



# Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos na banca portuguesa

por Teresa Pereira e António Caetano

**RESUMO:** Os estudos que analisam o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho das organizações demonstram existir uma relação positiva entre práticas de gestão de recursos humanos consideradas de 'elevado desempenho' e resultados organizacionais. Baseados numa análise da literatura empírica publicada durante a década de 1990 na revista «Academy of Management Journal», entre outras fontes, seleccionaram-se indicadores de sete práticas de gestão de recursos humanos e realizou-se um estudo exploratório para caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos em oito organizações do sector bancário português. Pretendeu-se averiguar se estas práticas se aproximam daquelas que vários autores designaram como 'práticas de elevado desempenho'. Os resultados revelam que a maioria das práticas de 'elevado desempenho' estão a ser utilizadas nas organizações estudadas e que existe pouca diferenciação de práticas para grupos funcionais distintos.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos, Práticas de 'Elevado Desempenho', Sector Bancário

**TITLE:** Human resources management practices: A study in the Portuguese banking sector

**ABSTRACT:** Studies concerning the human resources management practices and its impact in organizational results consistently demonstrate that there is a positive relation between sets of practices considered as 'high performance work practices' and organizational outcomes. Based on the analysis of empirical literature, published during nineties in the «Academy of Management Journal», we selected indicators of seven human resources management practices and implemented a case study in eight organizations of the Portuguese banking sector. Results suggest that bank organizations are applying 'high performance' human resources management practices; there were not found differences concerning human resources management practices among different employees groups (core and non core workforce).

**Key words:** Human Resources Management Practices, 'High Performance Management Practices', Banking Sector

**TITULO:** Prácticas de gestión de recursos humanos: Un estudio en el sector de la banca en Portugal

**RESUMEN:** Los estudios que analizan las prácticas de gestión de recursos humanos y su impacto en los resultados del desempeño de las organizaciones, demostraron constantemente que hay una relación positiva entre los grupos de prácticas consideradas como "prácticas de trabajo de alto rendimiento" y los resultados organizacionales. En base al análisis de literatura empírica, publicada durante la década de los noventa, en la revista «Academy of Management Journal», entre otras fuentes; se seleccionaron indicadores de siete distintas prácticas de gestión de recursos humanos y se realizó un estudio exploratorio para identificar las prácticas de gestión implementamos en ocho organizaciones del sector de la banca portuguesa. Se pretendió averiguar si estas prácticas se aproximan a aquellas que varios autores han designado como "prácticas de alto rendimiento". Los resultados revelan que la mayoría de las prácticas de "alto rendimiento" están siendo estudiadas y que existe poca diferenciación de prácticas para grupos funcionales distintos.

**Palabras clave:** Gestión de Recursos Humanos, Prácticas de "Alto Rendimiento", Sector Bancario

**A**s abordagens organizacionais nas últimas décadas têm vindo a destacar que a gestão eficaz dos recursos humanos pode ser um determinante fundamental para melhorar o desempenho das organizações e para se alcançar uma vantagem competitiva.

Os estudos realizados no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos que têm analisado o impacto das práticas de gestão de recursos humanos nos resultados das organizações (e.g. Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery e Doty, 1996; Bae e Lawler, 2000; Guthrie, 2001) demonstram existir uma relação positiva entre grupos de práticas (considerados como de 'elevado desempenho', 'boas práticas') e a produtividade e os resultados financeiros das empresas.

Apesar da evidência empírica sugerir que a gestão de recursos humanos tem um efeito significativo em diversos indicadores do desempenho das organizações, persistem algumas controvérsias teóricas e metodológicas.

A nível teórico, permanece em aberto a questão de saber se existe um sistema de 'boas práticas' de gestão de recursos humanos com aplicação universal (perspectiva defendida por Pfeffer, 1998; Huselid, 1995, entre outros), ou se o impacto positivo é contingente com a articulação entre sistema de práticas de gestão de recursos humanos e a estratégia da empresa (e.g. Lengnic-Hall e Lengnic-Hall, 1987), a cultura organizacional (e.g. Neves, 2000) e as características culturais, institucionais e legais dos contextos nacionais (e.g. Brewster, 1995; 2002).

