permitirá nunca quem faça essa consultoria dos recursos humanos ter um conhecimento profundo ou ter um conhecimento que seja adequado dos recursos humanos ou das pessoas que trabalham naquela empresa, e obviamente que terá variadíssimos clientes e portanto será mais complicado, penso eu." E7</p>
8	<p>"Vai ser um futuro promissor. Hoje em dia, hoje em dia as pessoas são determinantes nas empresas, principalmente nesta área que estamos a falar de serviços, na área de serviços faz toda a diferença e tem que haver alguém que trate desta área, não é? Que olhe para os recursos, para as pessoas, portanto e acho que cada vez mais há essa necessidade, porque, de outra forma não será possível e temos exemplos lá de fora, não é? Portanto a visão é completamente diferente, pode haver muitas coisas para o melhor e outras para o pior, mas diferente em que há um cuidado em relação às pessoas porque isto é feito de pessoas e não se pode tratar as pessoas como uma papel, uma coisa e agora vais e vens e não sei o quê, no fim andávamos todos aí em conflito. Já andamos, é uma sociedade tão conflituosa." E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Desenvolvimento da Actividade

Entrev	O QUE PODE SER MELHORADO (PSM)
2	"É a parte estratégica. No fundo é olhar para a Gestão de Recursos Humanos como um parceiro estratégico. Aí é que pode ser melhorado." E2
3	"É a preocupação de pensar a empresa como um todo e não só na óptica do curto prazo e financeira, porque isso é muito redutor. E essa preocupação e essa sensibilização que as pessoas hoje já têm para a necessidade de pensar num médio prazo, pensar e controlar as coisas, e ir analisando o dia-a-dia para tomar medidas, para poder tomar medidas para melhorar e para vencer alguns obstáculos que estão e que se avizinham, tem que ser, essa consciência tem que ser determinante para o futuro das empresas e acho que isso vai ser uma viragem grande na gestão." E3
4	"Os recursos humanos, portanto a parte da informatização, com o tempo irá ser mais informatizado, e na área da formação." E4
5	"Olhe, é a formação do gestor de recursos humanos, eu penso que o gestor de recursos humanos tem que ter conhecimento de tudo, filosofia, psicologia, tem que ter alguns conhecimentos de direito, relações humanas. Portanto é uma pessoa que tem que ter muitos conhecimentos nestas áreas todas. É claro, aprende-se, hoje nas faculdades aprende-se tudo isto mas a vida também dá, também ensina muito. Mas, cada vez é mais exigente a formação para o profissional de recursos humanos. Principalmente na área das relações humanas." E5
6	"Eu acho que o gestor de recursos humanos deve-se preocupar essencialmente com as matérias inerentes à gestão de recursos humanos. Portanto no meu caso, além do que é genuinamente de gestão de recursos humanos, há outras coisas que, eu podia-lhe mostrar um leque de n coisas que eu faço que não pertencem às funções do director de recursos humanos. Daí que se eu sair e amanhã entrar um director de recursos humanos, para já ele não vai fazer aquilo que eu faço, hoje em dia qualquer coisinha vem para aqui e eu como não tenho feito para dizer que não lá vou fazendo. Mas depois as funções do director de recursos humanos ficam muito absorvidas por outras coisas que não lhe dizem respeito e depois aquelas matérias do director de recursos humanos que ele devia, que ele devia, que ele devia ter bem presente no dia-a-dia não tem tempo para... depois começa a gestão a ficar em franja, como é que eu hei-de dizer... mas eu acho que um director de recursos humanos recém-formado e que ponha em prática acho que é o ideal para as empresas. No entanto esse director tem que se ir actualizando também. Não deve chegar aqui e fechar e esquecer-se que o mundo lá fora existe." E6

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Desenvolvimento da Actividade

