

Introdução

1. Enquadramento da investigação

Uma das leituras possíveis do actual momento é fornecida por Anthony Giddens. A modernidade constitui, segundo Giddens, uma descontinuidade em relação à era antecedente, de tal modo que o cenário moderno é qualitativamente diferente do tradicional. Grosso modo, a intensidade e a extensividade das transformações que marcam os tempos modernos, ou seja, o ritmo e o alcance das mudanças na modernidade não só desconhecem qualquer equivalente nos períodos históricos anteriores como têm um claro impacto sobre o carácter das instituições modernas (Giddens, 1992).

Esta leitura da contemporaneidade não é, no entanto, a única disponível. A época em que vivemos tem suscitado uma variedade de abordagens, procurando todas elas, de uma forma ou de outra, dar conta da aceleração das mutações socioeconómicas das sociedades¹. O facto de não haver um consenso ao nível das conclusões avançadas pelos vários autores não impede, contudo, que se encontrem algumas proposições que atravessam transversalmente, com maior ou menor nuance, as diferentes propostas que procuram dar conta da configuração actual das sociedades.

Entre elas, a que nos interessa reter aqui é a de que o processo de maturação da modernidade culminou numa situação onde o *conhecimento* ocupa uma posição fundamental.

¹ - Um dos pontos que marcam a agenda de um vasto número de quadrantes disciplinares – da estética à filosofia, da teoria literária à sociologia, da economia à gestão dos recursos humanos – é a discussão sobre o carácter e a natureza do actual momento, ou seja, é a reflexão sobre o panorama que define e matiza a *contemporaneidade*. Caracterizar a contemporaneidade não é, contudo, um exercício fácil, no sentido em que a multiplicidade de diagnósticos existentes multiplica-se numa variedade de perspectivas que tendem a remeter para conclusões que diferem significativamente consoante os respectivos subscritores e as suas correspondentes filiações teórico-epistemológicas. (A respeito da variedade de abordagens acerca do momento actual, veja-se, por exemplo, LYOTARD (1989); TOURAINE, Alain (1978); DRUCKER, Peter F. (1993); RIFKIN, Jeremy (1995); BAUDRILLARD, Jean (1991); LYON, David (1992); LIPOVETSKY, Gilles (1989); TOFFLER, Alvin (1980); GIDDENS, Anthony (1992).

O *conhecimento* tem sido alvo de inúmeras tentativas de conceptualização. As definições propostas vão desde os autores que o consideram como algo pessoal, formado a partir de um contexto social e individual (Polany *cit in* Sveiby, 1997), até aos autores que o consideram como a conversão de informações a partir de suas próprias competências e dos seus saberes (Stewart, 1998; Sveiby, 1997). Independentemente das teorizações sobre o significado do conceito, os autores assumem que este é um *processo* que diferencia decisivamente as empresas (Roos, 1997).

Dizer que o *conhecimento* e as reservas de informação acumuladas que o objectivam e permitem a sua difusão ocupam um lugar de destaque na sociedade não é, no entanto, uma ideia nova. Com efeito, já Adam Smith se tinha referido às novas gerações de especialistas, *les hommes de spéculation*, caracterizados sobretudo pelo seu contributo para a produção de um conhecimento útil à economia (OCDE, 1996). Mais recentemente, e segundo Daniel Bell, o nosso tempo é essencialmente um período de transformação, assinalando-se, de algum modo, a viragem para a sociedade do conhecimento (Bell, 1980). De tal modo que, no futuro que já aí está, as actividades criadoras de riqueza começam a estar cada vez mais centradas na «tecnologia» e na «inovação», ambas aplicações do conhecimento ao mundo do trabalho.

No âmbito da sua teoria do pós-industrialismo, Bell sugere mesmo que o novo princípio axial emergente é o conhecimento teórico, deixando, deste modo, implícito que os trabalhadores mais qualificados (quadros científicos e técnicos) deteriam um papel chave nos vários domínios da sociedade (Bell, 1980). Os grupos sociais que vão liderar esta nova sociedade serão pois os «trabalhadores do conhecimento», os «analistas simbólicos» (Reich, 1993) –, ou seja, profissionais que sabem como aplicar o *conhecimento* na produção (Bell, 1974:15).