Os defensores da perspectiva configuracional (e.g. Baird e Meshoulam, 1988; McDuffie, 1995) consideram que a articulação entre as práticas de gestão de recursos humanos é determinante para os resultados, e assumem que estas, quando organizadas em sistemas coerentes, têm maior efeito nos resultados.

## **Não existe uma explicação consensual para a relação encontrada entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais.**

Vários estudos testaram hipóteses considerando cada uma destas perspectivas (e.g. Delery e Doty, 1996). Os resultados não têm sido, porém, conclusivos. A este respeito, alguns autores (e.g. Becker e Gerhart, 1996) sugerem que o efeito das diversas perspectivas poderá depender do nível de análise adoptado. Os pressupostos da perspectiva universal seriam válidos, sobretudo, quando aplicados como conjunto de princípios orientadores da arquitectura do sistema de gestão de recursos humanos. No entanto, as práticas necessitariam de ser coerentes entre si e contingenciais com factores específicos dos contextos organizacionais.

Não existe também uma explicação consensual para a relação encontrada entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais. Vários autores (e.g. Doty e Delery, 1996) consideram que as práticas de recursos humanos influenciam as competências e a motivação dos empregados, e seriam estas características que contribuiriam positivamente para os resultados organizacionais. Relativamente a esta problemática, Becker e Gerhart (1996) consideram que é necessário realizar um trabalho de síntese dos pressupostos e resultados dos diversos estudos e construir modelos teóricos coerentes que originem investigações, para testar modelos que incluam variáveis mediadoras, pois, sem estes modelos, é difícil encontrar relações causais que expliquem a associação observada entre práticas de gestão de recursos humanos e diversas medidas do desempenho das empresas.

A nível metodológico, diversos autores (e.g. Becker e

### **Teresa Pereira**

teresapereiraesteves@sapo.pt

Doutoranda no Programa Doutoral em Gestão do ISCTE. Docente do Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB), Lisboa, Portugal.

PhD student of Management at ISCTE. Lecturer at Portuguese Bank Training Institute, Lisbon, Portugal.

Cursando el Programa Doctoral en Gestión del ISCTE. Docente del Instituto Superior de Gestión Bancaria (ISGB), Lisboa, Portugal.

### **António Caetano**

antonio.caetano@iscte.pt

Professor Associado com Agregação do ISCTE, Lisboa, Portugal.

Associated Professor at ISCTE, Lisbon, Portugal.

Profesor Asociado del ISCTE, Lisboa, Portugal.

Recebido em Julho de 2006 e aceite em Setembro de 2006.

Received in July 2006 and accepted in September 2006.

Gerhart, 1996; Delery e Shaw, 2001), consideram que os estudos realizados sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional têm apresentado alguns problemas, nomeadamente no que respeita aos indicadores escolhidos, quer para operacionalizar a variável critério (desempenho ou eficácia organizacional), quer a variável preditora (estratégias/sistemas de práticas de gestão de recursos humanos).

Estes estudos assumiram frequentemente como indicadores de eficácia organizacional apenas um conjunto de indicadores económico-financeiros, opção que está longe de ser consensual. Relativamente à variável preditora, os investigadores não só têm utilizado práticas diferentes de gestão de recursos humanos, como têm recorrido a diferentes aviações da implementação dessas práticas, o que dificulta a comparação de resultados. Adicionalmente, quando foram identificados agrupamentos ou sistemas de práticas, nem a sua designação nem os indicadores utilizados são idênticos. Todavia, uma análise que efectuámos aos trabalhos empíricos publicados durante a década de 1990 na revista *Academy of Management Journal*, revela que as sete práticas de gestão de recursos humanos que apresentamos no Quadro I, são, regra geral, integradas nos sistemas designados como de 'boas práticas' (Pfeffer, 1998); 'práticas de elevado desempenho' (Huselid, 1995; Cappelli, Neumark, 1999, entre outros); 'práticas estratégicas de gestão de recursos humanos' (Delery e Doty, 1996); 'práticas de implicação' (Arthur, 1994; Lepack e Snell, 1999); e 'práticas de elevado envolvimento' (Bae e Lawler; 2000; Guthrie, 2001; entre outros).

