

## **O papel do associativismo profissional no quadro da profissionalização da gestão de recursos humanos em Portugal**

António José Almeida\*

### **Resumo**

Este texto procura contribuir para a compreensão do processo de profissionalização da gestão de recursos humanos em Portugal, através da discussão do papel desempenhado pela respectiva associação profissional. Partindo fundamentalmente de dados estatísticos oficiais e da análise de conteúdo de entrevistas realizadas a responsáveis pela associação representativa do campo profissional da gestão de recursos humanos (APG) e a directores de recursos humanos, os resultados obtidos dão conta não só de alguns mecanismos de representação dos associados nos órgãos de direcção, mas também de algumas das contradições que atravessam a estratégia da Associação na reivindicação da exclusividade do mandato profissional.

**Palavras-chave:** sociologia das profissões, profissionalização, associação profissional, gestão de recursos humanos

### **Abstract**

This paper seeks to contribute to the understanding of the process of professionalization of human resource management in Portugal, through the discussion of the role played by the professional Association.

Based on official statistics and content analysis of interviews held to responsible for the association representing the professional field of human resource management (APG) and to human resource directors, the results show some mechanisms associated to the distribution of the management places inside the Association among their members. They also show some of the contradictions of the Association strategy in the claim for the exclusivity of professional mandate.

**Key words:** Sociology of professions, professionalization, professional association, human resource management

---

\* Instituto Politécnico de Setúbal – ESCE. antonio.almeida@esce.ips.pt

## **Introdução**

Definidas por Freidson (1994: 33) como estruturas “independentes do Estado e do capital que organizam e administram a prática de um claro e demarcado corpo de conhecimentos e competências, ou seja, de uma jurisdição que os seus membros monopolizam”, as associações profissionais não constituíram ao longo dos tempos, no quadro da sociologia das profissões, uma problemática central no estudo dos grupos profissionais (Halliday, 1987). Contudo, têm cada vez mais vindo a ser consideradas como uma dimensão relevante para o estudo dos processos de profissionalização e para a compreensão dos mecanismos de funcionamento interno dos grupos profissionais, como o demonstram alguns trabalhos recentes de que Portugal não é excepção (Freire, 2004).

Tendo em conta esta problemática, propomo-nos com este texto, a partir de um estudo de caso, discutir o papel do associativismo profissional no quadro do processo de profissionalização da gestão de recursos humanos em Portugal, em particular da Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG). Os dados empíricos mobilizados para a nossa discussão resultam de dados estatísticos fornecidos pela Associação, de um inquérito por questionário aplicado a uma amostra de profissionais bem como de entrevistas semi-directivas realizadas a directores de recursos humanos e ao ex-Presidente da Associação.

O texto estrutura-se em três grandes pontos nos quais mobilizamos algumas das referências teóricas relevantes para a discussão do papel e do funcionamento do associativismo profissional, explicitamos os procedimentos de pesquisa adoptados e, por último, discutimos alguns dos resultados obtidos.

### **1. A problemática do associativismo profissional**

A importância das associações profissionais no quadro da sociologia das profissões, não tendo constituído, ao longo dos tempos, uma problemática central no estudo dos grupos profissionais (Halliday, 1987), tem vindo a ser considerada, cada vez mais, uma dimensão de análise relevante para o estudo dos processos de profissionalização e para a compreensão dos mecanismos de funcionamento interno dos diferentes grupos. Definidas por Freidson (1994: 33), como estruturas “independentes do Estado e do capital que organizam e administram a prática de um claro e demarcado corpo de conhecimentos e competências, ou seja, de uma jurisdição que os seus

membros monopolizam”, as associações profissionais apresentam-se como instâncias de regulação social e de promoção dos interesses dos seus associados.

Apesar da subalternidade das associações profissionais, enquanto dimensão de análise ao longo do processo de desenvolvimento da sociologia das profissões, é possível identificar o espaço que diferentes correntes teóricas lhe têm vindo a reservar (Rodrigues, 2004). Dessas correntes teóricas gostaríamos de destacar, pela sua centralidade (Rodrigues, 1999; Gonçalves, 2007; Almeida 2010a), as correntes funcionalista, interaccionista e neo-weberiana.

Para as correntes funcionalistas, a criação de uma associação profissional não só corresponde a uma das etapas necessárias ao processo de profissionalização, como a sua existência se afigura essencial para sustentar a capacidade de auto-regulação própria das profissões, ao garantir a regulação das práticas e das condições do exercício profissional, por via dos códigos de ética e dos mecanismos disciplinares neles previstos. O seu papel enquanto instância de intermediação de interesses entre os indivíduos e o Estado, por um lado, e enquanto garante da ordem moral através da partilha de valores compatíveis com o carácter altruísta das profissões, por outro, são elementos centrais na abordagem funcionalista.

Ao centrar a sua análise nos conceitos de licença e de mandato, as correntes interaccionistas atribuem às associações profissionais um papel central na intermediação de interesses entre o Estado e os profissionais e entre estes e o público, tendo em vista a conquista e protecção das licenças e dos mandatos, por via da construção de uma retórica indutora do seu reconhecimento pela opinião pública, em geral, e pelo Estado, em particular. Nesta óptica, as associações assumem-se como *players* fundamentais na luta pela legitimação simbólica dos grupos profissionais, tendo em vista a obtenção de vantagens económicas e sociais.

