
Estratégias empresarias, práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

*Maria Manuel Serrano da Fonseca*¹

Apresentação

As ideias que me proponho partilhar convosco neste encontro surgem integradas num projecto de investigação que constitui o embrião da minha tese de doutoramento em *Sociologia Económica e das Organizações*, cujo projecto foi submetido e aprovado pelo Conselho Científico do Instituto Superior de Economia e Gestão.

Este texto resulta, no essencial, das leituras exploratórias já efectuadas e no qual procuro relacionar os conceitos nucleares do estudo: Estratégia Empresarial, Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Breves considerações sobre a metodologia

Será construído um quadro teórico que privilegie uma visão multidisciplinar e que, de entre as várias perspectivas, desenvolva aquela(s) que melhor contribua(m) para a compreensão dos fenómenos em estudo.

A estratégia de investigação empírica privilegia o método do estudo de caso, sendo objecto de estudo três empresas - duas multinacionais e uma familiar - localizadas no Alentejo Central. A observação e a recolha de dados apoiam-se em informação disponível e provocada, utilizando para o efeito as seguintes técnicas de investigação: visitas regulares às empresas, entrevistas exploratórias, inquérito por questionário (a aplicar a uma amostra representativa dos trabalhadores) entrevistas (chefias, técnicos e representantes dos trabalhadores), observação directa não participativa e observação documental.

As razões que presidiram à escolha do tema residem nos meus interesses académicos e pessoais, mas também na pertinência sugerida pelas especificidades do tecido empresarial, pelos indicadores de desenvolvimento dos recursos humanos e pela quase inexistência de pesquisa empírica relevante sobre o tema, no contexto geográfico que seleccionei.

Partindo do pressuposto que existe uma relação contingencial entre o contexto socio-económico e cultural das empresas, as estratégias empresariais e as práticas de gestão de recursos humanos, coloco como pergunta de partida a seguinte:

- Será que a adopção de diferentes estratégias empresariais condiciona as práticas de gestão de recursos humanos, com efeitos diferenciados na formação, no desenvolvimento e na empregabilidade?

A partir daqui defini como objectivo geral:

- Compreender a relação que se estabelece entre as estratégias empresariais e as práticas de gestão de recursos humanos e respectivos efeitos sobre a formação, o desenvolvimento e a empregabilidade.

Para efeitos de operacionalização do objectivo geral defini quatro objectivos específicos:

- Identificar as estratégias empresariais seguidas pelas empresas;

¹ Assistente no Departamento de Sociologia da Universidade de Évora.
Doutoranda em Sociologia Económica e das Organizações no ISEG, sob orientação da Professora Doutora Ilona Kovács.
E-mail: mmsf@uevora.pt.

- Identificar as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente as modalidades de flexibilidade;
- Identificar a relação entre as estratégias empresariais e as práticas de gestão de recursos humanos;
- Verificar em que medida as práticas diferenciadas de gestão de recursos humanos se reflectem na formação, no desenvolvimento e na empregabilidade.

Pela pertinência e actualidade do tema, acredito e desejo que o trabalho final contribua de forma válida para o avanço do conhecimento sobre a problemática em estudo e que, simultaneamente, forneça pistas para o aprofundamento do tema, para o desenvolvimento de novos estudos e de suporte para uma actuação consciente.

Estratégias empresariais, práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos

Vai sendo um lugar comum afirmar que estamos a viver tempos de crise, cujas principais manifestações são a instabilidade e a incerteza. Perante este cenário, e numa perspectiva de sobrevivência, as empresas procuram desenvolver estratégias de competitividade, de inovação e de adaptação.

Esta crise, contextualizada no quadro das mudanças tecnológicas, socioeconómicas, culturais e políticas das três últimas décadas, sugere o abandono dos paradigmas tradicionais de gestão e a adopção de novos modelos, novas lógicas e novas referências, onde a gestão das competências e do conhecimento são o centro das preocupações das empresas.

De facto, após um período quase centenário de dominação do modelo taylorista, os anos 70 anunciaram os seus primeiros sinais de contestação e de esgotamento. O modelo orgânico flexível de organização, renova o pensamento da gestão e defende que a reabilitação da empresa depende das suas capacidades para mobilizar os recursos humanos (Bouchez, 1992: 19).

