



A. Estado, Poderes e Sociedade
 B. Estruturas Produtivas, Trabalho e Profissões
 C. Educação e Desenvolvimento
 D. Território, Ambiente e Dinâmicas Regionais e Locais

E. Cultura, Comunicação e Transformação dos Saberes
 F. Família, Género e Afectos
 G. Teorias, Modelos e Metodologias
 Sessões Plenárias

(DES)ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DOS RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS: Um caso Paradigmático

João Rolo

Resumo

Independentemente da rigidez ou flexibilidade dos organogramas das Empresas e dos conteúdos dos perfis profissionais acordados, não é possível obter resultados positivos, sustentadamente, se o “contrato psicológico” estabelecido com os seus Recursos Humanos não for cumprido. Esta contratação assenta, basicamente, nas ideias de que uma Empresa é uma pessoa colectiva de bem, dotada de “flexibilidade estável” e de que a riqueza acrescida deverá ser bem distribuída, gerando-se assim uma forte coesão e cultura colectivas.

O caso EDP é, porventura, paradigma de uma gestão de Recursos Humanos, já que vem conseguindo combinar estabilidade com flexibilidade. Em poucos anos, com alterações sucessivas do seu Estatuto, reduziu, simultaneamente, cerca de 8000 trabalhadores ao seu efectivo, sem qualquer espécie de convulsão, e atingiu, paradoxalmente, resultados nunca antes alcançados. A revitalização das Empresas passa, juntamente com a injeção de capital humano novo, pelo aproveitamento das competências e potencialidades instaladas, satisfazendo a realização integral dos Recursos Humanos que operam no terreno, através de um desenvolvimento organizacional, económico, social e cultural, pessoal e profissional.

O contrato psicológico

As primeiras cláusulas do contrato psicológico de qualquer trabalhador ao ingressar numa Empresa, consistem nos sentimentos de que:

- Está enquadrado numa organização que, sendo flexível, lhe confere no entanto estabilidade, como pessoa colectiva de bem que é;
- A sua colaboração, ao prestar os serviços ou produzir os bens que determinaram a sua contratação, e tendo em conta a manutenção e aumento da riqueza, terá como contrapartida a distribuição de resultados em seu benefício;
- É indispensável a actualização, no sentido dinâmico, da organização, dos métodos e processos, dos equipamentos e, acima de tudo, das mentalidades, gerando-se assim uma permanente e dinamizadora cultura colectiva, baseada no desenvolvimento pessoal e profissional das Pessoas que a integram.

O aproveitamento máximo das capacidades e potencialidades dos Recursos Humanos, através da sua adequação às necessidades da organização, aliado a formas estimulantes de compensação, são condições indissociáveis do alcance de maiores produtividades.

Poder-se-á mesmo afirmar que, quanto maior for a interactividade entre as Pessoas e as Organizações de que fazem parte, traduzida na satisfação das aspirações recíprocas, maior será a certeza de serem alcançados crescentes resultados financeiros.

Primeiro que tudo as pessoas

Não são os recursos materiais os principais condicionantes ou contribuintes do desenvolvimento tecnológico, cultural e financeiro das organizações.

Países há, como todos sabemos, cujas riquezas do solo e subsolo são enormes. No entanto, o grau de avanço, no que ao desenvolvimento dos seus Recursos Humanos diz respeito, é desumano, e como

tal sofrendo todo o tipo de pobreza.

O mesmo se diga das empresas e das organizações em geral. Seja qual for o objectivo da actividade que prosseguem, este nunca será alcançado na sua plenitude se não forem tidos em conta, como primeira e constante prioridade, os Homens que agrupam.

Um estágio elevado de desenvolvimento organizacional, económico, social e cultural só é atingido quando as Pessoas se sentem mobilizadas por um conjunto de valores que definem a natureza humana como estando acima dos restantes elementos que compõem as organizações.

Também parece estar sobejamente provado que, falar de novas tecnologias, qualidade total, reengenharias disto e daquilo, prioridade para os clientes externos, competitividade, etc., e esquecer QUEM está no meio de tudo isso, não é forma de promover o crescimento e desenvolvimento sustentados de qualquer economia.

O panorama actual da gestão dos Recursos Humanos

O momento actual caracteriza-se pelo paradoxo entre o discurso e a prática vigentes. Por um lado, apregoa-se, à boca cheia, que os Recursos Humanos são o factor determinante para a sobrevivência das Empresas..., que as pessoas são o capital fundamental das Empresas... e que o futuro de um povo são os seus Recursos Humanos...