As correntes neo-weberianas, apesar de heterogéneas, partilham o pressuposto comum de que os grupos profissionais, através da sua acção colectiva, visam o estabelecimento de monopólios de mercado sobre determinadas áreas de saber, tendo por objectivo a obtenção de vantagens económicas e sociais para o respectivo grupo. Neste quadro, as associações profissionais desempenham um papel crucial na estruturação ideológica do grupo e na luta pela outorga e manutenção, por parte do Estado, dos mecanismos de licenciamento, capazes de garantir quer a qualidade dos serviços prestados, por parte dos profissionais, através da institucionalização de

mecanismos de regulação, quer o controlo do acesso à prestação desses mesmos serviços.

Os trabalhos que se têm debruçado sobre o associativismo profissional têm reconhecido a multiplicidade de papéis que este desempenha. Segundo Freire (2004: 2), eles estão patentes: na regulação económica do exercício de certas actividades profissionais; nos impactos sociais que geram sobre a procura; nas influências que exercem sobre as instituições de formação; na acção sobre a construção de identidades profissionais e, em certos casos, na consagração de áreas de jurisdição atribuídas e garantidas pelo Estado. Contudo, a generalidade dos estudos empíricos tem vindo a incidir sobre aspectos parcelares do associativismo, nomeadamente, sobre o modelo de governação e o seu processo de funcionamento interno (Halliday, 1987; Freire, 2004), a sua função regulatória e legitimadora da mudança (Watkins, 1999; Greenwood, Suddaby e Hunings, 2002) e a redefinição do projecto profissional, em função das novas formas internacionais de regulação (Evetts, 1995; Evetts, 1999), faltando, por isso, uma abordagem integrada sobre os diferentes papéis do associativismo profissional.

O modelo de governação, o processo de funcionamento interno e a forma como as associações profissionais se mobilizam politicamente são algumas das dimensões de análise que têm merecido mais atenção por parte dos sociólogos. O trabalho pioneiro de Halliday (1987) é um dos exemplos mais significativos dessa atenção que, ao estudar uma das maiores associações profissionais de advogados americana, a *Chicago Bar Association* (CBA), se interroga sobre qual o papel macro social desempenhado pelas associações profissionais. Halliday toma como ponto de partida para o seu estudo os resultados de algumas investigações realizadas e dos quais destaca: a procura do monopólio económico; a perpetuação da ideologia meritocrática que está na base da ocultação das desigualdades sociais que caracterizam as sociedades de capitalismo avançado, o que transforma as profissões em agentes do poder e o tratamento diferenciado em função da origem social dos clientes. É com base nestas noções que o autor explora os mecanismos do processo de decisão no interior da associação, para melhor compreender os interesses e os fins que lhe estão subjacentes.

Partindo do pressuposto de que existe um défice de congruência entre o que as associações profissionais fazem e aquilo que dizem que fazem, Halliday (1987: xv) defende que a opacidade da informação veiculada pelas associações está ao serviço de uma estratégia visa obter influência: “muitas das mais importantes conquistas das

associações profissionais não são publicitadas, mesmo entre os seus associados, precisamente pela mesma razão de que muita da diplomacia é conduzida fora do domínio público”. Para o autor, “a publicidade é inimiga de certos tipos de influência. O secretismo é a sua condição de sucesso”. É, precisamente, a partir deste pressuposto que Halliday realiza o seu estudo de caso intensivo tendo em vista compreender os mecanismos que estão subjacentes ao funcionamento político da CBA.

Das conclusões a que chega, algumas são particularmente relevantes. A primeira remete para o modo como, ao nível dos mecanismos de direcção, a CBA respondeu à passagem de uma organização de elite para uma organização de massas. Com esta passagem, a CBA viu aumentar a sua diversidade interna, ao mesmo tempo que desenvolveu uma estratégia que lhe permitiu uma limitada rotação dos membros da direcção e o aumento do tempo dos mandatos. Simultaneamente, assegurou mecanismos de cooptação e de auto-perpetuação no recrutamento de novos líderes e obteve mais autonomia para a direcção. A segunda conclusão é a de que, para assegurar a sua autonomia, a direcção da CBA desenvolveu uma estratégia de redução do número de reivindicações feitas pelos seus membros, ao mesmo tempo que procurou controlar essas mesmas reivindicações, através da implementação de três tipos de mecanismos: a classificação da natureza das reivindicações em políticas ou técnicas, em função das circunstâncias; a externalização do objecto de conflito, devolvendo-o aos associados, e só aceitando discuti-lo quando tivesse sido gerado um consenso; e, por fim, a neutralização dos “dissidentes” antes que estes pudessem chegar à direcção. A última conclusão coloca em evidência o desenvolvimento de mecanismos de interdependência e de interpenetração, quer a nível individual quer organizacional, os quais se constituem num recurso estratégico para que a direcção pudesse alcançar mais facilmente os seus objectivos, por via da mobilização de uma rede de reciprocidades quer internas quer externas.

Estas conclusões mostram-nos, de forma inequívoca, que o controlo do poder organizacional surge como uma condição para que as elites de uma dada profissão possam manter os seus privilégios e a hegemonia dos valores que defendem, o que faz com que, nas palavras de Halliday (1987: 334), “a direcção (da associação) surja mais como o dono do que como o servidor dos associados”. Para o autor torna-se, por isso, necessário desenvolver um profissionalismo cívico, capaz de colocar os interesses colectivos acima dos interesses particulares.

