



**SOCIEDADE
CRISE E RECONFIGURAÇÕES**

VII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

19 a 22 Junho 2012

Universidade do Porto - Faculdade de Letras - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Organizações e Profissões

“O DESAFIO DO PODER DE GERIR PESSOAS E INTERMEDIAR CONFLITOS ORGANIZACIONAIS NAS SOCIEDADES CONTEMPORÂNEAS”

MOREIRA, Ricardo

Professor Auxiliar em Ciências Sociais

ULP

ricardo.m.b.moreira@gmail.com

CUNHA, Pedro

Professor Associado com Agregação

UFP

pcunha@ufp.edu.pt

Resumo

Em muitas situações contingentes e de mudança, os colaboradores nas organizações dedicam-se à negociação informal. No entanto, é complexa a aferição da intensidade temporal despendida por sociólogos do trabalho, gestores e, sobretudo, pelos gestores de pessoas, ao debruçarem-se sobre questões negociais. Negociar é um acto contínuo à Gestão de Pessoas. Todavia, os estudos empíricos que relacionam o poder negocial com a eficácia organizacional não proliferam na literatura. A Gestão das Pessoas como função ‘partilhada’ e sistémica não se limita à participação das hierarquias em tarefas e actividades desempenhadas pelos responsáveis pela função, desde o Recrutamento à Avaliação de Desempenho. Trata-se de uma gestão dos colaboradores que deverá ser associada a uma gestão do processo de comunicação informal e matricial. Os principais objectivos inerentes a este estudo inscrevem-se numa lógica de complexidade ao analisar-se até que ponto o poder negocial inerente à Gestão das Pessoas extravasa uma perspectiva exclusivamente departamental. Pretendeu-se analisar a participação deste tipo de Gestão no processo de tomada de decisão, procurando-se identificar as percepções dos outros departamentos sobre o estatuto e a influência da Gestão das Pessoas na negociação. Paralelamente, estabeleceu-se uma ligação entre as várias formas/orientações de negociação (distributiva, integrativa e de motivação mista) e os recursos utilizados nas diferentes práticas negociais empreendidas, avaliando-se os efeitos da intervenção da Gestão de Pessoas, cada vez mais uma gestão emocional e de sensibilidades, que implica uma política de proximidade na influência dos (des)equilíbrios de poder na negociação.

Abstract

In many situations marked by contingency and change, collaborators within organizations invest in informal negotiation. However, determining the amount of time spent by sociologists, managers and, above all personnel managers reflecting upon questions concerning negotiation is a complex and difficult task. Negotiation is an ongoing practice in the art of personnel management. Nonetheless, empirical research that links negotiational power with organizational effectiveness is hard to come across within the existing literature. Personnel management when perceived as a “shared” and systemic function is not limited to the participation of the upper hierarchies in the tasks and activities undertaken by those directly responsible for the function, from recruitment to performance appraisal. It is understood as the management of collaborators that should be linked to the management of the process of informal and matricial communication. The main goals of this study are inherently tied to the logic of complexity in the sense that the analysis is centered on understanding to what degree the negotiational power intrinsic to Personnel Management transposes an exclusively departmental perspective. The aim was to analyze the participation of this form of management in the decision-making process, seeking to identify the perceptions held by other departments with regard to the status and the influence exerted by Personnel Management on the negotiation process. In parallel, a connection was established between the various negotiational forms/styles/orientations (distributive, integrative and motivational mix) and the resources drawn upon in the different negotiational practices carried out, assessing the impact of Personnel management.

