

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS:
OS QUADROS SUPERIORES DAS EMPRESAS DO SECTOR
DE COMPONENTES PARA AUTOMÓVEL

Tese apresentada por:

João Pedro Pina Cordeiro

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de:

Doutor em Sociologia

Especialidade em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego

Orientadora:

Professora Doutora Helena Lopes
Professora Associada com Agregação do
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Setembro de 2008

Dedicatória

Dedico esta obra à minha família,
em especial, e sem mais porquês...
à minha querida mãe.

Agradecimentos

“O comum. As surpresas do mundo continuavam inoperantes, e não seria eu a exigir-me surpreender o mundo. Nem o mundo o consente. Tudo o que acontece por acréscimo à burocracia depressa se demove, e cada um fica só, e às vezes inocente bastante para surpreender-se com tanta falta de surpresas. Não sofro de inocência” (Helder, 1987:164).

O presente estudo, embora surja como um exercício académico, ultrapassa os (meros) propósitos e requisitos formais que o obrigam. Por isso, não obstante seja uma prova que visa submeter-se a um juízo e, por essa via, proporcionar a obtenção do grau de doutorado, ele é também e em simultâneo a síntese de um percurso individual iniciado há quinze anos atrás com o meu ingresso no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Sendo esta uma obra da minha vida, senti que não ficava bem comigo próprio se omitisse o agradecimento e o reconhecimento dos contributos, directos e indirectos, que tornaram possível a concretização deste trabalho. Daí que tenha decidido tecer um conjunto de agradecimentos e de reconhecimentos pessoais.

Estes agradecimentos são, no meu ponto de vista, o reconhecimento da existência de outros sujeitos, com os quais, num cenário de tolerância e respeito mútuo, vivi e aprendi coisas da vida. Enfim, estou profundamente reconhecido pela extraordinária ajuda e encorajamento que várias pessoas entenderam por bem prestar-me.

Neste sentido, sem qualquer ordem ou prioridade nas referências, o que foi possível dizer de essencial neste trabalho devo-o à Professora Doutora Helena Lopes. Para além da solicitude

com que aceitou orientar este trabalho, agradeço-lhe o modo tolerante com que tutelou a sua realização, sem jamais resvalar para o paternalismo autoritário que não raras vezes matiza as relações entre *expert* e *aprendiz*. Se bem que «perita» nas matérias aqui estudadas, detentora de uma singular autoridade sobre o modo de tratamento das mesmas, nunca impôs caminhos a seguir obrigatoriamente. Muito pelo contrário. A sua disponibilidade e preciosa acção foi sempre no sentido de contribuir para o enriquecimento das reflexões contidas neste trabalho.

A Cláudia Santos, amiga, confidente, conselheira, enfim... mulher da minha vida, pela sua extraordinária paciência e compreensão.

O Luís Fortes, «amigo da e para a vida», a quem me une um vínculo cerrado, apertado por uma densa malha de laços de amizade.

O Nelson Ramalho, o Paulo Lima e a Sílvia José, amigos, colegas e cúmplices de peregrinações académicas. A eles devo não só os seus incentivos, mas, de igual modo, a sua permanente disponibilidade para ajudar, comportando-se como verdadeiros «consultores», sem exigir como crédito algo mais do que a amizade. As suas preciosas colaborações extravasam em muito as fronteiras do que seria de esperar de um simples amigo.

A Odete Pereira, o José Rebelo e o António Almeida, pessoas a quem estou imensamente grato, sempre disponíveis para ajudar a vencer as adversidades anímicas e as vicissitudes arrastadas pelo imperativo do trabalho (e não só). O seus ombros foram recorrentemente o amparo reconfortante e o factor capaz de produzir a energia revitalizadora do ânimo de quem, muitas vezes, sentiu a solidão da vida.

Agradeço também aos meus colegas de Departamento (Alexandra Martins, Amélia Marques, Ana Tomás, Isabel Vaz, Lina Ferreira, Lurdes Pedro, Manuela Anjos, Paulo Fernandes), colegas de trabalho e de não-trabalho, os seus incentivos e a sua sempre disponibilidade para ajudar. Foi importante o apoio que me deram, tendo inclusivamente funcionado como um verdadeiro agente anímico. O tempo que passámos juntos solidificou, inevitavelmente, um profundo sentimento de amizade.

