

Capítulo 10 UMA REFLEXÃO CRÍTICA SOBRE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

António José Almeida

Introdução

Apesar de só muito recentemente a gestão de recursos humanos ter sido reconhecida nos meios académicos quer nacionais quer internacionais, a sua existência remonta aos finais do século XIX, altura em que começou a afirmar-se como uma actividade instrumental, essencial para sustentar processos de dominação e de reprodução de relações de poder. O seu papel de correia de transmissão entre patrões e empregados tem sido, neste contexto, crucial para a legitimação e reprodução das relações de dominação que atravessam as sociedades capitalistas.

A questão que se nos coloca é a de procurar discutir até que ponto este papel instrumental faz parte da natureza da gestão de recursos humanos ou é, tão só, o resultado de uma dada utilização social da disciplina, no quadro de um paradigma dominante como tem sido o paradigma taylorístico/gestionário.

É a partir deste quadro analítico que pretendemos reflectir sobre algumas das transformações recentes no campo disciplinar da gestão de recursos humanos e, inevitavelmente, também naqueles com os quais faz fronteira, tendo em vista discutir os processos de reprodução/ruptura que o têm vindo a atravessar.

Trata-se de discutir as bases paradigmáticas em que tem assentado a disciplina, tendo em vista contribuir para a sua renovação no quadro de uma perspectiva crítica, capaz de a catapultar para o estabelecimento de um diálogo multidisciplinar essencial para o seu desenvolvimento, dado tratar-se de uma ciência fortemente devedora de contributos externos, nomeadamente do conjunto das ciências sociais e humanas.

Um paradigma instrumental ao serviço da dominação

Tendo nascido com o advento do processo de industrialização e da consequente emergência da *fábrica* enquanto espaço privilegiado capaz de garantir, simultaneamente, a dependência económica dos trabalhadores ao privá-los da posse dos meios de produção, a separação entre local de trabalho e local de habitação e a imposição de uma disciplina rígida, a gestão de recursos humanos, independentemente da designação utilizada,¹ tem as suas origens na tentativa de conseguir pela primeira vez na história assegurar a quantidade, a qualidade e a uniformidade do trabalho. A prossecução destes objectivos fez-se no quadro de uma *fábrica* marcada por uma dimensão organizacional que "se caracteriza pelo anonimato e pela burocratização, pela rigidez da estrutura, sempre em busca da escala máxima como meio de obter os rendimentos (técnicos e económicos) mais elevados" (Freire, 1997: 103).

Estava assim em curso a afirmação histórica de um novo sistema de produção (Almeida, 1993), o sistema fabril, que procurava suceder ao sistema de corporações e ao sistema doméstico, para o que necessitou de encontrar os seus factores de legitimação quer no plano ideológico, quer no plano técnico-científico.

No plano ideológico, tal legitimação assentou no facto de pressupor a liberdade da mão-de-obra, dado que as relações que se estabeleciam entre capitalistas e operários eram relações de mercado. Nasceram assim duas novas classes sociais, em que a primeira, detentora dos meios de produção, se caracteriza pela sua orientação para o lucro e a segunda, detentora da força de trabalho, se vê confrontada com a emergência de "um novo trabalhador", o qual, por não estar preso por laços particulares ao senhor ou mestre, não devia servir a nenhum homem (Méda, 1999).

No plano técnico-científico, a sua legitimação decorre da introdução da chamada Organização Científica do Trabalho, de que Frederic Taylor foi o grande impulsionador ao lançar as bases metodológicas para a fragmentação do trabalho e a consequente hierarquização dos papéis sociais no interior da fábrica. A articulação desta nova visão da organização dos processos produtivos com a proposta de Henri Fayol sobre a importância da função administrativa, cujos objectivos passam por prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, lança as bases para uma nova disciplina, a gestão, cujo objecto pode ser definido como "o estudo científico de carácter normativo da implementação integrada dos meios técnicos, financeiros e humanos nas organizações, tendo em vista a sua utilização racional e eficaz" (De Coster, 1998: 22-23).

1 Não pretendemos neste texto discutir as diferentes designações que ao longo do tempo têm vindo a ser utilizadas para definir esta função social. O leitor pode encontrar uma reflexão sobre esta problemática em diversas obras, nomeadamente nos textos de Fombone (1988), e de Cabral-Cardoso (2000).