Palavras-chave: Poder; Gestão de Pessoas; Negociação

Keywords: Power, Human Resources Management, Negotiation

“O desafio do poder de gerir pessoas e intermediar conflitos organizacionais nas sociedades contemporâneas”

1. Introdução: Gerir pessoas nas Sociedades Contemporâneas - reflexões sobre o poder da GRH nas organizações

Esta comunicação baseia-se, indirecta e transversalmente, nos resultados obtidos numa tese de doutoramento intitulada Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise sobre a Importância da Negociação Inter e Intra-departamental (Moreira, 2010). A opção por uma amostra de conveniência fez-se sentir relativamente à escolha de quatro empresas consideradas, na sua quase totalidade, de grande dimensão. Foram realizadas 20 entrevistas com o intuito de se analisarem as perspectivas inter-departamentais sobre o poder e a política, tendo como base as diferentes expectativas, preocupações e percepções dos entrevistados, os quais eram Directores de diferentes Departamentos/Unidades, posicionalmente situados no organigrama ao mesmo nível hierárquico de atribuições. O facto de pertencerem, na sua maioria, a organizações com mais de 5000 colaboradores facilita o desenho funcional e estratégico das Unidades de Negócio, dada a complexidade das mesmas.

A principal vantagem desta investigação relaciona-se com o possível contributo empírico deste artigo na tentativa de ligação entre Gestão de Pessoas e negociação, sob o ponto de vista da distribuição de poder(es), e na aferição de uma perspectiva inter-departamental do(s) mesmo(s) quanto à participação que o Departamento de Gestão de Pessoas pode ter na eficácia organizacional. Este tipo de abordagem afigura-se, de certa forma, inovador no panorama nacional.

Alguns autores, como Mintzberg (1983), consideraram o facto de certas teorias psicológicas serem pouco utilizadas na abordagem empírica do processo decisório, por duas razões fundamentais: o fulcro das investigações de índole psicológica estar nas relações entre os intervenientes do processo e não na sua estrutura, e a constatação da substancial complexidade dos processos decisórios estratégicos. No entanto, mais de duas décadas volvidas, o panorama científico modificou-se significativamente.

Apesar de se manterem actuais os pressupostos que estão na base destas afirmações, é plausível que Mintzberg (1983) se referia a uma apropriação clínica e laboratorial da Psicologia. Hoje em dia, no que à Psicologia diz respeito, as suas vertentes social e organizacional já estão mais desenvolvidas, permitindo uma assunção estrutural do poder decisório na negociação, e subsumindo modelos estratégicos outrora da alçada exclusiva da teoria administrativa da tomada de decisão, como o da racionalidade limitada ou o da política organizacional.

Perspectivam-se as ligações que, nesta pesquisa, a Gestão das Pessoas estabelece com a Psicologia, a Sociologia, outras Ciências do Comportamento Organizacional e com a Gestão, numa primeira instância, e com as Ciências da Comunicação, numa incursão complementar, que salvaguardasse determinadas implicações ao nível da linguagem. A ‘interdisciplinaridade’ convoca quase sempre práticas de importação, cruzamento de problemas, convergência, descentração ou comprometimento. A abordagem desta investigação partiu da Gestão das Pessoas para outros âmbitos tendo aquela como fulcro. Um dos objectivos desta tese era mostrar que a ‘interdisciplinaridade’ é imprescindível à(s) ciência(s) em desenvolvimento - que se auto-questiona(m) e procura(m) lançar pontes com outras áreas - como é o caso da Gestão das Pessoas.

Partidária de um ‘modelo de decisão abrangente’, advogado por teóricos como Nutt (1998), esta investigação transcende o ‘paradigma racional’ - segundo o qual os diferentes actores organizacionais têm objectivos pré-estabelecidos muito rígidos e ponderam as eventuais consequências das diversas acções - na pesquisa sobre o poder negocial, em vertente análise. Partilhou-se da inspiração de um outro núcleo de autores, dos quais se destacam Cyert & March (1992), que questionaram os imperativos cognitivos sobre o ‘actor económico tradicional’ como o da prossecução da ‘maximização do lucro’. Estas posições, sustentadas em estudos que demonstraram limitações cognitivas da perspectiva racional, encontram paralelo neste trabalho, que privilegia uma transversalidade ao nível de distintas áreas científicas.

Aborda-se o poder negocial do departamento de GRH procurando-se a aplicação empírica de alguns pressupostos teóricos, presentes na literatura, que sustentam que o modelo de Gestão de Pessoas (que surge após o modelo de Administração de Pessoal) apareceu na com o intuito de se ultrapassarem certos constrangimentos inerentes à questão sindical, considerada genericamente (Legge, 1992; Storey, 1992; Beaumont, 1993; Guest, 2001).