O trabalho coordenado por Freire (2004a) sobre as associações profissionais portuguesas apresenta uma natureza diferente, já que se trata de uma abordagem extensiva que, a partir de um inquérito por questionário aos responsáveis das associações, pretende analisar a problemática da relação entre as profissões e a mudança social, por um lado, e as profissões e o seu associativismo, por outro. Do vasto conjunto de dados e análises efectuadas pela equipa de investigação, interessa-nos destacar, sobretudo, a abordagem que é realizada em torno da análise sociopolítica das associações (Freire, 2004b). Partindo do pressuposto de que as associações são microssistemas de poder, o autor analisa as estruturas e as dinâmicas do seu funcionamento, bem como a natureza das associações e da sua acção.

Começando por afirmar que as associações, em Portugal, apresentam uma estrutura organizativa que copia o modelo do Estado moderno democrático, cabendo à assembleia geral o poder soberano, o autor conclui que as associações apresentam um elevado índice de complexidade organizacional, nomeadamente no que concerne à existência de órgãos intermédios entre o topo e a base, o que é mais o resultado de “preocupações de eficiência na cobertura do território e no desempenho dos serviços prestados, do que por preocupações *cidadãs* de participação dos associados na vida da organização” (Freire, 2004b: 233). Esta conclusão vem no mesmo sentido da leitura feita por Halliday sobre a participação dos advogados americanos. Contudo, enquanto Halliday vê na criação de estruturas intermédias uma forma das direcções controlarem as reivindicações dos associados e de criação de uma rede interna de interdependências para melhor sustentar a sua base oligárquica, Freire vê nessa criação uma forma de responder às solicitações de associados que se comportam como consumidores passivos de serviços, a que pretendem aceder, com o mínimo de incómodo e ao mais baixo custo<sup>1</sup>.

Outros aspectos analisados por Freire são as lógicas de disputa e manutenção do poder por parte das direcções. Neste particular, o autor constata que não só é muito escassa a disputa eleitoral competitiva no interior das associações, mas também os líderes têm tendência a perpetuar-se nos lugares. Perante este resultado, são aventadas três hipóteses explicativas (Freire, 2004b: 238): a primeira coloca na escassez de voluntários e de competências, a explicação para esta perpetuação do ‘sacrifício’ por parte de alguns; a segunda vê na excelência das competências do líder a razão pela qual

---

<sup>1</sup> O custo aqui é representado pelo valor das quotas a pagar pelos associados.

ele não pode ser dispensado de prosseguir o seu trabalho; a terceira, mais consentânea com os resultados a que chegou Halliday, interpreta a perpetuação no poder por parte dos dirigentes como o resultado dos interesses e aptidões que estes adquirem, independentemente dos resultados da sua acção em prol do interesse geral dos associados. Na perspectiva do autor, esta tendência oligárquica “poderá contribuir para um enfraquecimento da capacidade de mudança da organização ou da sua aptidão à inovação para responder aos desafios que o meio envolvente lhe poderá colocar” (Freire, 2004: 238).

Embora partindo de uma abordagem metodológica diferente e tendo por objecto realidades nacionais distintas, ambos os estudos chamam a atenção para a problemática das relações de poder no interior das associações profissionais e, conseqüentemente, para a existência de mecanismos de reprodução social que, por via do controlo dos mecanismos de sucessão, procuram assegurar a continuidade de um projecto profissional colectivo, definido em função dos valores e dos interesses das elites, bem como o sistema de distribuição socialmente diferenciada das oportunidades profissionais e organizacionais.

## **2. Metodologia**

Partindo de uma abordagem qualitativa, o estudo realizado enquadra-se num trabalho mais vasto que temos vindo a desenvolver sobre a profissionalização da gestão de recursos humanos em Portugal. Tendo em conta esta problemática genérica, propomo-nos com este texto, a partir de um estudo de caso, discutir o papel e o funcionamento do associativismo profissional na área da gestão de recursos humanos tendo por objecto empírico a Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG). Os dados empíricos mobilizados para a nossa discussão resultam de dados estatísticos fornecidos pela Associação e de resultados parciais de um inquérito por questionário aplicado a uma amostra de profissionais portugueses e de entrevistas semi-directivas realizadas a directores de recursos humanos e ao Presidente da Associação.

### **3. Resultados**

#### **3.1. Breve história da APG**

Fundada em 1964, a partir da iniciativa de um grupo restrito de personalidades ligadas à Gestão de Pessoal dos grandes grupos económicos nacionais<sup>2</sup> instalados na região da Grande Lisboa, casos da CUF e da C. Santos, e das multinacionais com presença em Portugal, casos da Shell, a associação representativa dos profissionais de recursos humanos começou por se designar de Associação Portuguesa dos Directores e Chefes de Pessoal<sup>3</sup> (APDCP), por analogia com a sua congénere francesa<sup>4</sup> a qual funcionou como referência inspiradora, dados os estreitos contactos entre membros de ambas as associações. As fortes ligações internacionais de um dos seus fundadores, permitiu à então APDCP integrar, um ano após a sua fundação, a EAPM<sup>5</sup>, assumindo de imediato uma das vice-presidências.

Embora pretendesse adquirir capacidade de influência e visibilidade pública, a sua fundação parece estar associada à necessidade de quebrar o isolamento em que se encontrava a função pessoal e os seus profissionais, numa altura de grande transformação da cintura industrial de Lisboa, nomeadamente em virtude da adesão de Portugal à EFTA: “começou-se assim para fomentar a inter-relação e o conhecimento interpessoal, a troca de conhecimentos, de experiências, de técnicas, de ideias, para depois ter uma certa função de representação de um sector que nós, na altura, já pensávamos que viria a ser determinante...” (APG, 2004: 11).