Este o discurso oficial e declarado de muitas Empresas.

A prática vigente, porém, é o que se sabe: Extinguem-se Departamentos de Recursos Humanos e regressa-se aos anos 50, integrando-os nos Departamentos Administrativos e Financeiros, voltando a

ser meras “secções” processadoras de vencimentos algumas vezes em atraso...^[1] E até o número de efectivos passou a ser orçamentado, mês a mês, com direito a colunas de realizado, orçamentado e desvio, este último, naturalmente, sempre visto sobre o prisma das saídas (negativo se saíram efectivos para lá dos orçamentados e positivo caso contrário)...

É a fase da “coisificação” das pessoas, da desresponsabilização, da completa desregulamentação e do “cada um que se desenrasque”.^[2]

Salvo raras excepções, a concepção actual da “Gestão de Recursos Humanos” não passa de uma mera prática quantitativa, contabilística e numérica de cabeças que, sem olhar a potencialidades acumuladas, classes ou condições sociais, é necessário ir abatendo, substituíveis por tecnologias cujo investimento não exige encargos para além dos iniciais...

Um caso paradigmático... e exemplar (?...)

Nos últimos 8 anos, os efectivos activos de todo o Grupo EDP têm vindo a sofrer acentuadas e sucessivas (des)organizações e reduções, orçamentadas ano após ano, acompanhando as (re)estruturações e alterações do Sector Eléctrico.

Paralelamente, têm vindo a gerar-se constantes acréscimos de produtividade do Factor Trabalho, pelo que ousei trazer a este Congresso uma reflexão sobre alguns aspectos do modelo de Gestão de Recursos Humanos que tem vigorado.

A EDP é actualmente um grupo de Empresas derivado da anterior Empresa Pública, criada em 1976, resultante da nacionalização das empresas do Sector. Em resumo, podemos observar o seguinte desenvolvimento estrutural do Sector Eléctrico português:

- Antes do 25 de Abril de 1974: 14 grandes Empresas privadas e diversas outras pequenas empresas privadas e serviços municipais de distribuição;
- 1976: 1 Empresa Pública (EDP-E.P.);
- 1991: 1 Sociedade Anónima (EDP-S.A.);
- 1994: Cisão da EDP-S.A.: 1 Holding + 19 Empresas (actualmente 23-Grupo EDP).

A evolução, nos últimos 10 anos, de alguns indicadores significativos, é como segue:^[3]

Gráfico 1 - RECEITAS DA VENDA DE ELECTRICIDADE

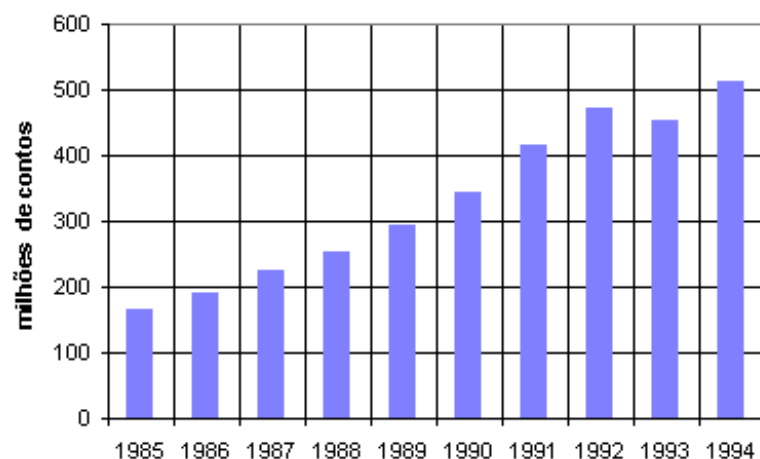
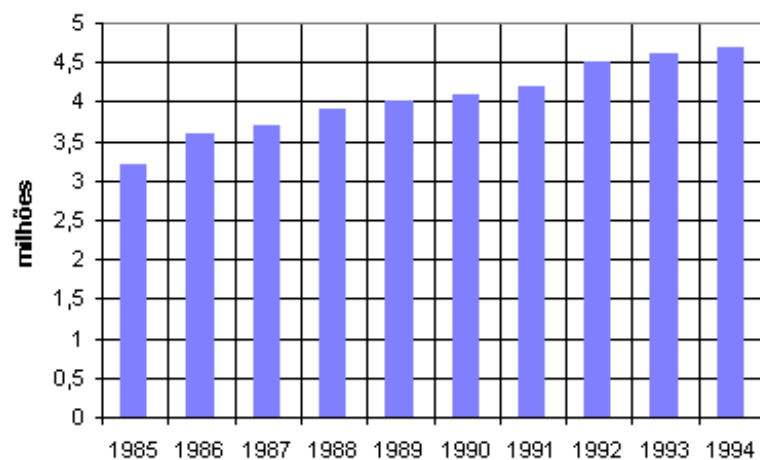