O comportamento político, sobretudo em contexto negocial, é passível de apresentar múltiplas asserções, salientando-se, nesta investigação: as que se relacionam com actividades que levam à congregação e utilização do poder no alcance de objectivos; as perspectivas que se centram nas tácticas de controlo dos fluxos informacionais e as visões sobre a ‘manipulação’ de tácticas que incidem sobre a(s) natureza(s) do poder.

2. O desafio do poder de gerir pessoas e intermediar conflitos: A função multidimensional da GRH nas sociedades contemporâneas

Na literatura, quando se estabelece um paralelo entre a gestão do conflito e a tomada de decisão, é frequente essa tarefa estar muito dependente de um modelo estático e unidireccional, que só varia na intensidade. Muitas pesquisas destacam variáveis relativas à ‘quantidade’ conflitual e aos efeitos imediatos do seu impacto na política organizacional, subvalorizando a origem multi-dimensional do conflito, que permite que, em alguns momentos, influencie positivamente as decisões e, noutros, as afecte. A Gestão das Pessoas, para além destes imperativos, implica também uma ‘inter-funcionalidade’ no seio das organizações, o que adensa esta teia conceptual.

Para alguns dos entrevistados (informantes privilegiados), responsáveis de outros departamentos, este departamento, que gere as pessoas, pode funcionar como ‘intermediário’, como ‘mensageiro’, ou conjugar os dois papéis, assumindo um estatuto ‘híbrido’ na negociação. Paralelamente, o Departamento que gere as pessoas pode apresentar-se como ‘corrente de transmissão’ ou de ‘circulação’ da comunicação. Por sua vez, o esforço de ‘intermediação’ pode constituir-se como um eixo estrutural e estratégico nas organizações, potenciando, hipoteticamente, a intervenção do Departamento de GRH no processo de tomada de decisão. Cada decisão tomada no âmbito da Gestão das Pessoas baseia-se em impulsos de deliberação e manifesta-se num complexo de opções. A decisão, entendida num sentido mais amplo é – não raramente - colectiva e a sua génese será sempre política e imputada à gestão de topo. O objectivo primário da decisão é supostamente convergente com determinados interesses dos colaboradores que constituem uma ‘colectividade política’, no entanto essa correspondência nem sempre se verifica.

Verificou-se que, numa acção negocial, o Departamento de Gestão de Recursos Humanos pode funcionar como um tipo de ‘entreposto’ entre um ou mais departamentos e/ou unidades de negócio - não só no que concerne aos fluxos informacionais que faz confluir, devido à sua posição na hierarquia, mas também em algumas actividades que possam implicar várias interacções negociais, competitivas ou distributivas - e essa faceta reveste-se de algumas cambiantes. Pode-se intermediar acções entre objectos (questões, dossiês, projectos ou outros) ou entre entidades hierárquicas (direcções, chefias, supervisões e pares) que são independentes desta actuação.

Nesta investigação, a natureza decisória da Gestão de Pessoas no processo negocial, que implica um meio em relação a um fim e pode implicar, de igual modo, que este departamento sirva de interligação entre um primeiro e um segundo agente, sendo a acção do primeiro produtora da do segundo. O Departamento de GRH aduz uma disposição relacional, o que pressupõe que a ‘força’ que a exerce - e que venha a intercalarse entre os dados desta acção - seja, de certa forma, ‘mediadora’. Pretendeu-se conjugar os dois núcleos: a negociação e as características do departamento de GRH como negociador.

Um dos objectivos desta investigação relaciona-se com o possível contributo empírico da mesma na tentativa de ligação entre a Gestão de Pessoas e Gestão de Conflitos, sob o ponto de vista da distribuição de poder(es), e na aferição de perspectivas inter e intra-departamentais quanto à participação que o Departamento de GRH

pode ter na negociação organizacional. Com este tipo de abordagem pretende-se analisar a relação entre poder e negociação (especificamente em profissionais de GRH), e também por investigar a temática da eficácia negocial nesse grupo tendo como principal referência metodológica uma perspectiva qualitativa.