É neste contexto instrumental e normativo que a gestão de recursos humanos se tem vindo a afirmar ao longo das décadas como uma disciplina assente num corpo de conhecimentos aplicados que tem por objecto contribuir para a regulação das actividades humanas nas organizações (Brabet, 1993; De Coster, 1998). Note-se que este corpo de conhecimentos para uns desenvolve-se "a partir de dois pilares, a gestão estratégica e o comportamento organizacional" (Cabral-Cardoso, 2000: 225), enquanto que, para outros, ele é o resultado dos contributos das designadas "ciências do trabalho" (De Coster, 1998: 23), com particular destaque para a economia, a sociologia e a psicologia. Ambas as propostas nos parecem limitadoras da multiplicidade de contribuições teórico-metodológicas de que a gestão de recursos humanos tem procurado munir-se para responder a uma realidade cada vez mais complexa.²

Este passado da gestão de recursos humanos, legitimador de uma ordem autocrática,³ não pode deixar de nos interpelar sobre as implicações das transformações em curso nas sociedades contemporâneas tanto mais que "a GRH corre o risco, se não se interrogar constantemente sobre si própria, de (continuar a) não ser mais do que um simples instrumento de difusão, de legitimação, de reforço e de sustentação de interesses particulares e de discursos dominantes" (Brabet, 1993: 13).

Tendo em conta os desafios com que a gestão de recursos humanos se depara hoje, e dos quais Jacques Igalens (1999) destaca a globalização, o aumento da competitividade, a mudança tecnológica e o envelhecimento da população, é fundamental compreendermos as rupturas, porventura paradigmáticas no sentido kuhniano do termo, que atravessam o campo da gestão de recursos humanos e das quais gostaríamos de destacar três domínios de análise:

- o da acção político-ideológica, em que se constata uma apropriação discursiva de um conjunto de modas socialmente construídas para legitimar opções que se pretendem ideologicamente neutras;
- o das práticas quotidianas dos profissionais da gestão de recursos humanos que, perante as dificuldades em gerir uma realidade cada vez mais marcada pela incerteza, procuram novos instrumentos capazes de estruturar um aparato técnico que, simultaneamente, facilite a acção e legitime a decisão;
- o da reflexão teórica realizada no campo disciplinar, a qual se vê

2 Veja-se a este propósito o n.º 415/2000 da revista *Personnel*, que apresenta uma análise dos contributos de diferentes disciplinas para o desenvolvimento da gestão de recursos humanos, os quais são sintetizados no artigo de Patrick Gilbert (2000).

3 Contrapomos a esta ordem autocrática, a qual é o resultado das relações de dominação que têm caracterizado o mundo do trabalho, uma ordem participativa, na qual se confrontam interesses diversificados mas legítimos.

confrontada com novos desafios decorrentes da necessidade de repensar o papel do trabalho nas sociedades actuais, bem como as novas formas de alienação que este tende a assumir.

Colocar a discussão dos contornos dessa ruptura ao nível dos domínios enunciados significa assumir que a gestão de recursos humanos está, igualmente, perante uma nova necessidade: a de assumir a sua efectiva maturidade enquanto disciplina científica autónoma, embora aberta ao diálogo e às sinergias interdisciplinares. Trata-se de passar de uma visão normativa, assente num aparato instrumental supostamente neutro e num discurso homogéneo baseado em raciocínios maniqueístas, para uma visão mais analítica, capaz de dar conta da sua natureza contingencial.

A contingencialidade da gestão de recursos humanos decorre, entre outros factores, da pluralidade de políticas e práticas passíveis de ser adoptadas pelos seus profissionais em função das configurações organizacionais (Mintzberg, 1995; Cowling e Mailer, 1998; Pichault e Nizet, 2000), das estratégias das empresas/organizações (Devanna e outros, 1984; Besseyre des Horts, 1987; Rodrigues, 1991; Torrington e Hall, 1995; Lundy e Cowling, 1996), dos tipos de cultura organizacional (Besseyre des Horts, 1987), das identidades profissionais (Sainsaulieu, 1995; Dubar, 1997; Rodrigues, 1997), dos estádios de desenvolvimento competitivo (Porter, 1991; Rodrigues, 1991), do ciclo de vida das empresas/organizações (Fombrun, 1984; Miller, 1984; Tyson, 1995), dos contextos societais (Maurice e outros, 1982; d'Iribarne, 1989; Inohara, 1991; Gadrey e outros, 1999), etc.