**Quadro I**  
**Práticas de gestão de recursos humanos integradas nos sistemas de 'elevado desempenho'**

Práticas
Segurança de emprego
Avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento
Oportunidades de formação
Oportunidades de carreira
Remuneração com componentes contingentes ao desempenho
Oportunidades de participação
Acesso a informação

Alguns autores (e.g. Delery e Shaw, 2001) preconizam que, quando se recolhe informação sobre práticas de gestão de recursos humanos a nível da empresa, se perspective a existência de grupos funcionais distintos, na senda do proposto por Lepack e Snell (1999), os quais consideram que, apesar de, a nível organizacional, poder existir uma estratégia de recursos humanos dominante, a nível operacional, tenderiam a existir práticas de recursos humanos específicas para subgrupos de empregados.

**A questão da utilidade económica da segmentação das práticas de recursos humanos, dentro da mesma empresa, tem sido debatida, considerando alguns autores, que a interdependência funcional torna útil a extensão das práticas de 'implicação' a todas as funções da empresa, pois, o sucesso dos trabalhadores com funções estratégicas, dependerá de um bom desempenho dos restantes.**

Neste sentido, desenvolvem uma arquitectura do sistema de gestão de recursos humanos que apresenta como determinantes o valor e a singularidade do capital humano para a empresa e alinha diferentes modos de emprego (contratos de trabalho), relações de emprego (contratos psicológicos) e configurações de práticas de recursos humanos. Consideram que os empregadores apenas teriam interesse económico em utilizar práticas de gestão de recursos humanos de 'implicação' para trabalhadores com competências singulares e com valor estratégico para o negócio.

A questão da utilidade económica da segmentação das práticas de recursos humanos, dentro da mesma empresa, tem sido debatida, considerando alguns autores (e.g. Delery e D. Shaw, 2001), que a interdependência funcional torna útil a extensão das práticas de 'implicação' a todas as funções da empresa, pois, o sucesso dos trabalhadores com funções estratégicas, dependerá de um bom desempenho dos restantes.

A cultura organizacional é um outro factor que os autores referem como influenciando a generalização da aplicação das práticas de 'implicação', sendo vantajoso, em culturas de valorização do sentimento de pertença à organização, existir uma elevada consistência na aplicação das práticas de gestão de recursos humanos.

**Método**

Com base nas investigações referidas anteriormente, realizou-se um estudo para caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos em oito organizações do sector bancário português, e averiguar se estas se aproximam daquelas que os autores designaram como práticas de 'elevado desempenho', de 'boas práticas'. Pretendeu-se, também, explorar a existência de práticas diferenciadas, dentro da mesma empresa, para grupos funcionais distintos, na linha do proposto por Lepack e Snell (1999).

O estudo incide sobre oito das principais instituições do sector bancário português (ver Quadro II), o qual tem sido reconhecido como um dos mais dinâmicos do país. A selecção das oito instituições teve subjacente os seguintes critérios: serem relevantes a nível de emprego e de implantação no mercado; e representarem, sob o ponto de vista do enquadramento legal, os tipos de instituições de crédito de retalho a operar em Portugal.

O estudo baseou-se numa metodologia qualitativa, centrada no método descritivo (Reto e Nunes, 1999). Realizou-se

uma análise documental e uma revisão dos estudos existentes sobre práticas de gestão de recursos humanos no sector bancário (e.g. Caetano e Bogalho, 2000). Foi enviado aos directores de recursos humanos de cada uma das organizações, um questionário sobre as práticas de gestão de recursos humanos para três grupos funcionais distintos: funções de enquadramento e chefia, funções técnicas e de aconselhamento de clientes, e funções de atendimento geral e de *back-office*. Posteriormente, foram efectuadas entrevistas para clarificar e aprofundar as respostas dadas. O questionário inicial e as entrevistas tiveram por base as práticas de gestão de recursos humanos apresentadas no Quadro I (ver p. 66).