Neste sentido, no estudo qualitativo, o recurso a um guião de entrevista semi-estruturada (*GRH-PN*) possibilitou, através da resposta a questões abertas, uma maior abrangência analítica que traduzisse a complexidade da relação entre o poder da GRH e a negociação. Constatou-se que a GRH é uma função dispersa pelos diferentes níveis de chefia e a responsabilidade do seu departamento focaliza-se na definição de sistemas transversais como o Desenvolvimento de Carreiras ou a Avaliação de Desempenho, nos quais este acaba por negociar. Alguns estudos empíricos - e o desta dissertação não foi excepção à regra - continuam a centrar-se em organizações abordadas transversalmente e, dessa forma, passíveis de serem 'isoladas' no que diz respeito à sua análise. Alguns entrevistados (estudo qualitativo) consubstanciaram esta reflexão invocando a temática da 'flexibilidade funcional', que se alicerça nas competência(s) e na(s) capacidade(s) de comprometimento dos colaboradores, o que implica necessidades de investimento em Formação e ao nível das relações de trabalho a longo-termo. O estabelecimento de tal raciocínio acarreta a ponderação de abordagens distintas da gestão das pessoas que, apesar de subsidiárias das perspectivas tradicionais, as questionam e reinventam. Mas, embora se possa conceber um modelo de 'flexibilidade' de procedimentos nestes moldes, não é de descurar a 'segmentação da força de trabalho' que pode emergir, equacionando-se diferentes sistemas de GRH.

Há uma consciência generalizada da desadequação da ideia clássica do 'emprego para toda a vida' que resulta de uma 'nova' apropriação da noção de Carreira que passa a ser entendida, pela maioria dos directores de outros departamentos entrevistados (estudo qualitativo), como um conjunto de experiências e aptidões adquiridas no desempenho de diferentes funções, em diferentes organizações. Este tipo de quadro, muito actual, potencia o advento de relações conflituais com as quais o Departamento de GRH tem de lidar nas negociações informais, utilizando - como ficou patente ao longo deste trabalho - estratégias, simultaneamente competitivas e cooperativas, na dependência das condições internas e externas da envolvente de trabalho.

Os estudos de origem comportamental serão sempre, de alguma forma, sujeitos a 'subjectividade' no seu tratamento. O contexto é que dita a forma de se interpretarem os 'factos', o que dificulta a tarefa do investigador. Com o intuito de se tentar ultrapassar algumas dessas vicissitudes, e em complemento ao exposto, recorreu-se, igualmente, a um instrumento quantitativo (estudo quantitativo); o questionário *CEN* (Questionário de Eficácia Negocial) com a intenção de se tentar utilizar uma escala simplificada e flexível que permitisse a avaliação do processo negocial e das suas dimensões. O questionário foi escolhido com o objectivo de se tentar circunscrever o(s) territórios(s) de resolução de conflito e de funcionar como um instrumento de análise da eficácia dos profissionais de GRH em contexto de negociação. Aplicou-se o *CEN* (enquanto escala que permite mensurar a eficácia negocial na sua globalidade e por dimensões que operacionalizam o conceito em questão) a uma amostra de gestores de pessoas, atendendo a que a eficácia em negociação constitui uma competência estratégica da gestão (Cunha, 2008; Moreira, 2010).

No entanto, uma das limitações deste estudo reside no facto de não se ter questionado os profissionais de GRH, na caracterização sócio-demográfica da amostra, acerca da sua experiência negocial, o que possibilitaria, eventualmente, uma maior amplitude de análise dos resultados obtidos, em virtude de poderem existir discrepâncias entre as pontuações alcançadas pelos sujeitos e o seu tempo de experiência no processo negocial.

Como se pode verificar, à semelhança de estudos anteriores que serviram de base para a realização do presente estudo, as qualidades psicométricas do questionário (*CEN*) aplicado nesta investigação traduzem valores elevados de significação estatística, aferindo positivamente não só a fidelidade da escala usada, como uma consistência interna significativa relativamente aos itens que a integram (Serrano, 1996).