A ruptura a que temos vindo a aludir corre, no entanto, o risco de se traduzir na substituição do velho paradigma taylorista (Teixeira, 1996), enquanto modelo ideal de gestão de recursos humanos baseado em mecanismos de causalidade simples, à boa maneira da física newtoniana, por um novo paradigma que, incapaz de dar conta da diversidade do campo disciplinar bem como da multiplicidade de abordagens teóricas que lhe estão associadas, se refugia num novo modelo ideal assente na hiper-desregulamentação das formas de trabalho e que, à falta de melhor expressão, designamos de paradigma gestor.

Torna-se, por isso, necessário assumir a natureza complexa da disciplina, evitando a importação acrítica de abordagens facilmente apropriáveis, quer por força da sua mobilidade operativa, quer em consequência das fragilidades em que navega o campo disciplinar da Gestão de Recursos Humanos. Este posicionamento implica assumir uma vigilância epistemológica permanente, dados os riscos que essa importação comporta e dos quais destacamos (Brabet, 1993): risco da instrumentalização gestonária, risco da simplificação, risco da universalização, risco da negação da incerteza, risco da a-historização, risco da a-conflitualização e risco da naturalização.

Estes riscos estão tanto mais presentes quanto a gestão de recursos humanos sofre de uma insuficiência grave de teorias articuladas (Brabet, 1993),

facto que a tem atirado para os braços dos defensores da sua instrumentalização ao serviço da eficácia económica, permitindo a afirmação de uma multiplicidade de formas de "pragmatismo obreirista" alimentado pelo que Le Goff (1997) designa por "biscateiros do comportamento humano", mais preocupados com a dimensão quantitativa da acção do que com a sua natureza, ao orientarem-se pelo pressuposto de que "o que é preciso é agir".

Evitar os riscos da instrumentalização gestonária significa assumir as empresas/organizações como construções sociais⁴ na medida em que fazem assentar a sua legitimidade nas normas, nos valores e nas forças económicas e políticas dominantes em cada época histórica (Sainsaulieu, 1990). Colocar os desafios da gestão de recursos humanos nesta perspectiva significa adoptar uma postura analítica valorizadora da sua natureza reflexiva, assumindo desse modo a dimensão social da acção que se torna portadora de sentidos para os actores em presença, dado que a empresa surge como "um lugar social de relações individuais e colectivas capaz de suscitar numerosas formas de identidade" (Sainsaulieu et Segrestin, 1987: 204).

Elementos para a estruturação de um paradigma reflexivo

A necessidade de adoptar uma postura analítica baseada num paradigma reflexivo, capaz de sustentar o reconhecimento e o desenvolvimento da autonomia dos actores, contrapondo-se, por isso, ao tradicional paradigma instrumental que, ao omitir da sua abordagem o problema do poder, legitima a reprodução das relações de dominação no interior da empresa, é tanto mais importante quanto os modos de gestão tendem a articular, implicitamente, um discurso sobre a sociedade e uma representação da empresa e das práticas de gestão. O discurso sobre a sociedade decorre do facto de adoptar como modelo as economias de sucesso, de que têm sido exemplos os modelos americano e japonês. As representações da empresa e das práticas de gestão resultam da adopção de casos tidos como exemplos de *boas práticas*, a partir dos quais os "gurus da gestão" têm construído a sua "indústria da consultoria", transformando-se numa espécie de legisladores desconhecidos, sempre prontos "a definir a lei, a alterar as instituições, a introduzir novas modas de linguagem e, antes do mais, a reorganizar a vida das pessoas" (Micklethwait e Wooldridge, 1999: 17).

Uma opção epistemológica baseada num paradigma reflexivo implica a dessacralização da empresa e do empresário/gestor, endeusados por um culto individualista que vê no sucesso material a expressão máxima do êxito, ao

4 A expressão é aqui usada no sentido que lhe é dado por Berger e Luckmann (1983), *A Construção Social da Realidade*, 5.ª edição, Petrópolis, Vozes.

contrário do que advogavam os fundadores da empresa capitalista para quem, tal como Max Weber o demonstrou na sua obra *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, o sucesso económico só fazia sentido na medida em que permitia a libertação espiritual.