Gráfico 2 - NÚMERO DE CLIENTES AT, MT e BT



AT=Clientes de Alta Tensão;MT=Clientes de Média Tensão;BT=Clientes de Baixa Tensão

Gráfico 3 - Investimento Total

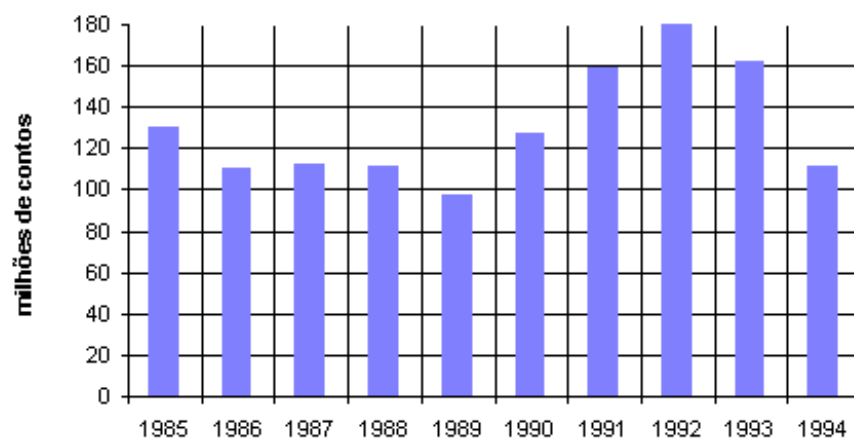
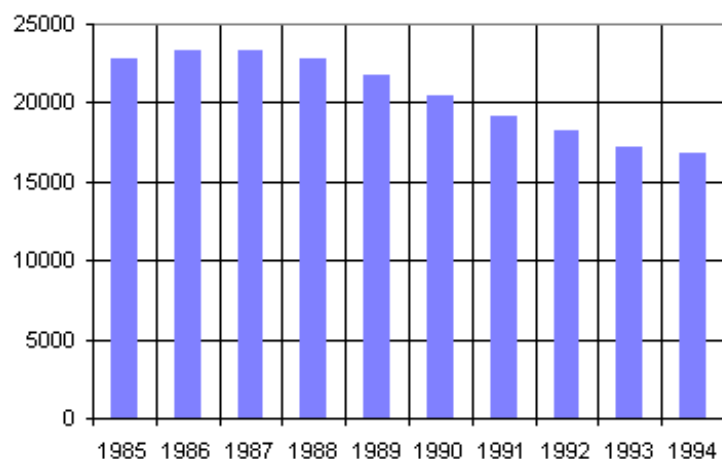