Neste contexto, aumentam as pressões para dar prioridade à gestão eficaz das pessoas e percebe-se que a concepção de gestão de pessoal até aí dominante, não permitia responder às mais recentes necessidades das organizações, e a gestão de pessoal tradicional é substituída pela gestão dos recursos humanos² (Caetano, 1999: 38).

Se nos detivermos sobre a evolução da função recursos humanos nas organizações, percebemos o progressivo alargamento da sua missão e o papel que, a determinada altura, desempenha na conciliação de factores que tradicionalmente pareciam estar desagregados, como sejam: as políticas de gestão de recursos humanos, a estratégia, o emprego, os valores ou os processos de negócio. Progressivamente, pelo menos ao nível teórico, a gestão de recursos humanos assume responsabilidades no desenvolvimento estratégico e social da empresa.

Storey (1995: 5) define a gestão de recursos humanos como “uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais”.

Algumas das pressões que contribuíram para esta evolução permanecem actuais: “as mudanças verificadas no mercado de trabalho, no mercado dos produtos, nas expectativas da força trabalhadora, na complexidade crescente dos processos de gestão, no aparecimento de novas formas não normalizadas de trabalho, na mudança da importância do colectivismo para uma abordagem mais individualista das relações entre as pessoas e a organização, no surgimento de uma certa confiança na gestão, no declínio, em certas áreas, da taxa de sindicalização dos trabalhadores, e na sequência de todas as mudanças relacionadas com a introdução das novas tecnologias de informação no contexto organizacional anteriormente referido” (Caetano, 1999: 38-39).

² No final da década de 80, confrontadas com os múltiplos desafios que são lançados pelo ambiente tecnológico, económico e social, as empresas mobilizam todos os seus recursos, especialmente os humanos. A adopção de novas formas de organização do trabalho, como os círculos de qualidade, a qualidade total, a gestão participativa, ou o projecto de empresa surgem cada vez com maior frequência.

Nesta visão mais contemporânea da função, a mobilização e o desenvolvimento das pessoas são reconhecidos como investimentos necessários e inevitáveis. Os recursos humanos são entendidos como recursos estratégicos e a própria função conquista o estatuto de grande função estratégica (Des Horts, 1987: 150). Dada a importância que assume, a designação de gestão de recursos humanos é substituída pela expressão gestão estratégica de recursos humanos, distinguindo-se esta da primeira porque “integra as políticas de gestão de recursos humanos da organização com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores nucleares da empresa, as competências organizacionais e os processos de negócio que acrescentam valor à organização” (Caetano, 1999: 52).

Segundo Peretti (1985), a transformação da concepção da função pessoal e das práticas de gestão de recursos humanos encontra explicação num conjunto de variáveis: “o aceleração da inovação tecnológica (...), a necessidade de incrementar a polivalência e a capacidade de adaptação dos recursos humanos, que tenderiam a reflectir-se na necessidade de estabelecer uma gestão previsional e preventiva do emprego e das competências; o desaceleração das taxas de crescimento e os seus impactes ao nível da gestão de carreiras e do recrutamento, (...) o aumento das taxas de desemprego (...); o aumento da concorrência (...), o despertar do interesse público para a designada responsabilidade social da empresa (...); a modificação dos quadros legais (...); a alteração dos parceiros sociais da empresa, (...); e por último, as transformações sócio-culturais concretizadas na existência de uma mão-de-obra mais jovem, com novas aspirações face ao trabalho e pouco fidelizada às empresas, às quais é preciso dar resposta para conseguir os graus de motivação e desempenho pretendidos” (citado por Brandão e Parente, 1998: 26).

Segundo a mesma fonte, a função articula-se em torno de quatro dimensões: a flexibilidade³ (do emprego e do tempo de trabalho); a individualização (das carreiras e da remuneração), a implicação e a inovação social.

Para Pfeffer (1995: 57) a percepção de que as vias para alcançar vantagens competitivas⁴ se alteraram profundamente e que os investimentos⁵ até então realizados não substituíam as competências na gestão de recursos, foram determinantes para perceber que as pessoas estão no centro desse processo. Ser competitivo através dos recursos humanos, exige uma alteração profunda das formas de encarar as pessoas e as suas relações com os empregadores. O processo implica trabalhar com pessoas em vez de as substituir ou limitar o seu campo de acção (...), exige uma visão dos funcionários como fonte de vantagem estratégica e não apenas um custo a minimizar ou a evitar.