Entrar por esta via de discussão implica a mobilização de uma nova problemática que é a dos princípios éticos que orientam as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos. Entendida como a reflexão sobre a natureza e o lugar da moral nos negócios, a relevância da ética na gestão de recursos humanos decorre do facto de a acção dos seus profissionais ser "mais facilmente vista de um modo positivo se assentar em princípios éticos" (Legge, 1998: 20). A questão que se nos coloca, inevitavelmente, é a de saber que princípios éticos devem orientar a acção desses profissionais.

Karen Legge (1998) propõe-nos três teorias, a partir das quais podemos avaliar, do ponto de vista ético, as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos: a perspectiva deontológica, a perspectiva utilitarista e a perspectiva dos *stakeholders*.

A perspectiva deontológica é devedora da moral kantiana e assenta no princípio de que uma acção é moral se estiver conforme à lei moral, a qual não se baseia na intuição, na consciência ou na utilidade, mas antes na *razão pura*. Esta perspectiva abre caminho para a definição de um conjunto coerente e universal de valores morais orientadores das políticas e das práticas de gestão de recursos humanos. A existência de um tal conjunto de valores teria consequências óbvias no actual contexto de globalização, dado que não deixaria de contribuir para questionar a crescente desregulamentação social e económica que vê no *dumping social* um factor de competitividade.

A perspectiva utilitarista defende, por sua vez, que a moralidade da acção deve ser avaliada com base nas suas consequências e não num conjunto de valores definidos *a priori*. Neste quadro, está em causa a maximização de resultados positivos a favor de uma maioria ou a minimização de resultados negativos para essa mesma maioria. Estes pressupostos éticos estão inevitavelmente subjacentes às estratégias de *downsizing* e de *outsourcing* que legitimam a supressão do emprego de uns, com o argumento de assim garantir a manutenção do emprego de outros. A mesma lógica parece legitimar a crescente dualização do mercado de trabalho entre mercado primário e mercado secundário (Gazier, 1991): o primeiro marcado por um conjunto de garantias ao nível da estabilidade contratual, dos salários elevados, das perspectivas de carreira, das oportunidades de formação, das condições de trabalho, etc., e o segundo marcado pela ausência desse mesmo conjunto de garantias.

A perspectiva dos *stakeholders* encontra alguns dos seus fundamentos na teoria da justiça de John Rawls (1993),⁵ situando-se num espaço intermédio relativamente às teorias anteriores. Caracterizando-se por privilegiar o que é *bom* e não o que está *certo*, esta perspectiva pressupõe que esse *bom* deve ser "distribuído com base num processo de consulta mútua pelo que nenhum

stakeholder sairá completamente perdedor enquanto outros saem completamente ganhadores" (Legge, 1998: 23). Trata-se de uma abordagem que, de certo modo, se articula com a definição proposta por Morin e outros (1994: 6) do que deve ser entendido por eficácia organizacional, a saber: "julgamento efectuado pelos múltiplos grupos de pressão sobre as actividades, os produtos, os resultados ou os efeitos da organização".

Do mesmo modo que os pressupostos éticos da chamada teoria dos *stakeholders* se baseiam na necessidade de ter em conta uma multiplicidade de interesses, que vão desde os interesses dos patrões/accionistas aos dos empregados, passando pelos gestores, clientes, fornecedores, comunidade envolvente, etc., também a proposta de Morin e outros (1994) vai no sentido de assumir o carácter multidimensional da eficácia organizacional, pelo que deve ser tida em conta não só a eficiência económica, mas também o valor dos recursos humanos, a perenidade da organização e a sua legitimidade junto dos grupos externos.

Ao remeter os critérios de avaliação da eficácia organizacional para o campo de uma ética baseada na responsabilidade social, moral e ecológica, como os próprios autores reconhecem, está-se longe de facilitar a vida aos gestores, em geral, e de recursos humanos, em particular, habituados a agir no quadro de uma ética utilitarista dominada pela obsessão da eficácia económica, dado terem internalizado o papel de "conservação e regulação de uma ordem pré-estabelecida" (Pina e Cunha, 1998: 31). Trata-se, no entanto, de uma forma inequívoca, através da qual se pode "melhorar a qualidade de vida nas sociedades, proteger a natureza e permitir de novo a emergência de um sentido para o trabalho" (Morin e outros, 1994: 134), o que se constitui numa oportunidade para que a gestão de recursos humanos, enquanto disciplina científica, se possa repensar a si própria no contexto de uma globalização marcada por uma crescente supremacia dos interesses económicos sobre os interesses sociais e culturais (Husson, 1999; Martin e Schumann, 1998).