**Resultados**

A análise de resultados baseou-se numa triangulação da informação obtida através das respostas aos questionários, entrevistas e elementos do balanço social das organizações, complementada com informação contida em publicações da Associação Portuguesa de Bancos.

**• Segurança de emprego**

Ao nível organizacional, nas oito instituições predominam as práticas de segurança de emprego: vínculo laboral permanente para mais de 90% dos colaboradores; recurso sistemático ao recrutamento interno; existência de programas de integração na organização e na função para recém-admitidos e recém-promovidos; programas de reconversão de trabalhadores face a processos de reestruturação e mudança que levaram à extinção ou redução de postos de trabalho; existência de compensações, reformas antecipadas e/ou indemnizações para os trabalhadores sujeitos à quebra do vínculo laboral, quando as reconversões não foram possíveis.

Relativamente às tendências do recrutamento, verifica-se em todas as organizações uma política de recrutamento externo muito selectiva. As admissões realizam-se apenas para manter as pirâmides etárias equilibradas e aumentar o nível de qualificação dos recursos humanos. A principal fonte de recrutamento provém dos protocolos de estágios que as organizações mantêm com instituições de ensino superior.

**Quadro II**  
**Caracterização da amostra**

	Natureza	Empregados (actividade doméstica)	Agências (Portugal)	Activo (mil Euros)	Posição no sector de acordo com valor de activo
<b>A</b>	Integra grupo financeiro público	10 274	778	70.268.817	2
<b>B</b>	Integra grupo financeiro privado	8 194	989	71.678.496	1
<b>C</b>	Integra grupo financeiro privado	3 980	471	45.900.965	3
<b>D</b>	Integra grupo financeiro privado	6 009	523	24.010.267	6
<b>E</b>	Pertencente a associação mutualista	2 863	297	12.418.904*	7
<b>F</b>	Integra rede de instituições de carácter cooperativo	3 661	616	8.693.169	8
<b>G</b>	Integra grupo financeiro privado	1 541	156	4.898.966*	13
<b>H</b>	Pertencente a grupo estrangeiro	517	50	3.496.726	18

Fonte: Boletim Informativo da Associação Portuguesa de Bancos, Julho de 2005  
Nota: \*Contas não consolidadas.

Ao nível funcional, os colaboradores que exercem as funções de atendimento geral e *back-office* poderão ter, nos primeiros tempos de permanência, um período de maior insegurança devido à vinculação a contratos de trabalho com duração determinada, sendo este o vínculo privilegiado para os recém-admitidos que vão exercer estas funções. Contudo, várias organizações referiram não realizar mais do que um contrato a termo com o mesmo trabalhador. Em regra, o trabalhador adapta-se e passa a ter vínculo permanente ou então sai da organização.

A extinção de postos de trabalho resultante das reestruturações ocorreu para as chefias e funções de *back-office*, sobretudo nas organizações de maior dimensão e nas mais antigas, não se tendo verificado para as funções técnicas e de aconselhamento de clientes. Tanto para chefias, como para funções técnicas e de aconselhamento de clientes, privilegia-se o recrutamento interno.

• **Avaliação de desempenho**

Ao nível organizacional, observa-se que os bancos analisados têm um sistema formal de avaliação de desempenho (**ver Quadro III**). Em todos eles, a avaliação tem como critérios quer a análise dos resultados do trabalho (componente quantitativa), quer a análise da adequação das competências e comportamentos de trabalho ao perfil definido como necessário para o desempenho da função (componente qualitativa). O sistema integra obrigatoriamente uma entrevista entre chefia e colaborador, que tem como objectivos: realizar o balanço do trabalho efectuado; definir objectivos; detectar necessidades de formação; e incentivar o desenvolvimento de competências. Todos os bancos referiram que as chefias recebem formação sobre o sistema e sobre a condução da entrevista, e em todos existe a possibilidade de recurso da avaliação.