O mesmo autor defende a adopção de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos, em consonância com a estratégia da empresa e com outros factores conjunturais.

³ No contexto em que nos situamos é possível distinguir vários tipos de flexibilidade, enquanto prática de gestão de recursos humanos, que passamos a descrever sumariamente:

- a) Flexibilidade funcional: potencia a capacidade de iniciativa dos trabalhadores e o desenvolvimento de novas competências;
- b) Flexibilidade salarial: privilegia os sistemas de recompensas variáveis e directamente ligados ao desempenho dos empregados, em detrimento de sistemas de remuneração uniformes;
- c) Flexibilidade numérica: considera as pessoas como recursos variáveis, cujo custo deve ser minimizado. Esta perspectiva, que defende a variação no volume da força de trabalho, leva ao aumento do desemprego e das formas atípicas e precárias de emprego (contratos de duração determinada, trabalho temporário, teletrabalho, diminuição do tempo de trabalho, trabalho a tempo parcial, redução do tempo de trabalho, subcontratação de pessoas ou de serviços a entidades exteriores, *outsourcing*; ...);
- d) Flexibilidade temporal: os horários de trabalho variam em função das necessidades das empresas (Caetano, 1999: 43).

⁴ Vd. Pfeffer, Jeffrey (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press.

⁵ O autor refere-se a investimentos diversos como a tecnologia, os direitos de exclusividade, a existência de mercados domésticos regulamentados ou protegidos ou a facilidade de acesso a recursos financeiros (Pfeffer, 1995: 56-57).

“A segurança de emprego, a selectividade no recrutamento, o pagamento de incentivos e a disseminação do capital pelos empregados, a gestão participativa e o *empowerment*, o redesenho de equipas e tarefas, a formação e o desenvolvimento de competências, o cruzamento de funções e de conhecimentos técnicos, o sistema justo de salários, a promoção interna, as perspectivas de carreira a longo prazo, a avaliação do desempenho” (Pfeffer, 1995: 57). Estas são, segundo Pfeffer, as práticas integradas adoptadas pelas empresas que promovem a competitividade através da forma como gerem a sua força de trabalho.

Recentemente, surgiram algumas referências sobre a utilidade da gestão de recursos humanos⁶, motivadas pela evidência de “alegadas insuficiências demonstradas pela função, na resolução de problemas empresariais verdadeiramente críticos: a motivação das pessoas, o aumento da competitividade, a melhoria significativa das *performances*, a produtividade, a qualidade, a gestão da mudança” (Peretti, 1998: 58).

Se por um lado, o cenário actual da implementação da gestão estratégica de recursos humanos, testemunha mudanças nas práticas ao nível do trabalho e das relações entre as organizações e os trabalhadores nomeadamente, “o desenvolvimento de novas práticas de gestão no que respeita ao trabalho em equipa, à flexibilidade no local de trabalho, à utilização da avaliação de desempenho de uma forma generalizada na organização, e à descentralização de algumas tomadas de decisão para níveis de gestão hierarquicamente mais baixos” (Caetano, 1999: 58); por outro lado, vários trabalhos empíricos têm demonstrado que em muitos casos a implementação das práticas de gestão de recursos humanos é artificial e visa cumprir a função de “alcançar flexibilidade, qualidade e implicação dos empregados, sendo esta implementação, muitas vezes, estrangida pela existência de contradições inerentes a estes conceitos” (Caetano, 1999: 58).

Para Legge, são raros os casos em que a implementação destas práticas se aproxima “da filosofia desenvolvimentista de longo-prazo dos modelos *soft*⁷ de gestão de recursos humanos” (1995: 47), o que nos leva a reflectir sobre as possibilidades de sobrevivência de uma gestão de recursos humanos de longo prazo, num contexto onde imperam pressões de curto-prazo.