A necessidade de recorrer aos pressupostos da *teoria crítica* para a problematização da gestão de recursos humanos,⁶ tendo em vista a adopção de uma ética que não se limite exclusivamente aos fundamentos utilitaristas, parece ganhar terreno à medida que aumenta a massa crítica no interior do campo disciplinar e se desenvolve a reflexão teórica. Exemplo desta nova postura no quadro da produção académica portuguesa é a que nos é proposta por Cabral-Cardoso (2000: 238) ao afirmar que:

5 Baseada no princípio da equidade, a teoria da justiça proposta por John Rawls reivindica-se de natureza kantiana procurando, segundo o autor, fornecer uma análise sistemática da justiça que se possa constituir em alternativa ao utilitarismo tradicionalmente dominante.

6 Trata-se de uma corrente do conhecimento desenvolvida pela chamada Escola de Francoforte que procurou estabelecer uma distinção entre dois tipos de razão: uma razão esclarecedora e emancipadora baseada nos ideais iluministas da Revolução Francesa e uma razão instrumental baseada nos princípios tecnocráticos.

Limitar o impacto nos resultados da empresa aos aspectos financeiros, tendencialmente avaliados no curto-prazo, seria redutor para o papel transformacional do gestor de recursos humanos, em cuja agenda se inclui hoje um leque alargado de actividades e preocupações que vão da igualdade de oportunidades à gestão da diversidade, passando pelo bem-estar e qualidade de vida, pela gestão dos empenhamentos múltiplos, pela relação trabalho-família e por questões de género, privacidade e sexualidade em contexto organizacional.

Apesar de a maturidade da disciplina não estar assegurada, sobretudo se a pensarmos no quadro académico e profissional português, a consciência da ruptura paradigmática em curso parece abrir caminho a uma nova ordem participativa, baseada na autonomia dos actores e na partilha do poder no interior das organizações, como forma de reabilitar a legitimidade social da empresa e, concomitantemente, da própria gestão de recursos humanos, dadas as dificuldades que tem manifestado em se afastar do papel de mera correia de transmissão entre a direcção e os trabalhadores.

Conclusão

A afirmação crescente da gestão de recursos humanos, enquanto campo de saber, tem como consequência, entre outros aspectos, a necessidade de submeter os seus pressupostos teórico-metodológicos ao debate aberto e à reflexão crítica sujeitando-se, por isso, ao teste da validação epistemológica.

As ideias expressas ao longo do texto procuram contribuir para animar esse debate e essa reflexão, num momento em que o crescente reconhecimento académico da disciplina exige a afirmação de uma maturidade baseada numa fundamentação epistemológica, e não só na demonstração de um reconhecimento empírico resultante da eficácia dos instrumentos que mobiliza.

Os paradigmas enunciados representam dois ideais-tipo, a partir dos quais procuramos tipificar os tempos e os modos através dos quais se tem estruturado o campo disciplinar, sendo que ambos fazem parte do património de quem se pretenda filiar neste campo do saber.

Contudo, a afirmação da gestão de recursos humanos enquanto ciência autónoma e aberta às sinergias multidisciplinares passa, na nossa perspectiva, por romper com um paradigma estritamente instrumental e normativo, assente num aparato técnico supostamente neutro e num discurso que se pretende homogéneo e totalizante.

É necessário o empenhamento crítico de académicos e profissionais na estruturação de um paradigma reflexivo, assente numa visão analítica capaz de dar conta da natureza contingencial da gestão de recursos humanos, tendo por base abordagens tipológicas e não classificatórias.

Este paradigma reflexivo implica a adopção de um compromisso ético,

baseado em valores humanistas e numa nova ordem participativa, capaz de contribuir para o reforço da capacidade de autoquestionamento, caso contrário a gestão de recursos humanos corre o risco de não ser mais do que um instrumento de difusão, de legitimação, de reforço e de defesa de interesses particulares e de discursos dominantes.