No tocante à Análise Factorial, não se pode escamotear que os indivíduos inquiridos são profissionais de GRH e pela sua posição intermédia intervêm, não raras vezes, em situações de negociação onde o propiciar

de um clima positivo é um dos objectivos dominantes. Relembre-se que a postura da “firme-flexibilidade”, referida por Pruitt (1983), se caracteriza por uma procura de alternativas aceitáveis para ambas as partes. Há por parte dos negociadores envolvidos uma firmeza relativa aos interesses básicos, a par de uma flexibilidade nas propostas, de modo a proporcionar uma maior adequação ao(s) outro(s) e a sustentar as opções de benefício conjunto. Assim, neste caso, trata-se de uma postura de firmeza bastante permeável a concessões, o que parece poder reflectir-se no primeiro factor e que acaba por ser, de certo modo, representativa da realidade aferida.

A técnica ou a especialização, neste caso inerentes à função da GRH, acabam por ser ‘abstracções’ de natureza, na medida em que constituem um conjunto de fórmulas, o que significa que, no limite, se pode assistir a um ‘esvaziamento’ de alguma teoria ou construção conceptual (por exemplo, a concepção sobre poder negocial) que exprima qualquer intuição que as sustente e torne possíveis.

O esforço de cruzamento das duas metodológicas enunciadas - apesar de acarretar substancial complexidade na análise integradora da eficácia negocial, por se tratarem de âmbitos distintos em aferição - revela-se vital na tentativa de resolução destes problemas e constitui uma das vantagens desta pesquisa. A GRH acaba por operar a síntese de modalidades materiais de intermediação e debruçar-se sobre os meios de eficácia simbólica. Tal realidade também se reflectiu nas metas subjacentes ao contexto desta pesquisa. Outra das limitações desta investigação prende-se com a homogeneidade da amostra relativa ao estudo qualitativo, composta por especialistas de GRH, que dificultou que se atingissem diferenças estatísticas significativas entre as diferentes variáveis, no tocante a cada uma das dimensões. A dificuldade em atingir resultados quantitativos substanciais acabou por aduzir obstáculos na procura de ligação entre os dois estudos tarefa que, apesar da complexidade subjacente à sua plena execução, acabou por ser salvaguardada, em termos estruturais, pela análise da eficácia negocial (embora presente mais directamente no estudo qualitativo, também está implícita no estudo qualitativo).

A visão de diferentes actores sociais sobre a possível relação entre o poder e a Gestão das Pessoas permitiu robustecer diferentes visões sobre o exercício de poder do Departamento de GRH ao nível inter-departamental. De salientar que quer junto dos entrevistados quer dos inquiridos foi clarificado que o objectivo subjacente à recolha das distintas visões não se situava tanto só ao nível do cruzamento da informação mas, sobretudo, ao nível da recolha de dados que traduzissem pontos de vista sobre algumas variáveis de diferentes assuntos que confluem na temática principal da investigação realizada (Farndale & Hope-Hailey, 2009).

Não é por acaso que o ‘clima’ e a ‘flexibilidade’ são dimensões directamente imputadas à profissão da GRH não sendo, por isso, de estranhar que as pontuações mais elevadas de eficácia negocial no âmbito do estudo quantitativo (estudo qualitativo) se tenham verificado ao nível destas duas dimensões. Têm variadas implicações na gestão das pessoas.

Os dados que indiciam que os profissionais de GRH estarão mais orientados para a promoção de um clima positivo e menos para a obtenção de resultados substanciais podem explicar as médias obtidas pelos mesmos em eficácia negocial. Tendo como referência os resultados de outras populações analisadas (Cunha, 2000) os negociadores da presente amostra evidenciam, na sua maioria, resultados um pouco inferiores aos obtidos pelos negociadores eficazes nessas pesquisas. Convém não esquecer que, nesses casos, se abordaram sub-grupos amostrais de negociadores sócio-laborais e comerciais e que nesta investigação se analisa, fundamentalmente, o poder negocial dos profissionais de GRH. Estes especialistas, mais do que interesses relacionados com vendas de produtos, negociam questões intimamente ligadas às pessoas e aos conflitos que lhes poderão estar associados (Sobral, 2001).