Na mesma linha de pensamento, Pfeffer apresenta um elenco de resistências ou obstáculos à implementação de modelos de gestão de recursos humanos baseados na confiança, o qual reproduzo de forma sumária:

- a adopção de práticas de gestão de recursos humanos sem conhecimento de causa, ou sem a respectiva integração numa filosofia ou conjunto de valores que lhes devem estar subjacentes;
- a ideia de que a gestão de recursos humanos depende exclusivamente da estratégia competitiva da empresa, ignorando os factores conjunturais;
- a herança das correntes que têm dominado os métodos de gestão, unificadas pela filosofia taylorista⁸, que se mostra incompatível com as tendências de descentralização da

⁶ Vários aspectos têm contribuído para sustentar a tese de que a função recursos humanos está em crise. Especialmente vocacionada para actuar ao nível da dimensão social da empresa, a função nem sempre soube resolver a difícil equação objectivos organizacionais *versus* objectivos pessoais, acabando muitas vezes por privilegiar as soluções imediatas, em detrimento dos seus verdadeiros objectivos. Outro aspecto que merece referência prende-se com a dimensão estrutural e funcional que a função assumiu. A criação de estruturas específicas, dotadas de pessoal especializado – que também pode ser interpretada como consequência do reconhecimento da importância e da credibilidade da função junto das Administrações – atingiu por vezes proporções que resultaram em fenómenos de burocratização interna, tornando-a um alvo de duras críticas (Peretti, 1998: 58-59).

⁷ Os modelos *soft* e *hard* de gestão de recursos humanos fazem, supostamente, a distinção entre o modelo tradicional de gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos.

⁸ Os funcionários são vistos “como inimigos do esforço, que na ausência de um controlo externo ou de estímulos, não trabalham de forma útil” (Pfeffer; 1995: 58), por isso, promove-se o controlo, a disciplina, os incentivos individuais limitados e a vigilância. Os gestores, que mantêm a perspectiva de que as pessoas são um custo, habituaram-se a desvalorizar o factor humano, o que na prática se traduz em cortes nos níveis de emprego e nos salários.

autoridade, de maior envolvimento dos trabalhadores e com as teorias baseadas na confiança nos recursos humanos;

- a linguagem baseada nas teorias neoclássicas, enquanto método de socialização, tende a fomentar a desconfiança e o conflito;

- a legislação laboral não tem facilitado a implementação de mudanças que permitam às empresas alcançar vantagens competitivas através dos recursos humanos;

- a resistência das direcções das empresas aos esforços de sindicalização, cujos contactos directos entre as duas partes, ocorrem esporadicamente e quase sempre em situação de conflito;

- e finalmente, os factores de resistência interna que ocorrem nas situações de reestruturação das relações de trabalho⁹ (1995: 57-60).

A necessidade de lidar com o futuro leva as empresas a desenvolver um conjunto de métodos e de práticas de previsão em matéria de recursos humanos¹⁰. No âmbito da gestão previsional dos empregos e das competências, defende-se a antecipação da produção de competências e retoma-se a distinção clássica entre saber, saber-fazer e saber-ser e as empresas tornam-se mais atentas aos conteúdos dos empregos que ao seu volume (Gilbert, 1999: 70).

O desenvolvimento de competências-chave, nomeadamente, a “capacidade de definir objectivos; identificar problemas e encontrar soluções; conhecer os códigos de sistemas de informação e organização; saber cooperar, saber controlar processos, gerir os recursos utilizados, saber inovar, capacidade de adaptação, saber acumular e actualizar conhecimentos, saber comunicar e negociar” (Kovács, 2002: 82), está longe de ser uma prática generalizada nas empresas, no entanto é consensualmente reconhecida como decisiva por empregadores e empregados.

Da parte das empresas, o aumento da competitividade pelo desenvolvimento de novas competências leva-as a realizar investimentos em formação. Da parte das pessoas a aquisição de novas competências é um facilitador para a adaptação aos novos requisitos de qualificação e para a mobilidade profissional, logo para a melhoria da sua empregabilidade (Kovács, 2002: 82).

No final dos anos 1990, face à evolução do conteúdo das actividades, logo dos empregos, o discurso dos gestores reflecte a preocupação em gerir a incerteza. Como salienta Kovács, a turbulência do mercado de trabalho, manifesta-se, entre outros aspectos, “na coexistência de tendências diversas e até contraditórias, tais como a emergência de novas competências ligadas às transformações técnico-organizativas, mudanças quantitativas e qualitativas na procura de qualificações, rápida obsolescência dos conhecimentos adquiridos, o aumento do desemprego, a difusão de formas atípicas e de formas precárias de emprego” (2002: 81).