Referências bibliográficas

- Almeida, António José (1993), *Novas Tecnologias e Sistemas de Trabalho: Rupturas e Continuidades*, Covilhã, UBI, Coleção Estudos: Economia e Gestão, Working paper n.º 2.
- Almeida, António José (2000), "Perfis de competências dos profissionais da gestão de recursos humanos: da ilusão estratégica à estratégia da desilusão", *Recursos Humanos Magazine*, 11, pp. 10-22.
- Almeida, António José e outros (2000), "Carreiras profissionais: novos caminhos para as relações de trabalho?", *Actas do IV Congresso Português de Sociologia*, Lisboa, APS.
- Besseyre des Horts, Ch.-H. (1987), "Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue française de gestion*, 65/66, pp. 149-155.
- Besseyre des Horts, Ch.-H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Éditions d'organisation.
- Brabet, Julienne (org.) (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines?*, Paris, Economica.
- Cabral-Cardoso, Carlos (2000), "Gestão de recursos humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios" em Miguel Pina e Cunha (org.), *Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospectivas*, Lisboa, D. Quixote.
- Cowling, Alan, e Chloe Mailer (1998), *Gerir os Recursos Humanos*, Lisboa, D. Quixote.
- Devanna, Mary Anne e outros (1984), "A framework for strategic human resource management" em Charles J. Fombrun e outros (org.), *Strategic Human Resource Management*, Nova Iorque, John Wiley.
- D'Iribarne, Philippe (1989), *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.
- De Coster, Michel (1998), "Introduction: bilan, actualité et perspectives de la sociologie du travail" em Michel De Coster e outros (orgs.), *Traité de Sociologie du Travail*, 2.ª edição, Paris, De Boeck.
- Dubar, Claude (1997), *A Socialização*, Porto, Porto Editora.
- Fombrun, Jean (1988), "Pour une historique de la fonction personnel" em Weiss, Dimitri (org.) *La fonction ressources humaines*, Paris, Éditions d'organisation.
- Fombrun, Charles J. (1984), "Corporate culture and competitive strategy" em Charles J. Fombrun e outros (orgs.), *Strategic Human Resource Management*, Nova Iorque, John Wiley.
- Freire, João (1997), *Variações Sobre o Tema Trabalho*, Porto, Afrontamento.
- Gadrey, J. e outros (1999), *France, Japon, Etats-Unis: l'emploi en détail*, Paris, PUF.
- Gazier, Bernard (1991), *Économie du travail et de l'emploi*, Paris, Dalloz.

- Gilbert, Patrick (2000), "Connaissance des sciences humaines et pratique de la GRH". *Personnel*, 415, pp. 5-10.
- Husson, Michel (1999), *Miséria do Capital*, Lisboa, Terramar.
- Igalens, Jacques (1999), "Gestion des ressources humaines" em Ph. Carré e P. Caspar (orgs.), *Traité des Sciences et des Techniques de la Formation*, Paris, Dunod.
- Inohara, Hideo (1991), *Ressources humaines dans les entreprises japonaises*, Paris, Eyrolles.
- Legge, Karen (1998), "The morality of HRM" em Ch. Mabey e outros (orgs.), *Strategic Human Resource Management*, Londres, Sage.
- Le Goff, Jean-Pierre (1997), *As Ilusões da Gestão*, Lisboa, Difusão Cultural.
- Lundy, Olive, e Alan Cowling (1996), *Strategic Human Resource Management*, Londres, Thomson.
- Martin, H-P e H. Schumann (1998), *A Armadilha da Globalização*, Lisboa, Terramar.
- Maurice, Marc e outros (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF.
- Méda, Dominique (1999), *O Trabalho: um Valor em Vias de Extinção*, Lisboa, Fim de Século.
- Micklethwait, John e Adrian Wooldridge (1999), *Os Gurus da Gestão*, Lisboa, Presença.
- Miller, Paul (1998), "Strategy and the ethical management of human resources" em Ch. Mabey e outros (orgs.), *Strategic Human Resource Management*, Londres, Sage.
- Miller, Edward (1984), "Strategic staffing" em Charles J. Fombrun e outros (orgs.), *Strategic Human Resource Management*, Nova Iorque, John Wiley.
- Mintzberg, Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, D. Quixote.
- Morin, Estelle M. e outros (1994), *L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures*, Monreal, Gaetan Morin.
- Pichault, François, e Jean Nizet (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- Pina e Cunha, Miguel (1998), "Mudança organizacional planeada: algumas questões teóricas e aplicadas", *Organizações e Trabalho*, 18/19, pp. 27-51.
- Porter, Michael (1991), *The Competitive Advantage of Nations*, Hong Kong, The MacMillan Press, 2.ª edição.
- Rawls, John (1993), *Uma Teoria da Justiça*, Lisboa, Presença.
- Rodrigues, Maria João (1991), *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa, D. Quixote.
- Rodrigues, Maria de Lurdes (1997), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta.
- Sainsaulieu, Renaud (1990), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationales des Sciences Politiques et Dalloz.
- Sainsaulieu, Renaud (1995), *Sociologie de l'entreprise*, 2.ª edição, Paris, Presses de la Fondation des Sciences Politiques et Dalloz.
- Sainsaulieu, Renaud, e Denis Sagrestin (1987), "Para uma teoria sociológica da empresa", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 3, pp. 199-215.
- Teixeira, Cláudio (1996), *Organização do Trabalho e Factor Humano*, Lisboa, IEFP.
- Torrington, Derek, e Laura Hall (1995), *Personnel Management: HRM in Action*, 3.ª edição, Londres, Prentice Hall.
- Tyson, Shaun (1995), *Human Resource Strategy*, Londres, Pitman.