Entrev	O QUE PODE SER MELHORADO (PSM) (cont)
7 (cont)	<p>“(silêncio) olhe, há uma coisa que poderia ou deveria ser melhorada mas que é um pouco, mas é uma coisa que eu lhe vou responder porque é uma opinião pessoal que eu tenho. Não vai adiantar muito ou não adianta muito, mas é obviamente que nós deveríamos ter uma legislação de trabalho, uma legislação laboral que sendo mais flexível permitisse exactamente tirar uma maior, primeiro permitisse de alguma forma ou ajudasse a que as pessoas não tivesse medo de investir, quer os locais, quer estrangeiros. Permitiria também uma maior transparência de gestão,” E7</p> <p>“Deixar completamente de parte aquela questão de parte de que a pessoa x que está a trabalhar é o número 25. Eu posso lhe dizer que dos 444 trabalhadores e alguns só estão cá pelo período do verão, e eu praticamente conheço os 444 nomes. E não sei os números deles, só sei o meu, obviamente. Não sei os números deles. Eu nem sequer sei o número, por exemplo, da minha assistente. Não faço uma ideia. Isto é uma questão cultural, é uma questão cultural” E7</p>
8	<p>“Dos recursos humanos... a primeira questão para mim é a questão da própria mentalidade dos empresários, das pessoas que estão à frente das empresas, especialmente das pequenas empresas, isso tem que ser alterado, não é? E ver o recurso como um recurso e não uma coisa descartável que possa ser utilizado. E apostar no desenvolvimento em todos os sentidos e para isso tem que haver uma alteração a nível de mentalidades. O que é muito difícil, muitas vezes falar com as pessoas sobre determinadas coisas que isso nem lhes passa pela cabeça. E não vêm, só vêm como um custo e não como um proveito que podem...” E8</p>

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Desenvolvimento da Actividade

Entrev	O QUE DEVE SER MANTIDO (DSM)
2	"O que se deve manter é as, é não se perder o verdadeiro alvo que são as pessoas, porque às vezes é muito bonito fazer a parte estratégica e as pessoas depois perdem-se. E não, não se deve perder, porque de facto a gestão de recursos humanos serve obviamente, é uma parte estratégica, é uma gestão da empresa, mas da parte das pessoas, mas não olhar para as pessoas como números, não passar a olhar para as pessoas como um... móvel, quer dizer, como uma coisa qualquer. Convém não perder esse alvo."E2
3	"Acho que se deve manter a proximidade das pessoas porque os programas, os sistemas informáticos hoje fazem quase tudo, gerem carreiras, gerem... tudo. E acho que também não se deve ir por esse caminho. Deve-se utilizar essas aplicações para ter a informação actualizada, disponível, disponível para todos, tratada, para termos a informação, não é? Mas depois é muito importante analisarem a informação e criar coisas e desenvolver essa área. E acho que isso não se deve perder, porque antigamente já havia os dois extremos, havia uma parte que era só administrativa e outra parte que era só filling, não é? Só filling e só um trabalho com as pessoas com base no, naquilo que se ia sentindo, no pulsar da operação e... hoje não pode ser assim. Tem que haver muita informação, tem que se trabalhar a informação, reduzir ao máximo a subjectividade na análise e nas decisões que se tomam, mas se continuar muito próximo das pessoas e ouvir as pessoas e comunicar, mas sobretudo ouvir muito o que as pessoas têm para dizer porque no fundo são eles que podem dar os inputs para a melhoria, não há mais nada. Trabalhar isso muito próximo das pessoas." E3
4	"Praticamente devemos manter, as práticas actualizadas devem ser mantidas, não é? Aquelas que já passaram há muito tempo, pois quer dizer... não quer dizer que não havia uma ou outra que ainda é utilizada."E4
5	"Olhe, toda a área de controlo financeiro, há quem venha a defender que deve passar para os serviços administrativos, eu penso que se deve manter na área dos recursos humanos, o controle de tudo o que é pagamento das horas extras, feriados, controle de custos, deve manter-se na área dos recursos humanos, deve-se manter na área dos recursos humanos a questão da formação, há outra que deve separá-la mas deve estar debaixo de supervisão é a higiene e segurança no trabalho. Aparte de segurança da empresa, portanto as áreas de lazer, tudo isto deve-se manter dentro da área dos recursos humanos." E5
6	"No tocante àquelas matérias que são essenciais, às matérias de gestão, essas devem-se manter. As outras que são pseudo-satélites, essas não deviam de entrar sequer no..." E6

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Desenvolvimento da Actividade