Inseridas num ambiente em mutação permanente, as empresas procuram por um lado, adaptar-se a esse ambiente e por outro lado, desenvolver a empregabilidade¹¹ dos seus trabalhadores, por duas vias:

⁹ Quando as mudanças implicam a redução de níveis hierárquicos, os detentores dos respectivos cargos sentem os seus postos e salários ameaçados, bem como a perda de poder e dos símbolos de *status* e tendem a adoptar comportamentos de resistência à mudança. A resistência interna depende ainda de dois factores: os sistemas de avaliação e a progressão de carreiras, porque a análise e avaliação do trabalho depende dos critérios utilizados para a mudança (Pfeffer, 1995: 60)

¹⁰ Gilbert identifica quatro concepções da gestão previsional de recursos humanos: gestão previsional dos efectivos (anos 1960); gestão previsional das carreiras (anos 1970-1975); gestão previsional dos empregos (anos 1980) e a gestão previsional das competências (anos 1990). O autor procura compreender a evolução destas concepções, e as formas que assumiram ao longo do tempo, a partir dos seguintes elementos: a situação dominante de emprego, os objectivos das empresas face a essa situação, a teoria organizacional subjacente e os instrumentos característicos que derivam das possibilidades oferecidas pelas técnicas de gestão (1999: 71).

¹¹ Vd. Bernard Grazier (1990), *L’employabilité: une brève radiographie d’un concept en mutation*”, *Sociologie du Travail*, nº 4, pp. 575-584.

- a) internamente, pelo desenvolvimento da polivalência, o aumento da mobilidade funcional e a prevenção da exclusão;
- b) externamente, acompanhando o assalariado na aquisição de competências reconhecidas e válidas no mercado de trabalho (Gilbert, 1999: 71).

A empregabilidade define-se como “a oportunidade e a capacidade de as pessoas adquirirem competências que lhes permitam encontrar, manter e enriquecer a sua actividade e mudar de emprego. A empregabilidade significa possibilidades acrescidas ao longo da vida de trabalho: transição bem sucedida da escola para o primeiro emprego, reentrada no mercado de trabalho a partir de uma situação de desemprego, mobilidade horizontal e vertical entre e dentro de empresas, aptidão para responder a conteúdos e requerimentos de emprego” (Kovács, 2002: 82-83).

É ponto assente que a existência de recursos humanos qualificados, ou seja, capazes de produzir valor acrescentado, “condiciona a posição competitiva das empresas (...) numa economia em que as actividades estratégicas se tornam intensivas em tecnologias de informação e em conhecimento” (Kovács, 2002: 81). Neste contexto, “a natureza do trabalho, a estrutura do emprego e as competências requeridas sofrem grandes alterações sob a pressão das transformações estruturais da economia e da utilização das novas tecnologias aliadas a novas formas organizacionais” (Kovács, 2002: 81-82).

A aplicação de novas tecnologias em modelos organizacionais flexíveis exige mais conhecimentos gerais, mais compreensão e controlo global dos processos, mais competências de controlo de processos e de resolução de problemas, de cooperação, de capacidade de renovação dos saberes, de capacidade de antecipação (para fazer face a novas situações) e de capacidade de inovação. Simultaneamente, perdem importância os conhecimentos especializados, a execução de tarefas específicas e a competência de execução (Kovács, 2002: 82).

Palavras Finais

No final dos anos 1960, o esgotamento do modelo burocrático mecânico de organização, a emergência do modelo orgânico flexível e o conseqüente reconhecimento dos recursos humanos como factor de competitividade, abrem novas perspectivas e introduzem novos conceitos no discurso empresarial. A partir daí, ser competitivo equivale a possuir um grupo de colaboradores competentes, ou seja, capazes e disponíveis para colocarem todo o seu talento ao serviço da empresa.

Concentradas nesta ideia, as empresas tendem a adoptar uma estratégia de desenvolvimento dos sistemas de gestão de recursos humanos, orientados para a formação e para o desenvolvimento das pessoas que, simultaneamente, facilitem a implementação de estratégias favoráveis ao aumento da competitividade.

No caso específico de Portugal, o discurso empresarial e a evidência empírica apontam as características dos recursos humanos como a variável que mais contribui para os constrangimentos de competitividade que se colocam às empresas. A necessidade de investir na produção de qualificações e no desenvolvimento de competências-chave é consensual e, sob este pretexto, discute-se a responsabilidade do estado, das empresas, dos parceiros sociais e das próprias pessoas neste processo.