A última palavra, mas que é incondicionalmente a primeira, vai para a minha família, à qual agradeço todo o apoio que me proporcionou. Expresso aqui o meu profundo agradecimento à minha mãe, principal responsável por ter enveredado nesta (longa) caminhada e por a ter concluído. Embora eu raramente tenha expresso de forma manifesta o reconhecimento por todo o suporte familiar prestado, aproveito para remediar aqui a injustiça. Por isso, à sua incomensurável paciência e à sua extraordinária compreensão dedico esta obra.

Bem-Haja a todos.

Referência a financiamentos

Referência incontornável para a Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE) e para a Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), às quais devo agradecer as condições de trabalho e estudo que me proporcionaram, apoio esse que funcionou como um verdadeiro agente mecenático ao «disponibilizar» os recursos financeiros e logísticos de alguns dos empreendimentos exigidos por este projecto.

Resumo

A gestão de recursos humanos, mais concretamente a gestão dos quadros, tem sido reconhecida como factor importante para o desenvolvimento das empresas. Este estudo tem como objectivo geral analisar as relações existentes entre a gestão dos quadros superiores e as estratégias empresariais. Para tal, formulamos o problema central deste estudo através da seguinte questão: *de que forma as práticas de gestão de quadros superiores se relacionam com as estratégias empresariais no sector de componentes para automóvel?* Como objectivos específicos pretende-se: identificar o enquadramento teórico em que se alicerça o trabalho empírico, explicitando teorias e definindo os principais conceitos a operacionalizar; caracterizar as estratégias empresariais; caracterizar as práticas de gestão de quadros superiores das empresas; analisar o papel dos quadros superiores na formulação e implementação das estratégias empresariais. Em suma, pretendemos analisar a articulação entre as práticas de gestão de quadros superiores e as estratégias empresariais. Em termos metodológicos foi realizada uma pesquisa empírica (exploratória), a partir do inquérito por questionário e dos estudos de caso. Os resultados permitem concluir que: as empresas do sector de componentes para automóvel possuem diferentes estratégias; as práticas de gestão dos quadros superiores diferem e dependem das estratégias empresariais; os quadros superiores têm pouca influência na definição das estratégias empresariais; os quadros superiores desempenham um papel importante na implementação das estratégias empresariais; a articulação entre práticas de gestão dos quadros superiores e estratégias desempenha um papel importante na prossecução dos objectivos empresariais. Este estudo contribui para aprofundar a compreensão sobre as relações entre as práticas de gestão de quadros e as estratégias empresariais, analisar o papel dos quadros no processo de formulação e implementação de estratégias empresariais, e auxiliar a formulação de sistemas de gestão de quadros integrados com as estratégias empresariais.

Palavras-Chave:

Gestão de Recursos Humanos, Quadros Superiores, Estratégias Empresariais, Sector de Componentes para Automóvel.

Abstract

Human resources management, namely the one concerning highly qualified professionals, has been acknowledged as an important factor for the development of firms. This study's main goal is to analyse the relations between management of highly qualified professionals and corporate strategies. Consequently, we formulate the central problem in this study through the following research question: *how do highly qualified professionals management practices link to corporate strategies in the automotive components industry?* The specific aims are: to identify the theoretic framework upon which the empiric research departs, by highlighting specific theories and defining the central concepts we intend to operationalize; to characterise the highly qualified professionals management practices; to analyse the role highly qualified professionals have in formulating and implementing corporate strategies. In summary, to analyse the articulation between high professionals management practices and corporate strategies. Methodologically, we have conducted an (exploratory) empiric research, departing from a survey and case studies. The results suggest that: automotive components firms adopt different strategies; highly qualified professionals management practices are dependent on corporate strategies; highly qualified professionals have a weak impact on the definition of corporate strategies; highly qualified professionals perform an important role in implementing corporate strategies; and, the articulation between highly qualified professionals management practices and strategies have an important role in achieving organizational goals. This study contributes to deepen the understanding about the relations between highly qualified professionals management practices and corporate strategies, to analyse the role highly qualified professionals have in defining and implementing corporate strategies, and to contribute in formulating highly qualified professionals management systems aligned with corporate strategies.