O perfil dos seus vinte fundadores é marcado por dois traços essenciais: o primeiro é que são apenas homens, o que contrasta com a realidade actual de forte feminização do campo profissional (cf. Cabral-Cardoso, 2004; Almeida, 2008), e o segundo é que pontificam os economistas e os empregados de escritório com funções de chefes de pessoal/secção.

---

<sup>2</sup> Entre essas personalidades pontificava o mentor do grupo Duarte Caldeira, Director de Pessoal da CUF e Presidente da APG ao longo de vários mandatos, e que é apresentado em 2002 na capa do nº 4 da Revista Pessoal, revista institucional da APG, como o “Guru da família Mello”.

<sup>3</sup> Quer a criação quer a designação da associação reflecte de alguma forma a fase de desenvolvimento da GRH em Portugal que, de acordo com Brandão e Parente (1998), terá iniciado nesta altura a sua fase de maturidade através da passagem da fase da administração de pessoal para a gestão de pessoal.

<sup>4</sup> A designação da associação francesa era a seguinte: *Association Nationale de Directeurs et Chefs de Personnel*.

<sup>5</sup> Trata-se da *European Association for People Management* fundada em 1962 pelas associações francesa, alemã, suéca, suiça e inglesa.

**Quadro 1. Distribuição dos fundadores da APG por profissão**

| Profissão   | Freq. | %   |
|---|-------|-----|
| Economista  | 8     | 40  |
| Empregado de escritório – chefe de pessoal/secção | 7     | 35  |
| Professor   | 2     | 10  |
| Advogado  | 1     | 5   |
| Administrador comercial                           | 1     | 5   |
| Empregado bancário                                | 1     | 5   |
| Total   | 20    | 100 |

Fonte: APG (2004)

A evolução política, económica e social fez com que a associação fosse sofrendo ajustamentos mais ou menos acentuados evidenciando-se uma enorme capacidade de adaptação aos ventos dominantes em cada época. Exemplos dessa capacidade de adaptação estão bem patentes não só nas alterações que foram sendo feitas à sua designação social, APGTRH e APG (cf. APG, 2004), mas também nos temas que deram forma aos seus Encontros anuais, orientados por lógicas político-ideológicas diferenciadas, conforme o clima político que marcou cada momento histórico<sup>6</sup> (cf. APG, 2004; Neves e Gonçalves, 2009).

**Quadro 2. Distribuição dos membros por tipo de associado, segundo o sexo (2009)**

| Sexo             | Homens |       | Mulheres |       | Total |       |
|------------------|--------|-------|----------|-------|-------|-------|
|                  |        |       |          |       |       |       |
| Sócios efectivos | 419    | 89,5% | 484      | 87,5% | 903   | 88,4% |
| Sócios aderentes | 42     | 9,0%  | 68       | 12,3% | 110   | 10,8% |
| Outros sócios    | 7      | 1,5%  | 1        | 0,2%  | 8     | 0,8%  |
| Total            | 468    | 100   | 553      | 100   | 1021  | 100   |

Fonte: APG, dados não publicados

<sup>6</sup> Veja-se, pelo seu simbolismo, o tema do VII Encontro anual realizado em Novembro de 1974: “Reflexões sobre a luta de classes e a gestão de pessoal nas empresas”.

Do ponto de vista sociográfico, é de destacar o facto de, dos 1021 associados actuais, mais de 54% dos seus membros serem do sexo feminino e de 88% serem sócios efectivos. Note-se, no entanto, que estamos perante uma reduzida representatividade face ao potencial de cerca de 3500<sup>7</sup> profissionais existentes em Portugal, de acordo com as estatísticas oficiais do MTSS. Embora se trate de um valor indicativo, tendo em conta os números enunciados, a taxa de representatividade da APG poderá ser estimada em cerca de 30%.

### **3.2. Estruturas de direcção**

Apesar da forte feminização do grupo profissional, a análise da composição sexual dos órgãos sociais da Associação reflecte uma sub-representação das mulheres e, quando presentes, tendem a ocupar cargos subalternos. Se compararmos o número de homens e mulheres envolvidos nos principais órgãos de direcção ao longo dos mandatos, durante a última década, facilmente constatamos a sobre representação dos homens. Neste período, a presença masculina ascendeu a 76,6% enquanto a feminina se ficou pelos 23,4%. Contudo, o ano de 2004 representa o momento de ruptura de tendência com uma presença feminina mais acentuada, conduzindo a uma situação de paridade quantitativa no ano de 2009, ano no qual, pela primeira vez na história da Associação, foi eleita uma mulher para Presidente da Direcção<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Trata-se do valor apurado, dados não publicados, através dos Quadros de Pessoal do MTSS relativos ao ano de 2004.

<sup>8</sup> Apesar de mulher, o “marketing” que precedeu a sua candidatura apresentou-a como “a mulher guerreira” (capa da Revista Pessoal, nº 50) numa clara analogia com o estereótipo de papel social e profissional masculino o que reflecte a lógica patriarcal que caracteriza o campo profissional da gestão de recursos humanos (Gilmore e Williams, 2003).