Relativamente à dimensão do ‘poder’, os sujeitos da amostra (profissionais de GRH) obtiveram resultados relativamente baixos no questionário de eficácia negocial nesta dimensão. Aliás, nesta investigação, sobressai a ideia de que nas organizações abordadas grande parte dos gestores de outros departamentos, que reclamam a si uma quota-parte na Gestão de Recursos Humanos, fazem-no com a consciência de que poderão, de certa maneira, ‘manipular’ o poder. Assiste-se a um paradoxo que assenta na falta de clareza na

assunção daquilo que é o conhecimento pluridisciplinar, que deverá ser assimilado, e o posicionamento no controlo dos recursos. Se, por um lado, se tem vindo a equacionar o ‘achatamento das estruturas’, a redução das hierarquias e o ‘desgaste das chefias intermédias’, por outro, existe, hipoteticamente, um espaço cada vez maior de ‘acção intermediária’ para a Gestão de Recursos Humanos que, em grande parte dos casos, não se aplica aos departamentos de GRH (Olekalns & Smith, 2009; Pech, 2009).

3. Conclusões

Nesta pesquisa a ‘interdisciplinaridade’ imperou, não convergindo apenas para conceitos ou definições, mas estando presente, também, na tentativa de interligação das metodologias escolhidas (a qualitativa e a quantitativa) para a investigação empírica.

Procurou-se aplicar essa ‘interpenetração’ científica. Provavelmente, para suprir esta limitação, seria importante ter-se realizado também entrevistas em profundidade e de questões abertas a Directores de GRH.

Há uma certa ‘divergência’ entre a visão estratégica dos recursos humanos, inerente à ‘missão’ da empresa, e a gestão das relações de trabalho, sendo essa perspectiva, não raras vezes, ultrapassada por outras mais casuísticas e circunstanciais. Na negociação esses pressupostos verificam-se em igual medida. A intervenção do departamento nas decisões organizacionais e de recursos humanos - bem como na dimensão dos ‘resultados’, que apresenta as pontuações mais baixas no *CEN* e que é acompanhada de tendência semelhante na opinião dos entrevistados - redonda na concepção de um sistema de recursos humanos ‘absorvido’ pelas unidades operacionais e de negócio. Mais, apesar de alguns departamentos ‘de apoio’ serem mais enfatizados que outros, o que acontece é que, de uma forma geral, para determinados entrevistados, quem tem poder negocial são as unidades de negócio.

Em determinadas organizações estudadas nesta investigação, quando se ‘constrói’ um organigrama activa-se um ‘círculo’ que integra as várias unidades, para o qual convergem os produtos, sempre com os clientes como ponto de referência, formando-se redes para a sua concretização. Os ‘ciclos de vida das organizações’ estão em constante mutação e é necessário o investigador ter em atenção esse aspecto, sobretudo no que concerne à prossecução de uma adequação das medidas de eficácia negocial ao longo do(s) tempo(s). Neste estudo procurou-se que as técnicas e instrumentos de investigação (entrevistas e questionário *CEN*) não revelassem substanciais desajustamentos face à realidade organizacional. Acresce-se a tudo isto o facto de que todo o universo organizacional, como qualquer sistema social, influencia as várias asserções pela informação nele processada e baseia-se na imprevisibilidade comportamental de cada um dos seus colaboradores, repercutindo consequências a um nível global.

Em jeito de conclusão, importa salientar que se analisou a eficácia negocial através de um modelo específico (operacionalizado no *CEN*), o qual tem recebido desde há mais de uma década uma longa comprovação empírica no nosso país, o mesmo acontecendo com o *CEN II* (Cfr. Cunha, 2008), mas tem-se presente que a complexidade inerente ao conceito de eficácia negocial não se esgota nessa abordagem teórica na qual se fundamenta o *CEN*. De facto, o conceito de eficácia negocial incorpora não apenas variáveis comportamentais, mas ainda variáveis cognitivas, de personalidade e negociais propriamente ditas (Cfr. Cunha, 2008).