Keywords:

Human Resources Management, Highly Qualified Professionals, Corporate Strategies, Automotive Components Industry.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1. Enquadramento da investigação.....	1
2. Tema e problema da investigação.....	5
3. Objecto e objectivos do estudo.....	6
4. Estrutura do trabalho.....	8
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	11
Capítulo 1 – Os quadros enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento.....	13
1.1. Tentativa de definição da noção-chave: os quadros.....	14
1.1.1. Análise dos quadros à luz da Sociologia das Classes Sociais.....	14
1.1.2. Análise dos quadros à luz da Sociologia das Profissões.....	25
1.1.3. Os quadros à luz das definições propostas pela OIT e pela CNP.....	31
1.1.4. Análise da noção de quadro enquanto «processo societal».....	38
1.2. Os quadros como constructo do modo de gestão das empresas.....	47
1.2.1. Sobre as funções profissionais dos quadros.....	48
1.2.1.1. As funções de gestão segundo Fayol (A Escola Clássica).....	48
1.2.1.2. As funções dos quadros segundo Mintzberg, Kotter e Bourgault.....	50
1.3. Quadros: proposta de delimitação.....	54
Capítulo 2 – Matrizes teóricas de referência sobre a estratégia empresarial.....	57
2.1. Conceito de estratégia.....	58
2.2. Componentes da gestão estratégica.....	60
2.3. Sobre a evolução da gestão estratégica.....	63
2.3.1. As Escolas de Natureza Prescritiva.....	64
2.3.2. As Escolas de Natureza Descritiva.....	70
2.3.3. A Escola de Natureza Integrativa.....	76

2.4. Tipologias sobre estratégia empresarial.....	78
2.4.1. Uma análise à luz da teoria da <i>vantagem competitiva</i> de Michael Porter.....	78
2.4.2. Uma análise à luz dos desenvolvimentos posteriores baseados na teoria de Porter....	85
Capítulo 3 – Matrizes teóricas de referência sobre a gestão de quadros.....	91
3.1. A gestão de quadros: enquadramento.....	92
3.1.1. A gestão de quadros como um conjunto de práticas: as práticas de trabalho de elevado desempenho.....	94
3.1.2. A gestão estratégica de quadros.....	97
3.1.3 A gestão (estratégica) de quadros em Portugal.....	103
3.2. Modelos de gestão de quadros.....	112
3.2.1. O Modelo de Pernin.....	113
3.2.1.1. A gestão de quadros em França: o «emprego para a vida» na versão francesa...	114
3.2.1.2. A gestão de quadros no Japão: o «emprego para a vida» na versão japonesa....	116
3.2.1.3. A gestão de quadros nos EUA: o sistema das «carreiras profissionais».....	118
3.2.2. O modelo de Guest.....	122
3.2.3. O modelo de Fernandez e Peña.....	125
3.2.3.1. A estratégia organizacional.....	127
3.2.3.2. Objectivos do departamento de recursos humanos.....	127
3.2.3.3. Contingências que afectam o modelo.....	128
3.2.3.4. Funções e actividades do modelo.....	128
3.2.3.5. Níveis de aplicação das funções e actividades.....	130
3.2.3.6. Resultados do modelo.....	130
3.2.3.7. Avaliação do modelo.....	131
PARTE II – METODOLOGIA E ESTUDO EMPÍRICO.....	133
Capítulo 4 – Modelo de análise da gestão de quadros e metodologia da investigação empírica.....	135
4.1. Construção de um modelo de análise da gestão de quadros.....	135
4.1.1. Dimensão de análise: «estratégia empresarial».....	141
4.1.2. Dimensão de análise: «práticas de gestão de quadros».....	142
4.1.2.1. Práticas de gestão de quadros: processo de «inserção na empresa».....	143
4.1.2.2. Práticas de gestão de quadros: processo de «pós-inserção na empresa».....	144
4.2. Estratégia metodológica adoptada.....	147