**Quadro 3. Distribuição dos membros dos órgãos sociais por mandato, segundo o sexo**

| Mandatos         | Homens | %    | Mulheres | %    | Total | %   |
|------------------|--------|------|----------|------|-------|-----|
| 2009/12          | 15     | 50   | 15       | 50   | 30    | 100 |
| 2007/09          | 20     | 62,5 | 12       | 37,5 | 32    | 100 |
| 2004/07          | 23     | 67,6 | 11       | 32,4 | 34    | 100 |
| 2001/04          | 25     | 80,6 | 6        | 19,4 | 31    | 100 |
| 1998/01          | 30     | 93,7 | 2        | 6,3  | 32    | 100 |
| 1995/95          | 29     | 87,9 | 4        | 12,1 | 33    | 100 |
| 1992/95          | 27     | 84,4 | 5        | 15,6 | 32    | 100 |
| 1990/92          | 24     | 85,7 | 4        | 14,3 | 28    | 100 |
| Total do período | 193    | 76,6 | 59       | 23,4 | 252   | 100 |

Fonte: APG (2004) e recolha própria

Se tomarmos em conta a distribuição da representação masculina e feminina por tipo de órgão social e cargo, verifica-se que, com excepção do último mandato, os três órgãos nacionais – Direcção, Mesa da Assembleia e Conselho Fiscal - sempre foram presididos por homens. Esta situação corresponde a uma discriminação vertical que também encontramos nos contextos de exercício profissional (Carvalho e Cabral-Cardoso, 2002; Carvalho, 2004). Mesmo ao nível das vice-presidências, poucos foram os mandatos em que tal cargo foi assegurado por uma mulher. Apesar da presidência feminina da Direcção Nacional, constata-se que, no último mandato, os homens assumiram uma espécie de posição de “senadores” ao preencherem os lugares da Mesa da Assembleia Geral, órgão no qual não há qualquer presença feminina. Aliás, a paridade quantitativa, pela primeira vez atingida no mandato em análise, acontece por via da sobre representação feminina nos órgãos regionais e sectoriais, simbolicamente menos prestigiados, já que nos órgãos nacionais se mantém a sobre representação masculina.

Quadro 4. Composição dos Órgãos Sociais da APG segundo o sexo

| Órgãos Mandatos | Direcção Nacional                            | Mesa da Assembleia Geral                    | Conselho Fiscal                               | Grupo Regional Centro/Sul                | Grupo Regional Norte                     | Núcleo de Formadores e Coaches           |
|-----------------|--|---|---|--|--|--|
| 2009/12         | Presid- 1M<br>Vice-Pres – 1H<br>Vogais-2H+1M | Presid- 1H<br>Vice-Pres- 1H<br>Secret-2H    | Presid – 1H<br>Vice-Pres – 1M<br>Secret-1H    | Presid – 1M<br>Vogais-4M+1H              | Presid – 1M<br>Vogais-3M+2H              | Presid – 1H<br>Vogais-3H+2M              |
| 2007/09         | Presid- 1H<br>Vice-Pres – 1H<br>Vogais-3H+2M | Presid- 1H<br>Vice-Pres- 1H<br>Secret-1H+1M | Presid – 1H<br>Vice-Pres – 1H<br>Secret-1H+1M | Presid – 1M<br>Vogais-3M+2H              | Presid – 1M<br>Vogais-4H+1M              | Presid – 1M<br>Vogais-3H+2M              |
| 2004/07         | Presid- 1H<br>Vice-Pres – 3H<br>Vogais-4H+1M | Presid- 1H<br>Vice-Pres- 1H<br>Secret-1H+1M | Presid – 1H<br>Vice-Pres – 1H<br>Secret-1M    | Presid – 1H<br>Vogais-2H+3M              | Presid – 1H<br>Vogais-3H+2M              | Presid – 1M<br>Vogais-3H+2M              |
| 2001/04         | Presid- 1H<br>Vice-Pres – 3H<br>Vogais-5H    | Presid- 1H<br>Vice-Pres- 1M<br>Secret-1H+1M | Presid – 1H<br>Vice-Pres – 1H<br>Secret-1H    | Presid – 1H<br>Vogais-3H+2M<br>(2001/03) | Presid – 1H<br>Vogais-4H+1M<br>(2001/03) | Presid – 1H<br>Vogais-1H+1M<br>(2001/03) |
| 1998/01         | Presid- 1H<br>Vice-Pres – 3H<br>Vogais-4H+1M | Presid- 1H<br>Vice-Pres- 1H<br>Secret-2H    | Presid – 1H<br>Vice-Pres – 1H<br>Secret-1H    | Presid – 1H<br>Vogais-5H<br>(1988/00)    | Presid – 1H<br>Vogais-4H+1M<br>(1998/00) | Presid – 1H<br>Vogais-3H<br>(1998/00)    |
| 1995/98         | Presid- 1H<br>Vice-Pres – 3H<br>Vogais-4H+1M | Presid- 1H<br>Vice-Pres- 1H<br>Secret-1H+1M | Presid – 1H<br>Vice-Pres – 1H<br>Secret-1H    | Presid – 1H<br>Vogais-4H+1M<br>(1995/97) | Presid – 1H<br>Vogais-4H+1M<br>(1995/97) | Presid – 1H<br>Vogais-4H<br>(1995/97)    |
| 1992/95         | Presid- 1H<br>Vice-Pres – 3H<br>Vogais-5H    | Presid- 1H<br>Vice-Pres- 1M<br>Secret-1H+1M | Presid – 1H<br>Vice-Pres – 1H<br>Secret-1H    | Presid – 1H<br>Vogais-3H+2M<br>(1992/94) | Presid – 1H<br>Vogais-4H<br>(1992/94)    | Presid – 1H<br>Vogais-3H+1M<br>(1992/94) |
| 1990/92         | Presid- 1H<br>Vice-Pres – 3H<br>Vogais-4H+1M | Presid- 1H<br>Vice-Pres- 1M<br>Secret-2H    | Presid – 1H<br>Vice-Pres – 1H<br>Secret-1H    | Presid – 1H<br>Vogais-5H<br>(1990/91)    | Presid – 1H<br>Vogais-3H+2M<br>(1990/91) |  |