A avaliação de desempenho é considerada um instrumento estratégico, estando os seus resultados associados quer a

**Quadro III**  
**Características da avaliação de desempenho**

Organização	Periodicidade	Entrevista de avaliação	Auto-avaliação	Recurso da avaliação
A	Anual	V	Não	Hierarquia da área de actividade
B	Semestral	V	Sim	Hierarquia da área de actividade (processo de negociação)
C	Anual	V	Não	Hierarquia da área de actividade
D	Anual	V	Não	Hierarquia da área de actividade
E	Anual	V	Sim	Hierarquia da área de actividade (processo de negociação)
F	Semestral	V	Não	Hierarquia da área de actividade
G	Semestral	V	Sim	Hierarquia da área de actividade (processo de negociação)
H	Semestral	V	Não	Departamento de recursos humanos, onde é arquivada

oportunidades de progressão, quer à atribuição de prémios e acesso mais rápido a benefícios. Todas as organizações referiram realizar revisões periódicas, normalmente tri-anuais, do sistema. Ao nível funcional, o sistema aplica-se igualmente às diversas funções, existindo, contudo, adaptações nos critérios de avaliação e nos perfis de competências considerados para os diferentes grupos.

• **Oportunidades de carreira**

Nas oito organizações, os critérios privilegiados para a progressão na carreira são: o nível de desempenho, nomeadamente os resultados verificados nos últimos três anos; e as competências. As decisões de carreira são tomadas de forma colegial (superior hierárquico e responsável pela área de actividade) e sujeitas à aprovação da alta direcção da instituição.

Todas as organizações referem que não valorizam a definição de linhas de carreira e que a mobilidade tem como ‘motor’ as necessidades da organização e os perfis dos trabalhadores. Em algumas organizações existem projectos de ‘gestão da relação com os trabalhadores’, que incluem informação permanente sobre as vagas disponíveis, o perfil de competências necessário para as ocupar e as actividades de desenvolvimento aconselhadas para se aceder às funções.

No caso das reconversões profissionais, em duas organizações, o departamento de recursos humanos, ou um órgão específico a quem é atribuída a gestão da mobilidade, tem um papel privilegiado na colocação, na formação e no *coaching* dos trabalhadores que, maioritariamente, são direccionadas para a área comercial.

Não foram encontradas diferenças relevantes nas práticas de progressão dos três agrupamentos funcionais. Todavia, apesar da antiguidade ser sempre o critério menos considerado para a progressão, o mesmo surge com alguma relevância para as funções de chefia.

• **Práticas de remuneração**

Constata-se que a remuneração de base tem como limiar o estipulado a nível de contratação colectiva. Contudo, algumas organizações têm tabelas salariais internas mais favoráveis. O pacote remuneratório de todas as organiza-

ções integra um conjunto de benefícios, sendo alguns de natureza social e, por princípio, de acesso universal, e outros específicos a determinadas categorias. As organizações fazem depender a rapidez da concessão destes benefícios, dos resultados da avaliação de desempenho. Na maioria, verificou-se um aumento dos custos com os benefícios sociais nos dois últimos anos. Todas têm, independentemente da designação que lhe atribuem, uma componente de remuneração variável – prémios de desempenho, distribuição de lucros, participação de lucros –, que, por princípio, é de acesso universal, embora todas, exceptuando uma, a façam depender dos resultados da avaliação de desempenho.

Os diversos bancos realizam estudos salariais para averiguar da competitividade das práticas e fazem avaliações periódicas da equidade interna, nomeadamente entre a área comercial e as funções de apoio. O peso dos prémios associados ao desempenho varia entre os três agrupamentos funcionais (**ver Quadro IV**). Os estudos salariais são realizados periodicamente para as funções de chefia e de aconselhamento e, esporadicamente, para as funções de *back-office*.