4.2.1. Enquadramento.....	147
4.2.2. Tipo de investigação.....	150
4.2.2.1. Técnicas de investigação utilizadas.....	151
4.2.2.1.1. O inquérito por questionário.....	151
4.2.2.1.2. Os estudos de caso.....	153
4.2.2.2. Caracterização da amostra.....	156
4.2.2.3. Tratamento da informação.....	158
4.2.2.3.1. Análise descritiva.....	159
4.2.2.3.2. Correlação.....	159
4.2.2.3.3. Análise da variância: anova.....	160
4.2.2.3.4. Teste não-paramétrico: teste de kruskall wallis.....	161
4.2.2.3.6. Análise de componentes principais.....	161
4.2.2.3.6. Análise factorial.....	162
4.2.2.3.7. Medidas de associação: teste do qui-quadrado e coeficiente V de cramer.....	163
4.2.2.4. Breve caracterização do sector de componentes para automóvel.....	163
Capítulo 5 – Gestão de quadros superiores e estratégias empresariais: resultados dos inquéritos por questionário.....	173
5.1. Resultados dos inquéritos por questionário.....	174
5.1.1. Caracterização das empresas quanto às estratégias.....	174
5.1.2. Enfoque de gestão.....	176
5.1.2.1. Caracterização das empresas quanto aos equipamentos.....	176
5.1.2.2. Caracterização das empresas quanto à sua estrutura.....	178
5.1.2.3. Caracterização das empresas quanto às vantagens concorrenciais.....	182
5.1.2.4. Caracterização das empresas quanto aos produtos/processos.....	186
5.1.3. Práticas de gestão de quadros e estratégias empresariais.....	187
5.1.3.1. Caracterização sociográfica dos quadros superiores.....	188
5.1.3.1.1. Nível de escolaridade dos quadros superiores.....	189
5.1.3.1.2. Taxa de feminização dos quadros superiores.....	191
5.1.3.1.3. Taxa de envelhecimento dos quadros superiores.....	193
5.1.3.2. Funções dos quadros superiores.....	194
5.1.3.2.1. Quadros superiores com funções predominantemente de liderança.....	198
5.1.3.2.2. Quadros superiores com funções predominantemente técnicas.....	199
5.1.3.2.3. Perfil funcional de liderança versus perfil funcional técnico dos quadros superiores.....	200
5.1.3.2.4. Contributo dos quadros superiores na implementação da	

estratégia da empresa.....	201
5.1.3.3. Recrutamento e selecção de quadros superiores.....	202
5.1.3.3.1. Práticas de renovação de quadros superiores.....	202
5.1.3.3.2. Grau de dificuldade na contratação de quadros superiores.....	203
5.1.3.3.3. Tipo de contrato privilegiado no recrutamento de quadros superiores...	204
5.1.3.3.4. Contratação de quadros superiores com perfil técnico e com perfil de liderança.....	207
5.1.3.3.5. Critérios de selecção de quadros superiores.....	208
5.1.3.4. Acolhimento e integração de quadros superiores.....	209
5.1.3.4.1. Formalização do processo de acolhimento e integração de quadros superiores.....	209
5.1.3.4.2. Formas de acolhimento e integração de quadros superiores	210
5.1.3.5. Processo de descrição e análise de funções.....	212
5.1.3.5.1. Formalização/institucionalização da descrição e análise de funções.....	212
5.1.3.6. Formação profissional de quadros superiores.....	213
5.1.3.6.1. Realização de formação profissional para os quadros superiores.....	213
5.1.3.6.2. Tipo de formação profissional para os quadros superiores.....	215
5.1.3.6.3. Número de acções de formação profissional para os quadros superiores.....	217
5.1.3.6.4. Número de horas de formação profissional para os quadros superiores..	218
5.1.3.6.5. Relação entre nº acções e nº horas de formação profissional para os quadros superiores.....	219
5.1.3.6.6. Razões para a realização de formação profissional dos quadros superiores.....	221
5.1.3.6.7. Competências a desenvolver na formação profissional para os quadros superiores.....	225
5.1.3.6.8. Modalidades de estímulo à formação profissional dos quadros superiores.....	227
5.1.3.7. Gestão de carreiras dos quadros superiores.....	228
5.1.3.7.1. Processos de desenvolvimento de carreiras dos quadros superiores.....	228
5.1.3.7.2. Modalidades de progressão dos quadros superiores	230
5.1.3.8. Gestão das remunerações dos quadros superiores.....	232
5.1.3.8.1. Remuneração base dos quadros superiores (perfil técnico e de liderança).....	232
5.1.3.8.2. Composição da remuneração dos quadros superiores (perfil técnico e de liderança).....	234
5.1.3.8.3. Número de salários por ano para os quadros superiores.....	236
5.1.3.8.4. Formas de aumento salarial para os quadros superiores.....	236
5.1.3.8.5. Diferenças salariais (salário efectivo e salário convencionado) para quadros superiores.....	