Grafico 4 - EFFECTIVOS DE PESSOAL



Nota: Os efectivos de pessoal incluem Administradores e Contratados a termo

Gráfico 5 - RECEITAS DE VENDAS DE ELECTRICIDADE E EFFECTIVOS DE PESSOAL

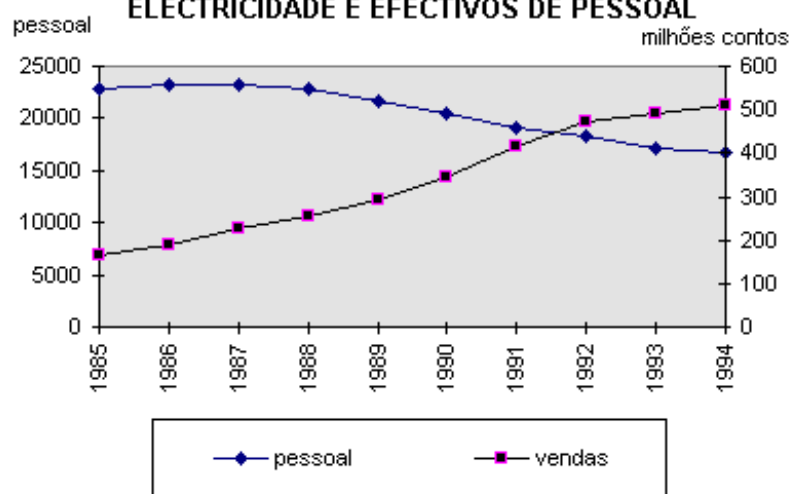


Gráfico 6 - NÚMERO DE CLIENTES E EFFECTIVOS DE PESSOAL

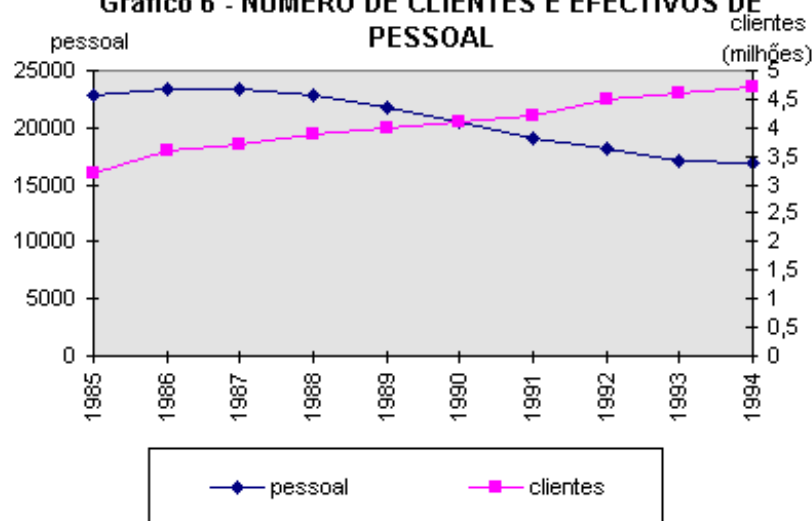


Gráfico 7 - EVOLUÇÃO DOS EFFECTIVOS DE PESSOAL POR CATEGORIAS PROFISSIONAIS

(inclui Administradores)

Categorias Profissionais	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	OBS:
Administradores	6	6	6	6	6	7	7	7	7	42	a)
Directores/Chefias Superiores	729	757	761	746	670	778	795	759	749	832	
Quadros Superiores	1249	1290	1359	1289	1264	1254	1151	1207	1169	1181	
Quadros Médios	257	281	269	275	280	307	325	313	276	356	
Chefias Intermédias	1086	1092	1097	1048	1026	933	875	804	792	539	
Profiss. altamente	1441	1553	1632	1633	1619	1771	1830	1868	1784	2153	
Qualificados											
Profissionais Qualificados	6196	6511	6780	6762	6556	6162	5791	5658	5444	5397	
Profissionais Semi-	9216	9283	9070	8895	8516	7728	7034	6628	6140	5687	
Qualificados											
Profissionais não-Qualificados	2033	1913	1763	1671	1520	1232	982	783	635	521	
Contratados a termo	635	622	575	427	253	320	295	209	163	160	
TOTAIS	22848	23308	23312	22752	21710	20492	19085	18236	17159	16868	

a) Não estão incluídos os membros das Mesas das Assembleias e dos Conselhos Fiscais. No referente a 1994, alguns Administradores fazem parte dos Conselhos de Administração de várias Empresas do Grupo EDP. Se tal não acontecesse, o total de Administradores seria elevado para 63.

Os objectivos globais inseridos no Plano de Actividades e Orçamento para 1996, do Grupo EDP, no que aos Recursos Humanos diz respeito, prosseguem as linhas gerais dos anos anteriores.

Textualmente, aponta-se como objectivo, para 1996, "...ajustar os recursos humanos às necessidades efectivas das Empresas e promover a sua valorização de modo a assegurar níveis acrescidos de motivação, eficácia e produtividade...".

A não preocupação em se escrever com letras maiúsculas, a expressão "recursos humanos", como se de quaisquer outros recursos (materiais, financeiros, etc.), se tratasse, poderá ser visto como sintomático do pensamento impresso à gestão dos Recursos Humanos nos últimos anos?...

Os números são esclarecedores e traduzem a preocupação fundamental expressa nos textos orçamentais, ano após ano, e executada com rigor contabilístico: reduzir o número de trabalhadores até limites que, aproveitando ao máximo os que forem ficando, estes continuem a "... assegurar níveis acrescidos de motivação(?...), eficácia e produtividade...".