**Quadro IV**  
**Peso dos prémios de desempenho na remuneração anual total**

Bancos	Enquadramento e chefias	Técnicos	Atendimento geral e <i>back-office</i>
B, E	41 a 70%	26 a 40%	11 a 25%
F, A, H	5 a 10%	5 a 10%	5 a 10%
C, D, H	11 a 25%	5 a 10%	5 a 10%

• **Formação e oportunidades de desenvolvimento**

O orçamento de formação das oito organizações tem uma rubrica destinada ao aumento da qualificação académica dos trabalhadores. O apoio até ao grau de licenciatura é, regra geral, sempre concedido, desde que esta seja considerada de interesse para a organização (a maioria das organizações tem uma lista de licenciaturas, que é conhecida dos trabalhadores, ordenada de acordo com o interesse que aquelas têm para a organização). Actualmente, o apoio para formação pós-licenciatura tem critérios selectivos, salientando-se o interesse da formação para a organização,



o mérito do colaborador e o benefício desta para a evolução na empresa. A decisão é frequentemente colegial, envolvendo a chefia directa e a chefia hierárquica da área de trabalho.

Todas as organizações revelaram ter uma estrutura de formação organizada segundo duas dimensões temporais: formação orientada para a manutenção de competências técnicas e comportamentais necessárias ao desempenho da função actual; e acções orientadas para o desenvolvimento de competências genéricas necessárias para o desempenho das funções no futuro ou para a progressão na carreira.

**Existem em todas as organizações processos de avaliação da aquisição de conhecimentos e do desenvolvimento de competências inerentes às acções, ainda que estas sejam frequentemente realizadas, no âmbito da ‘metáfora escolar’, e sem que existam metodologias de análise do impacto da formação. Aliás, esta é uma área que todas as organizações referem como alvo de investimento futuro, estando algumas a ensaiar indicadores e métodos.**

Maioritariamente, as organizações investem anualmente, em média, entre 35 a 70 horas na formação dos colaboradores, apenas uma organização refere investir menos de 35 horas, justificando a situação com o nível elevado, face ao sector, das habilitações e qualificações dos colaboradores (ver Quadro V).

Existem em todas as organizações processos de avaliação da aquisição de conhecimentos e do desenvolvimento de competências inerentes às acções, ainda que estas sejam frequentemente realizadas, adoptando a designação de Reto e Nunes (1992), no âmbito da ‘metáfora escolar’, e sem que existam metodologias de análise do impacto da formação. Aliás, esta é uma área que todas as organizações referem como alvo de investimento futuro, estando algumas a ensaiar indicadores e métodos.

As organizações estão a adoptar metodologias de formação diversificadas: em sala; em alternância, *on job*; e em *e-learning*. Algumas, no que concerne às funções de chefia, têm em curso projectos de *coaching* para o desenvolvimento de competências interpessoais.

**Quadro V**  
**Média anual de horas de formação**

Bancos	Enquadramento e chefias	Técnicos	Back-office e Atendimento geral
A, F, D, E	35-70	35-70	35-70
B	35-70	71-105	35-70
C	106-140	35-70	<35
G	<35	<35	<35
H	71-105	71-105	35-70

Em termos funcionais, valoriza-se a formação das chefias nas áreas da gestão estratégica e do comportamento organizacional. As funções comerciais surgem também como um alvo privilegiado do investimento em formação. As funções de atendimento geral e de *back-office* são as que têm acesso, em média, a menos horas de formação.

**• Oportunidades de participação e acesso a informação**

Na maioria das organizações realizam-se reuniões anuais para todos os colaboradores, em que são apresentados os resultados do exercício, os objectivos e as orientações estratégicas.

Exceptuando uma, todas realizam, com uma periodicidade pluri-anual, questionários sobre o clima organizacional em que participam todos os colaboradores. Os resultados são discutidos internamente e geralmente publicados no boletim da organização.

Verifica-se uma tendência para criar processos de recolha de sugestões e de opiniões espontâneas: criação de fóruns sobre temas específicos a uma determinada área (por exemplo, área comercial), ou fóruns alargados sobre temas de interesse geral (higiene e saúde no trabalho, normas de circulação nos edifícios, nomes para projectos); e criação de concursos de sugestões, que poderão ser objecto de prémios monetários e recompensas simbólicas.