Outros títulos

- Apsiot (org.), *Formação, Trabalho e Tecnologia: Para Uma Nova Cultura Organizacional*
Apsiot (org.), *O Futuro do Trabalho: Novas Relações e Competências*
Barata, Joaquim Martins, *Elaboração e Avaliação de Projectos*
Chandler Jr., Alfred D., e Herman Daems, (orgs.), *Hierarquias de Gestão: Perspectivas Comparativas sobre o Desenvolvimento da Moderna Empresa Industrial*
Caldas, José Maria Castro, *Escolha e Instituições*
Centeno, Maria de Lourdes, *Teoria do Risco na Actividade Seguradora*
Clegg, Stewart R., *As Organizações Modernas*
Conceição, Pedro e Patrícia Ávila, *A Inovação em Portugal*
Domingues, Ivo, *Gestão de Qualidade nas Organizações Industriais: Procedimentos, Práticas e Paradoxos*
Ferreira, J. M. Carvalho, e outros (orgs.), *Entre a Economia e a Sociologia*
Fontoura, Maria Paula e Nuno Crespo, (orgs.), *O Alargamento da União Europeia*
Godinho, Manuel Mira e João M.G. Caraça, (orgs.), *O Futuro Tecnológico*
Guimarães, Rui A., *Política Industrial e Tecnológica e Sistemas de Inovação*
Hodgson, Geoffrey, *Economia e Evolução*
Hodgson, Geoffrey, *Economia e Instituições*
Kovács, Ilona, *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade de Informação*
Kovács, Ilona, e Juan José Castillo, *Novos Modelos de Produção: Trabalho e Pessoas*
Lança, Isabel Salavisa, *A Indústria Portuguesa*
Lança, Isabel Salavisa, *Mudança Tecnológica e Economia*
Lopes, Margarida Chagas, e Aquiles Pintó, *Competitividades, Aprendizagens e Soluções Pedagógicas*
Lopes, Margarida Chagas, *Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação: Entre a Empresa, o Mercado de Trabalho e a Convergência Europeia*
Lopes, Raul, *Competitividade, Inovação e Territórios*
Magriço, Vítor, *Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas na Era da Globalização*
Marques, Rafael e João Peixoto, (orgs.), *A Nova Sociologia Económica*
Neves, António Oliveira das, *Trabalho e Relações Laborais*
Olson, Mancur, *A Lógica da Acção Colectiva*
Rodrigues, Maria João, (org.), *Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento*
Romão, António, Manuel Brandão Alves e Nuno Valério (orgs.), *Em Directo do ISEG*
Schumpeter, Joseph A., *Ensaaios: Empresários, Inovação, Ciclos de Negócio e Evolução do Capitalismo*

Isabel Salavisa Lança, Fátima Suleman e Maria de Fátima Ferreiro
(organizadoras)

Portugal e a Sociedade do Conhecimento

Dinâmicas Mundiais, Competitividade e Emprego