Porém, nem sempre o discurso e a prática são coincidentes. Se por um lado, é com facilidade que se assume a importância das pessoas como recurso central e essencial e a necessidade do seu respectivo *investimento imaterial* (usando a terminologia de Crozier); por outro lado, o entendimento que se faz deste investimento, ou seja, da pertinência do desenvolvimento dos recursos humanos, nem sempre é equacionado numa perspectiva de médio ou longo prazo, restringindo-se, não raras vezes, à organização pontual de acções de formação¹².

¹² Equacionar o desenvolvimento dos recursos humanos apenas no quadro da formação profissional é insuficiente e altamente redutor. Para Nadler o desenvolvimento dos recursos humanos é o resultado das experiências organizadas de aprendizagem num determinado período de tempo e permite aumentar as

Estamos perante a emergência de um novo paradigma no qual, as teses que defendem uma maior articulação entre os sistemas de educação e de formação e a responsabilização dos indivíduos na definição dos seus próprios percursos formativos, ganham sustentação. Preconiza-se a emergência de novos modelos de desenvolvimento de recursos humanos, que valorizem a aprendizagem contínua, que rompam com os modelos tradicionais de formação e que utilizem ao máximo as potencialidades das tecnologias da informação e da comunicação.

Face à instabilidade do mercado de trabalho¹³, e numa perspectiva de redução de custos, as empresas tendem a praticar a flexibilidade quantitativa e qualitativa, promovendo o aumento de formas atípicas e precárias de emprego. Esta situação, favorece a coexistência de diferentes regimes de emprego e de grupos diferenciados de trabalhadores (consoante o vínculo que mantêm à empresa) bem como a redução e a diferenciação do investimento na formação e no desenvolvimento das pessoas, com consequências nas oportunidades de aprendizagem, de progressão profissional e na empregabilidade.

Dois perspectivas dominam a forma de encarar os recursos humanos na era pós-taylorista: “de um lado as prescrições a favor do investimento nos recursos humanos, das prioridades fortemente unitárias da melhoria das competências e da coesão, e, de outro, as práticas das empresas orientadas para “segmentar, fraccionar e gerir separadamente” (Kovács, 2002: 83). Na procura de flexibilidade quantitativa e de redução de custos, as empresas aderem ao movimento de diversificação das formas de emprego e de flexibilização do mercado de trabalho (empregos atípicos e precários), através da celebração de contratos instáveis e à substituição de contratos de trabalho por contratos comerciais¹⁴.

A empresa flexível “é constituída por um núcleo estável e reduzido de gestores, de profissionais e empregados qualificados detentores de novas competências (núcleo duro) por trabalhadores periféricos situados num círculo intermédio e por trabalhadores externos situados no círculo exterior. Com a difusão de políticas de gestão de recursos humanos inseridas na lógica deste modelo, as formas atípicas ou flexíveis de emprego aumentam cada vez mais” (Kovács, 2002: 84).

É ainda Kovács que chama a atenção para algumas desvantagens da flexibilização do emprego. Numa situação extrema, é provável que aumente a precariedade, os empregos serão pouco qualificados, mal remunerados, sem protecção social, sem possibilidades de aprendizagem e de progressão profissional. Quanto mais as empresas aderirem a estes procedimentos, mais facilmente se difunde um modelo de utilização dos recursos humanos baseado numa perspectiva de redução de custos, que limitará cada vez mais a melhoria da empregabilidade (2002: 85).

No actual contexto económico as empresas têm um objectivo prioritário: obter lucro para serem competitivas. É este o principal critério para a utilização dos recursos humanos, quer

possibilidades de melhorar a *performance* dos indivíduos no trabalho. Para o mesmo autor, formação, educação e desenvolvimento são conceitos distintos. A formação reporta-se específica e directamente a um emprego actual; a educação prepara o indivíduo para um emprego diferente mas identificado; o desenvolvimento relaciona-se com o crescimento geral do indivíduo e não se reporta a nenhum emprego específico. Nadler, L. (1984), *Human Resources Development*. In Nadler, L. (Ed.), *The Handbook of Human Resources Development*. New York, John Wiley & Sons.