Em 1987 o número de efectivos da EDP atingiu o pico de 23.312. No final de 1995 a previsão aponta para próximo da casa dos 15.000, caminhando-se assim para a saída acumulada de cerca de 8.000 trabalhadores (ver gráficos 4 e 7).

Uma análise pormenorizada do Gráfico 7, mesmo sem termos em conta as previsões para o final de 1995, releva os seguintes aspectos, no período de 1987/94:

- Forte decrescimento dos efectivos, com redução global de cerca de 30%;
- Aumento, em 600%, de Administradores;
- Redução, em cerca de 50%, de Chefias Intermédias;
- Diminuição de 20%, 37% e 70%, respectivamente, nas categorias de trabalhadores qualificados, semi-qualificados e não-qualificados;
- Acréscimo de 25%, quer de trabalhadores altamente qualificados quer de quadros médios, ficando estes acréscimos a dever-se, essencialmente, a transferências provenientes, respectivamente, de Chefias Intermédias e de trabalhadores qualificados.

Quantitativa e economicisticamente vista, a ninguém restarão dúvidas de que se trata de uma fenomenal e exemplar gestão e contenção da quantidade de efectivos. Porém, outros dirão que, qualitativa e sociologicamente analisada, tal gestão encerra variáveis que, a não serem devidamente controladas, poderão gerar efeitos negativos, indesejáveis a um clima laboral psicossociologicamente equilibrado, necessário numa actividade em que os riscos são elevados, bem como à função social que o Sector Eléctrico desempenha!...

E este sentimento sobe de nível, quando se tem consciência que o grau de motivação da maioria dos trabalhadores do Grupo EDP que vão restando, baixou para índices preocupantes, falando-se, por vezes, em rotura de meios humanos vitalizados em alguns sectores, com a média etária a rondar os

45 anos... [4]

Perguntar-se-á então: Como foi possível, com tal gestão "reducionista", atingir resultados nunca antes alcançados e condensados nos gráficos 1, 2, 3, 5 e 6?! ...

Recorda-se que no período 1990/94, os resultados líquidos triplicaram, atingindo, em 1994, 30,5

milhões de contos, tendo o VAB/efectivos e as VENDAS/efectivos duplicado no mesmo período!...

Entre outras respostas, ajudaria a de se saber quantos empreiteiros, todos ditos “empresários”, e quantos milhares de trabalhadores ao serviço destes, substituíram os efectivos que entretanto deixaram a EDP, adiando-se a revitalização desta, algumas vezes com prejuízo para a imagem do Sector Eléctrico... Refira-se que, em 1.994 (não se conhecem ainda estatísticas de 1995), e a título de mero exemplo, morreram por acidente de trabalho 14 trabalhadores dos empreiteiros contra 3 efectivos da EDP, sendo destes apenas 2 em trabalho, já que 1 se acidentou em trajecto.

Dos Recursos Humanos do Distrito de Setúbal, que melhor conheço, faz parte uma amostra significativa de trabalhadores do Sector Eléctrico, já que aqui se encontram sedeadas grandes unidades de produção, transporte e distribuição de energia. E se é verdade que, a nível deste Sector, os ingressos no quadro efectivo não têm tido qualquer expressão numérica, também é verdade que em nada o Grupo EDP tem contribuído para os mais de 50.000 activos desempregados do Distrito. Com efeito, a redução de efectivos radica, na sua quase totalidade, em rescisões contratuais amigáveis, pré-reformas, reformas antecipadas, por velhice ou invalidez, o mesmo se inferindo para o todo nacional, tendo como significativa a amostra referida.

- Têm assumido carácter prioritário a ^(des)organização e o ^(de)crescimento dos Recursos Humanos, bem com o seu ^(des)envolvimento profissional em novos métodos e processos, essencialmente de raiz técnico-comercial e administrativa, através da introdução de novas ferramentas e sistemas informáticos;
- Tal modelo de gestão, no âmbito do panorama português, poderá definir-se como paradigmático, na justa medida em que a redução de efectivos tem vindo a ser “orçamentada” (leia-se “programada”), assentando basicamente num plano de reestruturação do Sector Eléctrico, com rejeição expressa das figuras do “lay-off” e do “despedimento”;
- A principal resposta para os fortes aumentos de produtividade dos últimos anos, não pode deixar de ser encontrada na maturidade e elevado sentido de classe e de responsabilidade da grande maioria dos trabalhadores que vão restando. Porém, não se poderá continuar a exigir-lhes, por muito mais tempo, um mero ^(des)envolvimento nas sucessivas reestruturações do Sector, sem que se avance, deciddamente, no seu ^(DES)ENVOLVIMENTO TOTAL, na qualidade de clientes internos e externos que são, e se inicie a injeção de capital humano novo.