Fonte: APG (2004) e recolha própria

No caso dos grupos regionais – Norte e Centro/Sul - e sectoriais – Formadores/*Coaches* - apesar da tradição de presença masculina, constata-se que, nos dois últimos mandatos, as mulheres não só têm assegurado as respectivas presidências, excepção feita ao Núcleo de Formadores/*Coaches*, como tendem a estar em maioria. Esta presença maioritária de mulheres em órgãos simbolicamente subalternos acaba por funcionar como barreira de contenção às aspirações femininas de acesso aos lugares de consagração da elite profissional.

A par da segregação do acesso das mulheres aos lugares de poder, a análise da distribuição dos cargos pelos sócios reflecte uma tendência oligárquica resultante da perpetuação de uma elite restrita que tende a assegurar o controlo do poder seja pela renovação sistemática de mandatos, seja pela rotação dos mesmos associados entre órgãos (cf. APG, 2004). Aliás, um dos dados mais significativos da vida da Associação é a reduzida competição que tem caracterizado os processos eleitorais, habitualmente

disputados por listas únicas, situação que, segundo um seu Presidente, apenas não se verificou em duas disputas eleitorais, ao longo de mais de 40 anos de vida associativa. Embora não tenhamos dados que nos permitam identificar as razões desta reduzida competição eleitoral, as hipóteses enunciadas por Freire (2004b) adquirem relevância, na medida em que nos ajudam a compreender algumas das críticas a que as direcções são sujeitas e de que o trecho seguinte é um exemplo representativo:

*“Eu acho que poderia ser uma associação mais interventiva. Acho que tem algumas iniciativas engraçadas, não digo que não, tenho acesso a essas incitativas e tudo mais, mas acho que devia ser mais interventiva, acho que podia ser uma associação mais representativa dos profissionais dos recursos humanos. Isto é a minha opinião, de quem está de fora e vê as coisas desta forma. Acho que podia ser uma associação talvez com mais auto-pujança, digamos, para defender os interesses da área de recursos humanos, para prestar mais informação a todos os profissionais de recursos humanos, estar mais em cima de todos os profissionais e também em cima de todas as empresas” (Director de RH).*

Como já tivemos oportunidade de discutir noutro texto (Almeida, 2008), a avaliação que os directores de recursos humanos fazem do trabalho da Associação nem sempre é o mais positivo. Neste sentido, a opinião expressa pelos profissionais de recursos humanos, de que o trecho anterior é um exemplo, reflecte, de certa forma, a incapacidade da Associação em responder aos anseios de um grupo profissional em acentuado crescimento quantitativo (Cabral-Cardoso, 2004; Almeida, 2008) já que, como nos referiu outro director de recursos humanos, *“há qualquer coisa ali (na APG) que está uma inércia...”*.

Um dos exemplos mais paradigmáticos desta “inércia” é a discussão em torno dos mecanismos de regulação profissional, traduzidos na reivindicação do monopólio do exercício profissional para os seus associados, através da institucionalização de um modelo de certificação profissional. Tendo sido uma das questões centrais numa das

poucas disputas eleitorais que contou com a concorrência entre duas listas<sup>9</sup>, a regulação da profissão por via da certificação profissional tem vindo a ser objecto de avanços e recuos. É que, apesar de ter sido divulgada, através da Revista Pessoal, uma proposta de modelo de certificação voluntária (Viana e Ceitil, 2006), assente num perfil de generalista estruturado em três níveis hierárquicos e num perfil de especialista estruturado por áreas funcionais, à semelhança do sistema inglês gerido pelo CIPD<sup>10</sup> o qual é considerado pelos responsáveis da Associação como “um dos mais eficazes modelos de certificação” (Marques, 2006: 3), essa proposta caiu no esquecimento supostamente a favor de modelos que ora passam pelo Sistema Nacional de Qualificações, previsto pelo Decreto-Lei nº 396/2007 e gerido pela ANQ – Agência Nacional para a Qualificação - ora se centram num pretensio modelo europeu que tem vindo a ser trabalhado no âmbito da EAPM<sup>11</sup>.

As palavras de um Presidente da Associação<sup>12</sup> são a este propósito emblemáticas das contradições que atravessam este campo. Se, por um lado, refere que “...há cerca de três anos que estamos a trabalhar no âmbito da Associação Europeia (EAPM) a questão da certificação...”, reforçando essa opção com a afirmação de que “...nós nunca defendemos uma certificação exclusivamente portuguesa, porque achávamos que não fazia sentido”, por outro lado, justifica uma mudança de estratégia pelo facto de “...a partir dum certo momento a gente percebeu que isto nunca mais adiantava, não andava nem para trás nem para a frente. O que é que surgiu então? Começou a surgir uma ideia de que isso era possível fazer cá através da via oficial, através da famosa Agência Nacional de Qualificações...”<sup>13</sup>.