¹³ Em tese, as especificidades do mercado de trabalho poderiam constituir uma oportunidade para as empresas valorizarem a gestão e o desenvolvimento de competências e a promoção da empregabilidade. A empregabilidade relaciona-se com a capacidade competitiva das empresas e estas criam empregabilidade quando investem no desenvolvimento do potencial humano, na melhoria do desempenho e no desenvolvimento de novas competências, de modo a que as pessoas possam evoluir para maior flexibilidade. Nesta perspectiva a empregabilidade surge como uma responsabilidade colectiva, repartida pelas empresas, pelos poderes públicos, pelos parceiros sociais e pelos próprios indivíduos.

¹⁴ Fica assim subjacente a ideia de que a flexibilidade do mercado de trabalho e a consequente desregulação dos mecanismos protectores dos trabalhadores é uma condição essencial para a competitividade. Estes grupos com empregos instáveis permitem obter a flexibilidade numérica adequada às flutuações da procura. Nestes casos a empresa encara a formação como um custo e tende a reduzi-la (Kovács, 2002: 84).

em termos quantitativos, quer em termos qualitativos. “Criam-se empregos, dá-se formação, mudam-se as formas de organização do trabalho e os métodos de gestão, desde que a empresa se torne mais competitiva relativamente aos seus concorrentes” (Petrella, 1994: 30, citado por Kovács, 2002).

4. Referências bibliográficas

- BOUCHEZ, Jean-Pierre (1992), “Emergence de la fonction personnel”, *Revue Française de Gestion*, nº 90, pp. 5-19.
- BRANDÃO, Ana Maria e PARENTE, Cristina (1998), “Configurações da função pessoal. As especificidades do caso português”, *Organizações e Trabalho*, nº 20, pp. 23-40.
- CAETANO, António (Coord.) (1999), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação profissional.
- CROZIER, Michel (1989), *A Empresa à Escuta*, Lisboa, Instituto Piaget.
- FREIRE, João (s/d), *Sociologia do Trabalho: Uma Introdução*, Porto, Edições Afrontamento.
- GILBERT, Patrick (1999), “La gestion prévisionnelle des ressources humaines: histoire et perspectives”, *Revue Française de Gestion*, nº 124, pp. 66-75.
- KOVÁCS, Ilona (2002), *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação*, Oeiras, Celta Editora.
- LEGGE, K. (1995), HRM: rhetoric, reality and hidden agendas. In J. Storey (Ed.), *Human Resources Management: a critical text*, London, Routledge.
- MALICET, Danielle Potocki (1997), *Éléments de Sociologie du Travail et de L'organisation*, Paris, Economica.
- NADLER, L. (1984), Human Resources Development. In Nadler, L. (Ed.) *The Handbook of Human Resources Development*. New York, John Wiley&Sons.
- NADLER, L. (1984), Human Resources Development. In NADLER, L. (Ed.), *The Handbook of Human Resources Development*. New York, John Wiley & Sons.
- PERETTI, J.-M. (1995), “Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines”, *Revue Française de Gestion*, Sep./Dez., pp. 62-68.
- PERETTI, J.-M. (1998), *Recursos Humanos*, 2ª ed., Lisboa, Sílabo.
- PETRELLA, Riccardo (1999), “Entrevista a Riccardo Petrella”, *Economia Pura*, nº 11, pp.18-19
- PFEFFER, Jeffrey (1995), “A competitividade através dos recursos humanos”, *Executive Digest*, Janeiro.
- PINHO, Manuel A. (2002), “Produtividade. O calcanhar de Aquiles da economia portuguesa”, *Economia Pura*, nº 43, pp.20-34.
- SAINSAULIEU, Renaud (1997), *Sociologia da Empresa: Organização, Cultura e Desenvolvimento*, Lisboa, Instituto Piaget.
- SAINSAULIEU, Renaud e SEGRESTIN, Denis (1986), “Vers une théorie sociologique de l'entreprise”, *Sociologie du Travail*, nº 3, pp. 335-352.
- SAINSAULIEU, Renaud, (1993), “Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise”, *Socius, Working Papers*, nº 1/93.
- STOREY, J. (1995), The human resources management: Still marching on, or marching out ?. In Storey, J. (Ed.) *Human Resources Management: a critical text*. London, Routledge.