Novas empresas/Empresas novas

O caso da SLE-Electricidade do Sul, SA

Foi com subida esperança que, em boa hora, a nova Empresa do grupo EDP onde presto serviço, a SLE-Electricidade do Sul, SA, deu início a um processo de mudança em que a Qualidade se sobrepõe, claramente, à Quantidade: A “...Gestão, Formação e Recrutamento dos Recursos Humanos...”, “... é...” visada como “... uma das áreas em que temos que ser excelentes...para podermos concretizar a estratégia da Empresa: Ser reconhecidos como a melhor e mais

inovadora distribuidora de energia eléctrica...”. [5]

Pela sua pertinência, permito-me sublinhar, nos “Compromissos com a Qualidade”, expressos pelo Administrador Eng.º JÚLIO DE BARROS, as palavras que aos Recursos Humanos

[6]

directamente dizem respeito:

- “A empresa está ao serviço do cliente;
- O trabalho é realizado com qualidade;
- Todos os colaboradores são clientes e fornecedores internos;
- É necessário simplificar e desburocratizar a organização;
- O trabalho em equipa é melhor;
- Comunicar fortalece e consolida;
- A confiança é essencial;
- A iniciativa e criatividade são factores de sucesso;
- Formar é preparar o futuro;
- A polivalência valoriza;
- Respeitar o meio envolvente;
- A empresa tem que ser a melhor.”

Como Empresa nova, logo no seu primeiro ano de vida, a SLE dá assim passos decididos rumo a um alvo estratégico, como seja o de gerir as capacidades e potencialidades humanas instaladas e a instalar, base de um sucesso duradouro e sustentado.

Resta a certeza de que, mesmo antes de acabada a fase do “ajustamento”, vai iniciar-se o caminho do desenvolvimento dos Recursos Humanos e, então sim, um completo paradigma de excelência de “...gestão, formação e recrutamento dos Recursos Humanos...” poderá resultar para as

restantes Empresas do Grupo EDP e, (porque não?...), para as restantes Empresas do País.

Qualidade versus quantidade

Urge ultrapassar a fase meramente quantitativa em que a gestão dos RH em Portugal se encontra, sem esquecer, naturalmente, que os Recursos Humanos são também, e por excelência, Recursos Naturais que é preciso contabilizar e quantificar, mas sem exclusões de qualquer espécie, etária, política, categoria profissional, social ou cultural.

As reconfigurações e reestruturações, no que à gestão dos Recursos Humanos nas Empresas diz respeito, não podem deixar de contar, e de forma decidida, num processo qualitativo, valorativo e de “ajustamento” dos Recursos Humanos, para lá dos Engenheiros, Economistas e Gestores, com

os técnicos das Ciências do Homem. ^{[7] [8]}

Está provado que as Empresas onde o mero “downsizing” teve lugar, sem que a reengenharia da(s) Pessoa(s) tenha sido implementada, continuam a não estar com saúde. Os verdadeiros heróis e heroínas das organizações que criam valor real estão na frente de trabalho, e é por aí que deve começar a focalização da reengenharia dos Recursos Humanos. Quando se tem “Operacionais” mais capazes

na linha de ataque, necessita-se, não de mais, mas de menos “Generais”... ^[9]

Uma eficiente engenharia e um correcto desenvolvimento dos Recursos Humanos nas Empresas deverá ter em consideração, entre outras variáveis:

- A necessidade do exercício e prática descentralizada da gestão dos Recursos Humanos, com acompanhamento local de meios humanos especializados. O ser humano é um complexo biopsicossocial que requer ser tratado como “Matéria-Prima” (de primeiro quilate) , sem o que nenhum processo produtivo terá êxito sustentado. A grande maioria dos problemas das Pessoas surge nos locais de trabalho, e é aí que, por norma, deverão ser decididos e resolvidos, com a intervenção das Chefias e dos especialistas em Ciências Humanas. Em consequência, os Departamentos de Recursos Humanos devem ser desenvolvidos e estar tão próximos, quanto possível, dos seus destinatários;
- A indispensabilidade de aquela descentralização assentar na participação activa das chefias locais dotando-as de conhecimentos das áreas humanística e social (Psicologia, Direito do Trabalho, Sociologia Industrial, Saúde, Higiene e Segurança, Técnicas de Comunicação, Motivação e Participação, Política e Segurança Social, Psicossociologia, Desenvolvimento das Organizações, etc.).