Todas as organizações têm também um boletim informativo interno em que é divulgada informação considerada com interesse para os colaboradores, e todas referem que a intranet do banco é actualizada diariamente com informação sobre o negócio: produtos, taxas, regulamentação e outra informação de interesse geral.

Ao nível funcional, verifica-se que em todas as organizações existem reuniões anuais e semestrais de apresentação

de resultados e de definição de objectivos em que participam as funções de direcção, e estas têm seguimento em cascata para os outros níveis.

Também em todas, as funções de enquadramento participam na definição de objectivos e na proposta de métodos de organização do trabalho. As chefias intermédias e restantes funções participam em reuniões periódicas de informação sobre objectivos e, esporadicamente, são auscultadas sobre métodos de organização e de execução do trabalho. No que respeita à participação em actividades e projectos relacionados com o funcionamento global da organização, qualidade, produtividade ou outros, existem reuniões gerais de quadros. As chefias intermédias e os técnicos poderão participar em reuniões e equipas de projecto.

### Conclusões

As práticas de gestão de recursos humanos das oito organizações surgem congruentes com as práticas que diversos autores integraram nos sistemas de práticas de gestão de recursos humanos de 'elevado desempenho'. Este resultado, encontrado no sector bancário, está em consonância com os estudos que revelam que a adopção destas práticas está relacionada, de forma positiva, com maior produtividade e melhores resultados financeiros.

A valorização da segurança de emprego surge congruente, quer com o pensamento de Lepack e Snell (1999) – que consideram que o tipo de vínculo laboral influencia o contrato psicológico e a configuração de práticas de gestão de recursos humanos –, quer com Pfeffer (1998) – que considera a segurança de emprego basilar para a aplicação das restantes 'boas práticas'.

Globalmente, podemos considerar que nas oito organizações existe investimento e valorização das práticas de formação e desenvolvimento. O facto de as organizações não terem metodologias que permitam uma avaliação sistemática do impacto da formação, está em consonância com os resultados obtidos por Brewster (1995) junto de uma amostra de empresas europeias, incluindo portuguesas.

Os resultados encontrados vão no sentido das tendências e resultados obtidos por Caetano e Bogalho (2000). Contudo, não foram encontrados indícios – quer a nível das práticas de segurança de emprego, quer de remuneração –

**A informação recolhida, ao nível das práticas declaradas e prescritas, não indicia a existência de uma diferenciação acentuada de práticas entre as organizações. As diferenças verificam-se, sobretudo, ao nível da expressão de determinadas práticas – remuneração com componentes contingentes ao desempenho e avaliação orientada para o desenvolvimento. Esta não diferenciação leva-nos a formular a hipótese da existência de um modelo de estratégia e cultura organizacional relativamente comum às organizações do sector bancário português.**

da acentuação da tendência para atribuir menor importância ao controlo relacional e à identificação organizacional dos empregados.

A informação recolhida, ao nível das práticas declaradas e prescritas, não indicia a existência de uma diferenciação acentuada de práticas entre as organizações. As diferenças verificam-se, sobretudo, ao nível da expressão de determinadas práticas - remuneração com componentes contingentes ao desempenho e avaliação orientada para o desenvolvimento. Na linha do sugerido por Neves (2000), esta não diferenciação leva-nos a formular a hipótese da existência de um modelo de estratégia e cultura organizacional relativamente comum às organizações do sector bancário português.

Para os agrupamentos funcionais estudados (apesar de existirem diferenças na expressividade dos prémios de desempenho e no acesso a oportunidades de formação e participação), a informação recolhida, junto do órgão de decisão, não indicia a existência de práticas diferenciadas na mesma empresa, pois, quando determinada prática existe, a sua aplicação é universal. Na origem desta não diferenciação poderá estar, considerando o sugerido por Delery e Shaw (2001), a existência de interdependência funcional elevada entre os colaboradores com competências estratégicas (i.e. quadros e funções técnicas e de aconselhamento) e trabalhadores com exigência de competências mais administrativas (atendimento geral e de *back-office*), bem como a influência de práticas de negociação colectiva tendentes a manter culturas em que as práticas igualitárias são valorizadas. ■



## Referências bibliográficas

Associação Portuguesa de Bancos (2004), *Boletim Informativo*, n.º 33, Julho de 2004.