Por outro lado, uma das grandes limitações desta investigação relaciona-se com o facto de esta se inserir, metodologicamente, na dependência de uma outra de maior abrangência e dimensão, uma dissertação de Doutoramento, e baseia-se em alguns dos seus resultados. Com efeito, este estudo reveste-se de contornos de breve apresentação de um estudo qualitativo mais extenso que, na sua origem, se articula com um outro de natureza quantitativa, pelo que os resultados foram expostos de uma forma mais indirecta e provisória, constituindo-se como referências parcelares.

Espera-se que a presente comunicação possa contribuir para pistas de investigações futuras, entre as quais sobressai o estudo das percepções de poder relativo (alternativas do negociador e oponente), de algumas variáveis sobre a temática dos estatutos baseados no poder do Departamento de GRH, da ligação entre

negociação, identidade cultural e diversidade e/ou de questões relativas à ética negocial, tendo como base a confiança organizacional no Departamento de Gestão de Pessoas.

Referências Bibliográficas:

- Beaumont, P. (1993). *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*. London: Sage.
- Cunha, P. (2000). *Estratégias e Táticas em negociação: Para um Modelo de Eficácia Negocial*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia. Universidade de Santiago de Compostela.
- Cunha, P. & Pereira, P. (2008). Some Relevant Aspects in Negotiation Efficacy and Rationality. *Actas do The XXIX International Congress of Psychology*.
- Cyert, R & March, J. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm* (2nd Ed.). New Jersey: Blackwell Publishers.
- Farndale, E. & Hope-Hailey, V. (2009). Personnel Departmental Power: Realities From The UK Higher Education Sector. *Management Revue*, 20(4), pp. 392-412.
- Guest, D. (2001). Human Resource Management: When Research Confronts Theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), pp. 1092-1106.
- Legge, K. (1992). Human Resource Management: A Critical Analysis. In: Storey, J. (Ed.). *New Perspectives on Human Resource Management*. (4th ed). London: Routledge.
- Mintzberg. (1983). *Power in and around Organizations*. London: Prentice-Hall.
- Moreira, R. & Cunha, P. (2008). The HRM Perspective on Conflict in Organizations: the Portuguese Case. *The XXIX International Congress of Psychology*, Berlim.
- Moreira, R. & Cunha, P. (2010). A Influência do Departamento de GRH nos Processos de Negociação: Uma Análise Psicológica nas Organizações. *Actas do VII SNIP – Simpósio Nacional de investigação em Psicologia*, pp. 827-835, Braga.
- Moreira, R (2010). Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise sobre a Importância da Negociação Inter e Intra-departamental. Tese de Doutoramento apresentada na UFP. <http://hdl.handle.net/10284/2268>.
- Moreira, R. & Cunha, P. (2012). Negociação e GRH: Resultados Provisórios de Um estudo Qualitativo. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa*, 7, pp. 436-448.
- Nutt, P. (1998). How Decision Makers Evaluate Alternatives and The influence of Complexity. *Management Science*, 44(8), pp. 1148-1166.
- Olekalns, M. & Smith, P. (2009). Mutually Dependent: Power, Trust, Affect and the Use of Deception in Negotiation. *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 347-365.
- Pech, R. (2009). Delegating and Devolving Power: A Case Study of Engaged Employees. *Journal of Business Strategy*, 30(1), pp. 27-32.
- Pruitt, D. (1983). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), pp. 167-194.
- Serrano, G. (1996). *Elóquio de La Negociación. Discurso Inaugural Lido en La Solemne Apertura do Curso Académico 1996-97*. Universidade de Santiago de Compostela.
- Sobral, F. (2001). *As Características do Negociador no Contexto Empresarial Português*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Especialização em Estratégia Empresarial. Coimbra: Faculdade de Economia.
- Storey, J. (1992). From Personnel Management to Human Resource Management. In: Storey, J. (Ed.). *New Perspectives on Human Resource Management*. (4th ed). London: Routledge.