^[10] Os chefes devem ser, por excelência, os primeiros gestores de todos os seus recursos, sem esquecer os principais, os Recursos Humanos; ^[11]

- O sentido da formação profissional perspectivada sobre a cultura integral das Pessoas, com predominância para o seu desenvolvimento pessoal e não apenas em função das necessidades imediatistas, conjunturais e estruturo-funcionalistas, relacionadas com o(s) objecto(s) específico(s) da actividade da(s) empresa(s). Só assim poderá haver renovação do tecido próprio, já que assenta na inovação e criatividade;
- Não se deverá esquecer, nunca, que os padrões de qualidade e excelência exigidos na gestão dos clientes externos deverão, “mutatis mutandis”, ser aplicados aos clientes internos, os trabalhadores. A implementação de uma estratégia global só terá êxito se for resolvido, também, o ponto crítico do “atendimento”, do desenvolvimento e da gestão personalizada dos Recursos Humanos, por forma a garantir-se não só a segurança física e psíquica, mas contribuir também para a realização pessoal, último grau da satisfação da escala de necessidades do Homem.

Para uma filosofia e política novas de gestão das pessoas nas empresas ^[12]

A ONU, ao assinalar o seu 50º aniversário em 1995, chamou à cimeira de Copenhaga “Conferência Mundial para o Desenvolvimento”.

Face ao absurdo da incapacidade das economias liberais solucionarem o absurdo de 1/5 dos Recursos Humanos consumir 4/5 dos recursos naturais do planeta, concluiu-se que não é possível continuar a prosseguir a actual filosofia e política das sociedades ditas em crescimento. O desenvolvimento organizacional, económico, social e cultural dos povos assenta basicamente nas unidades produtivas de cada um, através da erradicação da pobreza, a promoção do emprego e o respeito pela dignidade humana, ou seja, no desenvolvimento dos seus Recursos Humanos.

A pura contabilização dos “custos/benefícios”, traduzida em rácios cada vez mais “eficazes” em termos de “resultados”, através da intensificação de factores tecnológicos e eliminação do factor Trabalho, para

lá de limites psicológica e sociologicamente inaceitáveis, está a perspectivar, nas próprias sociedades que se dizem civilizadas, uma geração inválida de Recursos Humanos constituída por milhões de desempregados, de jovens refugiados nas drogas, trabalhadores em idade activa desesper(anc)ados, activos em constante estado de tensão e “stress” no trabalho, reformados antecipadamente, etc. Não restam dúvidas que os paradigmas reducionistas e economicistas de Recursos Humanos nas Empresas não levam à felicidade do Homem nem à paz dos Povos.

Esqueçemo-nos facilmente que são os Homens que fazem a guerra e se apoderam dos recursos materiais para agredir o seu semelhante... Mas são também os Homens que, vivendo em paz, são capazes de construir o amor, a beleza e distribuir o pão que mata a fome... Afinal, somos todos Recursos Humanos, da mesma espécie!...

Na alvorada do novo milénio, grandes desafios se colocam à Humanidade e às Empresas em particular. Como foi expresso no I Congresso Ibérico de Recursos Humanos, ao longo dos próximos tempos apenas terão futuro e sobreviverão das grandes convulsões sóciolaborais (o recente caso francês

poderá ser apenas o prenúncio...) que se avizinham, as organizações e empresas que tiverem sabido: ^[13]

- Proceder ao desenvolvimento integral de todos os seus Recursos Humanos, baseando a estratégia da competitividade na competência destes, sem relevar o modelo ou teoria em que assenta

^[14]

a estrutura dos seus organogramas;

- Devolver ganhos de produtividade, resultante de uma qualidade excelente dos seus serviços e bens, a todos os que, próxima e directamente, se interessaram por tal;
- Contribuir para a satisfação das necessidades sociais e para aproximar, a níveis aceitáveis de rendimento individual e condições de vida digna, toda a população local, nacional e mundial.