Se no plano da certificação profissional não se verificam avanços no terreno, o mesmo não podemos dizer relativamente à procura da regulação dos comportamentos individuais, por via dos códigos de ética. Neste plano, a APG chamou a si a iniciativa de propor aos associados um Código de Ética, o qual foi aprovado no final de 2007. Contudo, como já tivemos oportunidade de referir noutra contexto (Almeida, 2010b), os

---

<sup>9</sup> Trata-se da eleição relativa ao mandato de 2007/2009 em que se confrontaram, eleitoralmente, duas listas: uma de continuidade e outra de ruptura em que um dos principais pontos de clivagem era a reivindicação da “profissionalização” da gestão de recursos humanos.

<sup>10</sup> *Chartered Institute of Personnel and Development*.

<sup>11</sup> Veja-se a este propósito o estudo elaborado por Brewster, Farndale e Ommeren (2000), sob encomenda da EAPM, intitulado “*HR Competencies and Professional Standards*”.

<sup>12</sup> Estas palavras foram retiradas de uma entrevista semi-directiva que realizamos a um Presidente da APG.

<sup>13</sup> Note-se que a ANQ só tem responsabilidades de certificação para os níveis de ensino não superior.

pressupostos em que assenta fazem com que ele se centre mais na vida da Associação do que na Profissão, estando imbuído de uma ética utilitarista em detrimento de uma ética deontológica, para utilizar uma das tipologias propostas por Rowan e Zinaich (2003).

Ao analisarmos a importância que os profissionais de recursos humanos atribuem ao papel da APG relativamente a um conjunto diversificado de indicadores, a promoção da ética entre os membros do grupo profissional assume um papel de destaque, como podemos constatar no quadro abaixo, facto a que não é certamente alheia aprovação e divulgação recente do Código de Ética.

**Quadro 5. Avaliação do papel da APG por parte dos profissionais de recursos humanos**

| Contribuição da APG para:  | Média <sup>14</sup> | Desvio-padrão |
|--|---------------------|---------------|
| Disseminar novos conhecimentos na área da GRH                        | 4,17                | 1,396         |
| Promover a formação contínua dos profissionais de GRH                | 4,11                | 1,366         |
| Promover a ética profissional entre os membros do grupo profissional | 4,06                | 1,399         |
| O reforço do prestígio social do grupo                               | 3,78                | 1,367         |
| O desenvolvimento do campo profissional                              | 3,77                | 1,303         |
| O reforço da coesão do grupo profissional                            | 3,62                | 1,351         |
| Mobilizar o grupo profissional em torno das suas iniciativas         | 3,50                | 1,292         |
| Promover a imagem do grupo junto da opinião pública                  | 3,43                | 1,432         |
| Defender os interesses do grupo profissional                         | 3,39                | 1,365         |
| Influenciar a orientação das políticas públicas de emprego/formação  | 3,14                | 1,387         |
| Promover os interesses do grupo junto do Estado                      | 2,99                | 1,309         |
| Influenciar a produção de legislação laboral                         | 2,90                | 1,280         |

Fonte: Inquérito por questionário aos profissionais de RH

A ordenação dos indicadores relativos à avaliação do papel da APG, por parte dos profissionais de recursos humanos, sejam eles filiados ou não na Associação, reflecte a centralidade da sua acção em torno da oferta de acções de formação profissional, actividade fortemente reconhecida pelos profissionais, em detrimento de

<sup>14</sup> Média calculada com base numa escala de Lickert de 5 pontos, em que 1 corresponde ao ponto inferior da escala e 5 ao ponto superior.

uma acção política na promoção dos interesses do grupo profissional quer junto do Estado quer da opinião pública em geral.

### **Conclusão**

Ao analisarmos o papel e o funcionamento da APG, enquanto associação representativa do campo profissional da gestão de recursos humanos em Portugal, ressaltam três grandes considerações que se constituem em pistas de trabalho para o aprofundamento desta problemática em investigações futuras.

A primeira consideração remete-nos para a sua origem histórica, associada a personalidades ligadas aos interesses do grande capital industrial, nacional e estrangeiro, que se desenvolveu em Portugal durante a década de sessenta. Tratou-se de um pequeno grupo que, inconformado com o isolamento a que o mundo dos negócios estava sujeito em virtude do fechamento que caracterizou o Estado Novo, quis, por via do associativismo profissional e das portas que este abria e legitimava ao nível das possibilidades de intercâmbio internacional, modernizar a gestão de recursos humanos em Portugal.

A segunda consideração decorre da análise dos mecanismos de funcionamento e representação interna cujos traços marcantes são a reduzida concorrência eleitoral na disputa pelos mandatos de direcção da associação, a par de uma dominação masculina de um grupo profissional fortemente feminizado. Contudo, a avaliar pelo último acto eleitoral, há uma pressão “controlada” no sentido de, sem por em causa as elites dominantes, dar visibilidade política às mulheres nos lugares de direcção.

A terceira consideração tem a ver com o projecto profissional colectivo protagonizado pela Associação o qual se apresenta atravessado por um conjunto de contradições decorrentes da hesitação em promover acções conducentes a um maior fechamento profissional do grupo, de que a certificação profissional é um dos instrumentos potenciador, e da “incapacidade” em assumir um papel activo na defesa dos interesses do grupo junto do Estado e da opinião pública.