Entrev	O QUE DEVE SER MANTIDO (DSM)
7	"O que é que se deve manter... eu não sei se deva manter alguma coisa. Eu acho que as coisas têm que evoluir sempre, sinceramente não. Quer dizer, não acho que se deva, não acho que haja, sinceramente não acho que haja nada que se deva manter. Repare, agora falando de uma forma geral, se calhar aqui mais do que os recursos humanos, é claro que cada um tem as suas práticas obviamente, as práticas que são individualizadas. As boas práticas obviamente que se devem manter, devem ser aperfeiçoadas e melhoradas, falando aqui em termos locais nosso, todas aquelas práticas que nós temos que achamos que estão correctas eu acho que se devem manter como prática, que devem ser melhoradas e aperfeiçoadas," E7
8	"Tudo aquilo que correr bem (risos). Tudo aquilo que correr bem. Em relação às responsabilidades que são da área do gestor de recursos humanos, o que está feito deve ser melhorado e há muitas coisas que devem ser feitas que ainda não é possível se pôr em prática. É de todo impossível pô-las em prática. Mas tem que haver uma aposta muito grande." E8

QUADRO DE ANÁLISE

Categories	Dimensions		
Ser Gestor	Perfil Sociográfico		<ul style="list-style-type: none"> - Trajectórias de ascensão social - Formação escolar: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Até 12.º ano ↳ Licenciatura <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestão de Recursos Humanos ○ Diferentes áreas: Sociologia; Psicologia...
		Entrada na Profissão	<ul style="list-style-type: none"> - Carreira dentro da empresa - Entrada directa para a direcção <ul style="list-style-type: none"> ↳ Convite ↳ Resposta a anúncio
		Uma profissão não sonhada	- Nunca pensaram exercer esta profissão (excepto dois entrevistados)
	Identidade		
	Representações da Profissão		<ul style="list-style-type: none"> - Área interessante e que tem um papel fundamental na gestão global das organizações <ul style="list-style-type: none"> ↳ O trabalho com as pessoas é gratificante – contribuir para o desenvolvimento pessoal, social e profissional das pessoas - É uma profissão difícil e complicada <ul style="list-style-type: none"> ↳ Diferentes personalidades das pessoas ↳ Falta de reconhecimento pelos outros

QUADRO DE ANÁLISE (Cont.)

Categorias	Dimensões		
Ser Gestor	Identidade	O papel da gestão de recursos humanos no discurso dos entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> - Deve ter um papel importante com grande peso nas organizações - Fazer parte integrante da estratégia global da empresa - Papel de consultor
		Atributos pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Imparcial - Mediador
		Competências subentendidas	<ul style="list-style-type: none"> - Domínio das técnicas de recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> ↳ recrutamento ↳ selecção ↳ contratação ↳ gestão da formação ↳ salários ↳ contratos ↳ avaliação ↳ higiene e segurança ↳ legislação laboral - Outras competências <ul style="list-style-type: none"> ↳ trabalho de equipa ↳ gestão ↳ informática ↳ polyvalência ↳ negociação - Conhecimento do negócio - Gestão da Mudança - Gestão da cultura Organizacional - Credibilidade pessoal
		Nós e os outros	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptação à linguagem dos outros

QUADRO DE ANÁLISE (Cont.)

Categories	Dimensões		
Características da profissão	Director de recursos humanos e diversos		<ul style="list-style-type: none"> - Profissão multifacetada, - Realiza-se muitas tarefas que não fazem parte das suas atribuições - É difícil - Necessária - Já deixou de ser a antiga secção de pessoal
	As tarefas difíceis		<ul style="list-style-type: none"> - Despedir pessoas - Processos disciplinares - Gestão dos conflitos - Implementação de políticas e estratégias <ul style="list-style-type: none"> ↳ Modelos de gestão produzidos para outras culturas ↳ Baixas habilitações possuídas pelos operacionais ↳ As mentalidades
	Constrangimentos sentidos		<ul style="list-style-type: none"> - Externos <ul style="list-style-type: none"> ↳ Burocracia ↳ Falta de pessoal qualificado ↳ Legislação laboral ↳ Intervenção sindical - Organizacionais <ul style="list-style-type: none"> ↳ Limitações orçamentais - Autonomia <ul style="list-style-type: none"> ↳ Não há ↳ É limitada (depende das situações) ↳ Tomada de decisões partilhada

