

3.3. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E GRH

A adoção de uma estratégia organizacional tem implicações ao nível da estratégia de recursos humanos. O Quadro 2.4 identifica algumas dessas implicações, tornando clara a existência de diferentes padrões na GRH em cada um dos tipos estratégicos. Assim, a GRH cautelosa inerente à estratégia defensiva visa desenvolver os RH a partir de dentro da organização (*i.e.*, via promoção interna), recruta ao nível de entrada (*i.e.*, contrata juniores e desenvolve-os) e analisa o desempenho da organização ao longo do tempo. Distintamente, a GRH na empresa prospetora realiza recrutamento a todos os níveis da organização, orienta-se para o desempenho e assenta na comparação/*benchmarking* do desempenho da organização com o de outras organizações, de modo a preservar a sua posição inovadora. Em suma, segundo Miles e Snow a estratégia de RH deve estar alinhada com a estratégia de negócio. A perspetiva do alinhamento constitui aliás uma das linhas de pensamento dominantes no domínio da gestão estratégica de RH, como se discutirá na secção seguinte.

QUADRO 2.4. ESTRATÉGIAS DA EMPRESA E CORRESPONDENTES PROCESSOS DE GRH¹

	Defensiva	Prospetora	Analisadora
Estratégia básica	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver RH. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir RH. 	<ul style="list-style-type: none"> Afetar RH.
Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> Ênfase: fazer internamente. Pouco recrutamento acima do nível de entrada. Seleção baseada na eliminação dos empregados indesejáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> Ênfase: comprar a empresas externas. Recrutamento sofisticado a todos os níveis. 	<ul style="list-style-type: none"> Ênfase: fazer e comprar. Métodos mistos de recrutamento e seleção.
Planeamento, formação e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> Formal e extensivo. Formação de desenvolvimento de competências. Programas de formação extensivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Informal, limitado. Identificação e aquisição de competências. Programas de formação limitados. 	<ul style="list-style-type: none"> Formal e extensivo. Aquisição e desenvolvimento de competências. Programas de formação extensivos. Recrutamento externo limitado.

(1) Miles e Snow (1984, p. 49).

	Defensiva	Prospetora	Analisadora
Gestão do desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Para identificação de necessidades de formação. • Avaliações individuais ou grupais. • Comparação de séries temporais (e.g., o ano atual com os anos anteriores). 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada para os resultados (e.g., gestão por objetivos). • Identificação de necessidades de <i>staffing</i>. • Avaliações da organização como um todo. • Comparações transversais (e.g., com outras empresas no mesmo período). 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos orientados para os processos. • Identificação de necessidades de formação e de <i>staffing</i>. • Avaliações a todos os níveis (indivíduos, grupos, organização). • Fundamentalmente séries temporais, algumas comparações transversais.
Compensação	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada pela posição na hierarquia. • Consistência interna. • Compensação total baseada no dinheiro e no diferencial entre superiores e subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada para o desempenho. • Competitividade externa. • Compensação total orientada para os incentivos e guiada pelas necessidades de recrutamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobretudo guiada pela hierarquia, com algumas considerações sobre o desempenho. • Consistência interna e competitividade externa. • Dinheiro e incentivos.

3.4. A IDADE E A DIMENSÃO DAS ORGANIZAÇÕES AFETANDO A GRH

Além da estratégia, as práticas de GRH são afetadas por outros fatores como a idade e a dimensão da organização. O Quadro 2.5 ilustra o padrão de mudança que caracteriza muitas organizações ao longo do seu ciclo de vida. As práticas de GRH tendem a evoluir de sistemas pouco estruturados, fluidos, focados na sobrevivência, para sistemas mais estruturados. O envelhecimento da organização e os primeiros sinais de declínio, no entanto, obrigam a reorganizar o modo de funcionamento, mantendo alguns sistemas mas trazendo de volta algum do dinamismo da fase inicial. Embora o Quadro possa transmitir a ideia de que os problemas para as empresas surgem por ocasião do envelhecimento, deve recordar-se que as ameaças começam logo na fase inicial do ciclo de vida, com muitas organizações a sucumbirem precocemente no período inicial – tal como explicado pela teoria da ecologia organizacional.¹

(1) Hannan e Freeman (1989).