Vistas como pistas de análise para trabalhos futuros, estas considerações reflectem um conjunto de traços relativamente ao funcionamento das estruturas de representação colectiva do grupo profissional que não são específicas do caso português, já que também noutros contextos nacionais parecem existir contradições que, apesar da elevada integração associativa, se mostram difíceis de ultrapassar, em virtude da

multiplicidade de concepções que atravessam a gestão de recursos humanos e de interesses em confronto.

### **Referências Bibliográficas**

ALMEIDA (2008), “A profissionalização da gestão de recursos humanos: composição sociográfica de um grupo profissional em construção”, *Sísifo – Revista de Ciências da Educação*, nº 6, pp. 45-56.

ALMEIDA (2009), “O bom senso como competência política dos profissionais de recursos humanos”, *comunicação apresentada ao X Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*, Braga, Universidade do Minho.

ALMEIDA (2010a), “Contributos da Sociologia para a compreensão dos processos de profissionalização”, *Revista Mediações*, vol. 1(2), pp. 115-127.  
<<http://mediacoes.es.eip.pt>>

ALMEIDA (2010b), “Ética e deontologia profissional no campo da gestão de recursos humanos”, *comunicação apresentada ao XVIII Colóquio Internacional da AFIRSE*, Lisboa, Universidade de Lisboa.

APG (2004), *40 anos de gestão das pessoas em Portugal*, Lisboa, APG.

BRANDÃO, Ana Maria e Cristina Parente (1998), “Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português”, *Organizações e Trabalho*, nº 20, pp. 23-40.

BREWSTER, Chris; Farndale, Elaine e Ommeren, Jos van (2000), *HR Competencies and Professional Standards*, Cranfield, University of Cranfield.

CABRAL-CARDOSO, Carlos (2004), “The evolving Portuguese model of HRM”, *International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), pp. 959-977.

CARVALHO, Teresa (2004), “A participação das mulheres na gestão: o caso particular da Gestão de Recursos Humanos”, *IV Congresso Português de Sociologia*.  
<[http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR462dd233668c4\\_1.PDF](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462dd233668c4_1.PDF)>

CARVALHO, Teresa e Cabral-Cardoso, Carlos (2002), “Woman in Human Resource management: the Portuguese case”, *comunicação apresentada na Conferência da EURAM*, Estocolmo, policopiado.

EVETTS, Julia (1995), “International Professional associations: the new context for Professional Project”, *Work, Employment & Society*, vol. 9 (4), pp. 763-772.

EVETTS, Julia (1999), “The European Federations: occupational regulation in European markets”, *The International Scope Review*, vol. 1(3), pp. 20-31.

- FREIDSON, Eliot (1994), *Professionalism reborn: theory, prophecy and policy*, Chicago, The University of Chicago Press/Polity Press.
- FREIRE, João (org) (2004), *Associações Profissionais em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.
- GILMORE, Sarah e Williams, Steve (2003), “Constructing the HR Professional: a critical analysis of the Chartered Institute of Personnel and Development’s ‘professional project’”, *Critical Management Studies Conference*. <[www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot](http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot)>
- GONÇALVES, Carlos Manuel (2007), *Análise sociológica das profissões: principais eixos de desenvolvimento*. <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/5512.pdf>>
- GREENWOOD, Royston; Suddaby, Roy e Hunings, C. R. (2002), “Theotizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields”, *Academy of Management Journal*, vol. 45(1), pp. 58-80.
- HALLIDAY, Terence C. (1987), *Beyond Monopoly: Lawyers, State crises and professional empowerment*, Chicago, The University of Chicago Press.
- MARQUES, Jorge (2006), “Um modelo de certificação RH”, *Revista Pessoal*, nº 50, pp. 3-3.
- RODRIGUES, Maria de Lurdes (1997), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta Editora.
- RODRIGUES, Maria de Lurdes (2004), “Entre o público e o privado: associativismo profissional em Portugal”, in Freire, João (org), *Associações Profissionais em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.
- ROWAN, John e Zinaich Jr, Samuel (2003), *Ethics for the professions*, Belmont, Wadsworth/ Thomson.
- VIANA, Miguel Faro e Ceitil, Mário (2006), “A certificação de competências: quem vai certificar o quê?”, *Revista Pessoal*, nº 50, pp. 62-63.
- WATKINS, Jeff (1999), “UK professional associations and continuing professional development: a new direction?”, *International Journal of Lifelong Education*, vol. 18(1), pp. 61-75.

*Trabalho, organizações e profissões: recomposições conceptuais e desafios empíricos*

**Ana Paula Marques, Carlos Manuel Gonçalves e Luísa Veloso  
(coord.)**

**TRABALHO, ORGANIZAÇÕES E PROFISSÕES:  
RECOMPOSIÇÕES CONCEPTUAIS E DESAFIOS EMPÍRICOS**

**SECÇÃO TEMÁTICA TRABALHO, ORGANIZAÇÕES E PROFISSÕES**

**ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SOCIOLOGIA**

**2013**

Ana Paula Marques, Carlos Manuel Gonçalves  
Luísa Veloso (coord.)

TRABALHO, ORGANIZAÇÕES E  
PROFISSÕES: RECOMPOSIÇÕES  
CONCEPTUAIS E DESAFIOS  
EMPÍRICOS

SECÇÃO TEMÁTICA TRABALHO, ORGANIZAÇÕES E PROFISSÕES

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SOCIOLOGIA