	238
5.1.3.9. Gestão da separação dos quadros superiores.....	240
5.1.3.9.1. Práticas de saída de quadros superiores.....	240
5.1.3.10. Síntese dos resultados dos inquéritos por questionário.....	241
Capítulo 6 – Gestão de quadros superiores e estratégias empresariais: resultados dos estudos de caso.....	245
6.1. Empresa A.....	247
6.1.1. Caracterização da empresa.....	247
6.1.2. Estratégia empresarial.....	249
6.1.3. Recursos humanos e gestão de quadros superiores.....	251
6.1.4. Relação entre práticas de gestão de quadros superiores e estratégia empresarial.....	253
6.2. Empresa B.....	255
6.2.1. Caracterização da empresa.....	255
6.2.2. Estratégia empresarial.....	258
6.2.3. Recursos humanos e gestão de quadros superiores.....	260
6.2.4. Relação entre práticas de gestão de quadros superiores e estratégia empresarial.....	263
6.3. Empresa C.....	266
6.3.1. Caracterização da empresa.....	266
6.3.2. Estratégia empresarial.....	268
6.3.3. Recursos humanos e gestão de quadros superiores.....	269
6.3.4. Relação entre práticas de gestão de quadros superiores e estratégia empresarial.....	272
6.4. Síntese dos resultados dos estudos de caso.....	275
CONCLUSÃO.....	279
1. Principais conclusões.....	280
2. Limitações do estudo.....	286
3. Pistas para trabalhos futuros.....	288
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	291
ÍNDICE DE APÊNDICES.....	309

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – Tipologia básica de classe na sociedade capitalista.....	20
TABELA 2 – Esquema de classe de Goldthorpe e forma de regulação do emprego.....	21
TABELA 3 – Modelo de Guest.....	123
TABELA 4 – Quadro de operacionalização da pesquisa empírica.....	138
TABELA 5 – Retrospectiva da indústria automóvel.....	164
TABELA 6 – Peso dos principais sub-setores.....	169
TABELA 7 – Escalões de exportação das empresas.....	170
TABELA 8 – Dimensão da empresa por estratégia empresarial.....	175
TABELA 9 – Teste de kruskall wallis.....	177
TABELA 10 – Ordenação das medianas.....	178
TABELA 11 – Análise de componentes principais.....	181
TABELA 12 – Teste de kruskall wallis.....	184
TABELA 13 – Ordenação das medianas.....	187
TABELA 14 – Teste de kruskall wallis.....	191
TABELA 15 – Correlações entre as funções dos quadros superiores.....	196
TABELA 16 – Quadros superiores com responsabilidade de liderar por estratégia empresarial.	198
TABELA 17 – Quadros superiores com funções técnicas complexas por estratégia empresarial.....	199
TABELA 18 – Contratação de quadros superiores (3 anos) por estratégia empresarial.....	202
TABELA 19 – Dificuldade na contratação de quadros superiores por estratégia empresarial....	203
TABELA 20 – Contrato de trabalho no recrutamento por estratégia empresarial.....	204
TABELA 21 – Teste de kruskall wallis.....	206
TABELA 22 – Tipo de contrato por estratégia empresarial.....	206
TABELA 23 – Critérios de selecção dos quadros superiores por estratégia empresarial.....	208
TABELA 24 – Testes do qui-quadrado e V de cramer.....	209
TABELA 25 – Formalização do acolhimento e integração por estratégia empresarial.....	210
TABELA 26 – Formas de acolhimento e integração por estratégia empresarial.....	211
TABELA 27 – Testes do qui-quadrado e V de cramer.....	212
TABELA 28 – Formalização da descrição e análise de funções por estratégia empresarial.....	213
TABELA 29 – Promoção de formação profissional por estratégia empresarial.....	214
TABELA 30 – Teste V de cramer.....	215

TABELA 31 – Tipo de formação profissional por perfil dos quadros superiores.....	215
TABELA 32 – Tipo de formação profissional por estratégia empresarial.....	216
TABELA 33 – Correlação entre nº de horas de formação profissional por nº de acções de formação profissional para os quadros superiores com perfil técnico.....	220
TABELA 34 – Correlação entre nº de horas de formação profissional por nº de acções e formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança.....	220
TABELA 35 – Análise de componentes principais.....	223
TABELA 36 – Processos de gestão de carreiras dos quadros superiores por estratégia empresarial.....	229
TABELA 37 – Testes do qui-quadrado e V de cramer.....	230
TABELA 38 – Correlação entre as modalidades de progressão dos quadros superiores.....	231
TABELA 39 – Remuneração base para os quadros superiores por estratégia empresarial.....	232
TABELA 40 – Correlação entre as remunerações base para os quadros superiores com perfil técnico e de liderança.....	233
TABELA 41 – Importâncias médias dos elementos que compõem a remuneração dos quadros superiores com perfil técnico e de liderança.....	234
TABELA 42 – Testes do qui-quadrado e V de cramer.....	235
TABELA 43 – Número de salários por ano para os quadros superiores por estratégia empresarial.....	236
TABELA 44 – Formas de aumento salarial por estratégia empresarial.....	237
TABELA 45 – Diferenças entre salários efectivos e salários convencionados por estratégia empresarial.....	239
TABELA 46 – Saída de quadros superiores (últimos 5 anos) por estratégia empresarial.....	240
TABELA 47 – Modalidades de saída de quadros superiores por estratégia empresarial.....	241
TABELA 48 – Análise síntese dos resultados dos inquéritos por questionário.....	242
TABELA 49 – Análise síntese dos resultados dos estudos de caso.....	276