Associação Portuguesa de Bancos (2005), *Boletim Informativo*, n.º 35, Julho de 2005.

BAMBERGER, P. e MESHOULAM, I. (2000), **Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact**. Sage Publications, Inc., EUA.

BECKER, B. e GERHART, B. (1996), «The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects». *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 779-801.

BREWSTER, Chris (2002), «Transfer of HRM practices around the world». Athens, conference on HRM across countries: the cultural dimension, October 17.

CAETANO, A. (Coord.) (1999), **Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.

DELERY, E. e D. SHAW, J. (2001), «The strategic Management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension». *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20, pp. 165-197.

DELERY, J. e DOTY, H. (1996), «Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions». *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 802-835.

HUSELID, M. (1995), «The impact of human resource management on turnover, productivity and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.

LEPAK, D. e SNELL, S. (1999), «The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development». *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 31-48.

NEVES, J. (2000), **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Editora RH, Lisboa.

PFEFFER, J. (1998), **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**. Harvard Business School Press, EUA.

RETO, L. e NUNES, F. (1992), «Avaliação da Eficácia da Formação: A Pertinência da Perspectiva Experimental». *Revista Portuguesa de Gestão*, vol. III/IV, pp. 43-56.

RETO, L. e NUNES, F. (1999), «Métodos como Estratégia de Pesquisa: Problemas Tipo numa Investigação». *Revista Portuguesa de Gestão*, vol. I, pp. 21-31.

## instituto de merchandising

É uma associação de empresas produtoras, distribuidoras de produtos e prestadoras de serviços na área da distribuição, que tem por finalidade realizar a divulgação, o desenvolvimento e o aprimoramento do merchandising em Portugal com base na maximização dos interesses convergentes das suas associadas.

### formação

merchandising  
trade marketing  
ecr e category management  
crm  
gestão linear  
promoções ponto de venda  
scorecard e tecnologias de  
informações

### quem somos

ABL - ARENA BELOW THE LINE . ARBORA & AUSONIA . CADBURY ADAMS .  
BACARDI - MARTINI PORTUGAL . CIMP . CLARA CUNHA . COMPAL . COMPANHIA  
DE LINHAS COATS & CLARK . COOPERATIVA AGRÍCOLA REGUENGOS DE  
MONSARAZ . CTT - CORREIOS DE PORTUGAL . DANONE PORTUGAL . DELTA CAFÉS  
 . DUCROS - MARGÃO . EMIP . FEIRA NOVA HIPERMERCADOS . F LIMA .  
GESTIRETALHO . HEWLETT PACKARD . JOHNSON & JOHNSON . JOHNSON'S WAX  
DE PORTUGAL . L'OREAL PORTUGAL, LDA . LABORATÓRIOS KODAK . LACTALIS  
PORTUGAL . LEVER ELIDA . LUSOMUNDO AUDIOVISUAIS . MAIS MERCADO .  
MAKRO . MASTERFOODS . MATUDIS . MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS .  
NACIONAL . NESTLÉ PORTUGAL . NUTRICALFÉS - CAFÉS E RESTAURAÇÃO, S.A .  
PANRICO . PER SI - MARKETING E PUBLICIDADE . PROMOCENTRO . SCA HYGIENE  
PRODUCTS . SELECT SERVIÇOS . SEP - PORTUGAL . SHELL PORTUGUESA . SIMAB .  
SOCIPRIME . SORRISO . SOVENA . SUMA . SUMOLIS . TEMPESTADE DE IDEIAS .  
UNICER - BEBIDAS DE PORTUGAL, S.A . UNIPELLERT . VASP . VILEDA IBÉRICA .

formação • seminários • eventos • estudos de mercado

av.º elias garcia, n.º147- 4.º esq.  
1050-099 lisboa  
e-mail. geral.imp@imp.pt  
tef. 217801529/30/31 fax. 21780134

venha visitar-nos!... clique!...

[www.imp.pt](http://www.imp.pt)