QUADRO DE ANÁLISE (Cont.)

categorias	Dimensões		
Características da profissão	A Percepção dos entrevistados sobre as práticas actuais em Portugal		- Os Directores das empresas em geral não percebem a importância da gestão das pessoas
	A Percepção dos entrevistados sobre as a visão das organização onde trabalham		- Reconhecem a importância do departamento
	As políticas desejadas		- Remuneração com isenção - Ligação das recompensas aos resultados individuais, - Definição de uma política de acolhimento - Mais autonomia na selecção - Gestão de recursos humanos igualada aos outros tipos de gestão organizacional - Satisfação geral de todos os colaboradores
	As políticas existentes		- Recrutamento - Formação - Desenvolvimento das pessoas - Motivação - Rentabilização da mão-de-obra.
		A gestão de carreiras	

QUADRO DE ANÁLISE (Cont.)

Categories	Dimensions		
Características da profissão	As práticas		<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e selecção e contratação - Processos disciplinares - As saídas, - Acolhimento - Formação - Avaliação de desempenho - Processamento de salários - Higiene e segurança no trabalho
	Momentos marcantes		<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças - Criação de novas estruturas
	Relacionamento do departamento com os outros departamentos		<ul style="list-style-type: none"> - Existe articulação - Troca de ideias
	Relacionamento com o pessoal		<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento próximo - «Porta aberta»
	Perspectivas de continuidade na profissão		<ul style="list-style-type: none"> - Perspectivas de continuidade (há excepção de dois entrevistados que estão perto da reforma)
	Necessidade de formação	É sentida	<p>Áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e selecção, - Gestão - Legislação laboral - Vendas, - Hotelaria - Gestão de recursos humanos

QUADRO DE ANÁLISE (Cont.)

Categorias	Dimensões		
<p>Prospectivar o desenvolvimento deste grupo profissional</p>	<p>O futuro da Gestão de Recursos Humanos</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Área de potencial crescimento - Que deve ser desempenhada por profissionais com formação específica da área - A perspectiva da Gestão de Pessoal vai desaparecendo com o tempo
	<p>O que pode ser melhorado</p>		<ul style="list-style-type: none"> - O gestor como parceiro estratégico dos negócios - A parte estratégica - Repensar as tarefas do gestor
	<p>O que se deve manter</p>		<ul style="list-style-type: none"> - A proximidade das pessoas As práticas actualizadas

QUADRO - ESCOLARIDADE E PROFISSÃO DOS PAIS E AVÓS

	Escolaridade					Profissão						
	Pai	Mãe	Avó Paterna	Avó Materna	Avó Paterno	Avó Materno	Pai	Mãe	Avó Paterna	Avó Materna	Avó Paterno	Avó Materno
E1F	-	-	-	-	-	-	Industrial	Doméstica	Trabalhava com o Avó (Padaria)	Agricultura	Padeiro	Agricultor
E2F	7.º ano antigo	7.º ano antigo	-	-	-	Empresário de restauração	Ajudava o marido na restauração	Doméstica	Doméstica	Doméstica	Industrial	Gestor de seguros
E3F	4.ª classe	4.ª classe	Analfabeta	Analfabeta	2.ª Classe	Comerciante	Doméstica	Agricultura	Agricultura	Agricultura	Agricultura	Agricultura
E4M	4.ª classe	4.ª classe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Agricultor	Agricultura	Agricultura	Agricultura	Agricultura	Agricultura	Agricultura
E5M	4.ª classe	4.ª classe	Analfabeta	Sabia Ler	-	Comerciante	Comerciante	Doméstica	Doméstica	Doméstica	Pescador	Pescador
E6M	Analfabeta	4.ª classe	4.ª classe	-	4.ª classe	Padeiro	Costureira	Trabalhadora do campo	Proprietário	-	-	-
E7M	3.º ano de engenharia	Licenciada em História e Filosofia	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Director de Recursos Humanos	Administrativa	Doméstica	Administrativa	Administrativa	Jornalista	Jornalista
E8M	11.ª ano	6.º ano	Analfabeta	Analfabeta	Não sabe	Bancário	Governante de Hotelaria	Doméstica	Doméstica	Doméstica	Empresário	Motorista