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Peso dos componentes no sector.....	167
GRÁFICO 2 – Estrutura da cadeia de fornecimento.....	168
GRÁFICO 3 – Evolução do sector de componentes.....	169
GRÁFICO 4 – Composição do capital das empresas.....	171
GRÁFICO 5 – Equipamentos por estratégia empresarial.....	176
GRÁFICO 6 – Extracção de factores segundo o scree plot.....	180
GRÁFICO 7 – Escala mecânico-orgânico por estratégia empresarial.....	182
GRÁFICO 8 – Vantagens concorrenciais das empresas por estratégia empresarial.....	183
GRÁFICO 9 – Vantagens concorrenciais das empresas por estratégia empresarial.....	184
GRÁFICO 10 – Vantagens concorrenciais das empresas por estratégia empresarial.....	184
GRÁFICO 11 – Vantagens concorrenciais das empresas por estratégia empresarial.....	185
GRÁFICO 12 – Vantagens concorrenciais das empresas por estratégia empresarial.....	185
GRÁFICO 13 – Vantagens concorrenciais das empresas por estratégia empresarial.....	185
GRÁFICO 14 – Vantagens concorrenciais das empresas por estratégia empresarial.....	185
GRÁFICO 15 – Condições em que as empresas estiveram no mercado por estratégia empresarial.....	186
GRÁFICO 16 – Número de quadros superiores.....	188
GRÁFICO 17 – Proporção de quadros superiores por estratégia empresarial.....	189
GRÁFICO 18 – Nível de escolaridade dos quadros superiores por estratégia de baixo custo.....	190
GRÁFICO 19 – Nível de escolaridade dos quadros superiores por estratégia de qualidade.....	190
GRÁFICO 20 – Nível de escolaridade dos quadros superiores por estratégia de inovação.....	190
GRÁFICO 21 – Taxa de feminilização por dimensão da empresa.....	192
GRÁFICO 22 – Taxa de envelhecimento.....	193
GRÁFICO 23 – Quadros superiores por grupos etários.....	193
GRÁFICO 24 – Funções dos quadros superiores.....	195
GRÁFICO 25 – Funções dos quadros superiores por estratégia empresarial.....	200
GRÁFICO 26 – Contributo dos quadros superiores na estratégia de negócio por tipo de estratégia empresarial.....	201
GRÁFICO 27 – Tipo de contrato dos quadros superiores por estratégia empresarial.....	205
GRÁFICO 28 – Contratação de quadros superiores com perfil de liderança ou com perfil técnico por estratégia empresarial.....	207
GRÁFICO 29 – Número de acções de formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança por estratégia empresarial.....	218
GRÁFICO 30 – Número de horas de formação profissional para os quadros superiores	

com perfil de liderança por estratégia empresarial.....	219
GRÁFICO 31 – Factores para a realização de formação profissional.....	221
GRÁFICO 32 – Extração de factores segundo o scree plot.....	224
GRÁFICO 33 – Competências a desenvolver com a formação profissional para os quadros superiores com perfil técnico.....	225
GRÁFICO 34 – Competências a desenvolver com a formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança.....	226
GRÁFICO 35 – Processos de gestão de carreiras aplicados aos quadros superiores.....	228
GRÁFICO 36 – Diferenças entre salários efectivos e salários convencionados por tipo de perfil dos quadros superiores.....	238

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – Componentes da estratégia.....	66
FIGURA 2 – A cadeia de valor genérica.....	83
FIGURA 3 – Categorias de inter-relações.....	84
FIGURA 4 – Modelo de Fernandez e Peña.....	126
FIGURA 5 – Modelo de análise: gestão de quadros e estratégias empresariais.....	137
FIGURA 6 – Distribuição das empresas por tipo de estratégia.....	157
FIGURA 7 – Organograma da empresa A.....	248
FIGURA 8 – Organograma da empresa B.....	257
FIGURA 9 – Organograma da empresa C.....	267