^[1] Ver a este propósito o texto sob o título “*O Paradoxo da gestão dos Recursos Humanos*”, de JOSÉ COELHO MARTINS, Psicólogo Social e das Organizações e Pós-Graduado em Gestão Empresarial, na revista “*Dirigir*” de Janeiro/Fevereiro-95.

^[2] Palavras tais como “*flexibilização*”, “*reestruturação*”, “*reconfiguração*” e outras, ditas e usadas nos últimos anos, quando referidas ao mundo do trabalho implicam, por vezes, fins inconfessáveis, ou visam a satisfação de necessidades neoliberais individualistas, geradoras de conflitos humanos e sociais no tecido empresarial.

^[3] Os dados constam dos *Relatórios de Exercício* anuais.

^[4] A “*Revista EDP*”, nº 14, de Julho/Agosto 1995, página 29, é porta-voz das preocupações, a este propósito, do Presidente do Conselho de Administração da Holding do Grupo EDP, Eng.º SILVA CORREIA, manifestadas no 1º Fórum de Reflexão da CPPE, realizado nos dias 3 e 4 de Julho de 1995: “...cada vez é mais difícil garantir a animação, a satisfação dos quadros, dos recursos humanos em geral”.

^[5] Ver o artigo sob o título “*Gerir a Mudança com Qualidade*”, da Revista OPÇÃO Q, página 66, Nº 7, Novembro de 1995, referente à SLE-Electricidade do Sul, SA Ver o artigo sob o título “*Gerir a Mudança com Qualidade*”, da Revista OPÇÃO Q, página 66, Nº 7, Novembro de 1995, referente à SLE-Electricidade do Sul, SA.

^[6] Idem.

^[7] MARIA JOÃO RODRIGUES, Socióloga, Coordenadora do Mestrado em Políticas e Gestão dos Recursos Humanos do ISCTE, e actual responsável pelo Ministério para a Qualificação e o Emprego, em entrevista à TVI, no dia 95-11-04, frisou que é preciso proceder à “...renovação da Gestão dos Recursos Humanos nas Empresas...”, e à “...gestão organizada das reestruturações...”.

^[8] Idem, citada por Mónica Contreras no Jornal “*Expresso*” de 95-04-01, suplemento “*Economia*”. Ao falar sobre Competitividade, diz que “...não pode ser uma questão do exclusivo domínio dos Economistas. Os Sociólogos, os Psicólogos, os Antropologistas têm de participar neste debate, pois a competitividade nunca pode ser vista como um fim...”.

^[9] Ver entrevista de Jorge Nascimento Rodrigues a STEVEN STANTON, “*O braço direito de Michael Hammer*”, no Jornal “*Expresso*” de 11 de Novembro de 1995.

^[10] Veja-se, por exemplo, o elenco das disciplinas do *Curso de Gestão de Recursos Humanos* da Universidade Lusíada (Porto), publicada no D.R. nº 191 de 18.08.95.

^[11] JOSÉ MARIA VÁSQUEZ- PENA PÉREZ, Sub-Director Geral de Recursos Humanos da UNIÓN ELECTRICA FENOSA, S.A. , explicou, no I Congresso Ibérico de Recursos Humanos, a experiência desta Empresa, sobre a forma de gestão responsabilizada /descentralizada dos Recursos Humanos, através das Chefias das unidades operacionais.

^[12] As reflexões que se seguem espelham, em parte, as preocupações que manifestei no *I Congresso Ibérico de Recursos Humanos*, em

exposição sobre o tema “Saúde e Segurança no Trabalho”.

[13]

Entre outros conferencistas, salientaria VIVIANA BLANCO, da A.D.C.A. (Asociación de Desarrollo y Capacitación de Argentina) e LUÍS MALTEZ do ICEP (Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal). O I Congresso Ibérico de Recursos Humanos decorreu em Madrid, de 23 a 26 de Abril de 1995, e teve, como pano de fundo, “ *Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos no Limiar do Novo Século* ”.

[14]

Já depois de ter redigido estas palavras finais, foi com alguma surpresa, e renovada esperança, que tomei conhecimento do novo modelo orgânico da Direcção de Recursos Humanos da SLE. O anterior “Departamento de Gestão dos Recursos Humanos” passou agora a designar-se “Departamento de Gestão e *Desenvolvimento* dos Recursos Humanos”. Por outro lado, um dos Grupos de Actividade deste Departamento, anteriormente designado “Formação”, passou a chamar-se “Formação e *Desenvolvimento*”.