Centrando-nos especificamente neste último aspecto, a importância das profissões assentes em elevadas qualificações é um dos fenómenos que dá expressão a todo o processo de translação dos pilares estruturantes da sociedade, surgindo o conhecimento como um novo factor de produção. Como defendem Castells e Aoyama, a nova economia confere às profissões uma forte intensidade de informação e uma importância acrescida de conhecimento. O conhecimento, não enquanto categoria, mas enquanto *saber* que se pode operacionalizar, torna-se, portanto, num recurso essencial tanto para a sociedade em si,

crescentemente complexa e a conhecer permanentemente novos problemas, quanto para o próprio indivíduo que se quer profissionalizar. De tal modo que as profissões dirigentes, intelectuais e científicas multiplicam-se muito mais rapidamente do que todas as outras, constituindo, também, o nó central da nova estrutura social (Castells e Aoyama, 1994). Daí que as teorias do *pós-industrialismo* e do *informacionalismo* tenham como suporte basilar da sua argumentação a emergência de uma nova estrutura social, cujo centro se desloca da produção de bens para a prestação de serviços e onde têm lugar de destaque os quadros dirigentes e os quadros superiores (técnicos e científicos).

Num ambiente altamente incerto, onde as fontes tradicionais de vantagem competitiva se esgotam rapidamente, a única fonte confiável será a habilidade da organização para utilizar o seu capital intelectual ², para absorver e tratar as informações e criar soluções inovadoras (Teece, 2000). Ou seja, e por outras palavras, a *informação* e o *conhecimento* são as fontes de vantagem competitiva da nossa era, daí que o diferencial das empresas de sucesso, no mundo actual, não esteja somente centrado nos seus activos físicos e financeiros, mas também, e sobretudo, no seu capital intelectual – *conhecimento* como uma das principais fontes de vantagem competitiva das empresas (Ulrich, 1997).

Se se considerar que o *conhecimento* (objectivado em saberes, competências, qualificações) influencia a concepção e a aplicação de um conjunto de práticas e estratégias (de negócio e de gestão de recursos humanos), e se se aceitar que as empresas com profissionais mais qualificados e competentes estão melhor apetrechadas para perceberem os sinais emitidos pelo ambiente e para implementarem mudanças, então podemos afirmar que a gestão de recursos humanos desempenha um papel determinante na capacidade das empresas alcançarem melhores performances.

As empresas que triunfarão nas sociedades do *conhecimento* são aquelas que evoluem com a mudança do ambiente, inovando continuamente, e possuindo recursos humanos altamente qualificados e competentes. A necessidade das empresas recorrerem cada vez mais à sua

² - Na procura de uma definição para o “capital intelectual”, alguns autores sustentam que ele é constituído por dois factores principais: o capital humano e o capital estrutural. O primeiro (capital humano) é constituído pelo conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos colaboradores, incluindo os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O segundo (capital estrutural) é representado pelos equipamentos, instalações,

capacidade de aprender torna fundamental o papel dos recursos humanos, já que eles são os principais activos das empresas – as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa, todos os activos e estruturas, quer tangíveis quer intangíveis, são resultado da acção humana (Stewart, 1998).

Neste sentido, o esforço para sobreviver no ambiente concorrencial actual tornou imperativa, por parte das empresas, a emergência de novos modos de gestão dos recursos humanos que colocam ênfase no maior envolvimento das pessoas e no aproveitamento do seu potencial intelectual, considerando a gestão das pessoas no trabalho como uma questão eminentemente estratégica (Klein, 1998). Para além dos recursos materiais e financeiros tradicionalmente tidos em consideração, as pessoas (através do conjunto dos seus conhecimentos e competências) passaram a ser vistas não apenas como um recurso organizacional, mas também, e sobretudo, como o recurso estratégico mais importante para as empresas conseguirem sobreviver (Pfeffer, 1994).

Em síntese, o reconhecimento da importância do *conhecimento* como fonte de vantagem competitiva traz consequências óbvias para a gestão de recursos humanos. Desde logo determina que as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos sejam revistas e integradas num sistema coerente e consistente. Os profissionais deverão assumir uma posição de alinhamento com a estratégia de negócio. Os resultados das acções dos recursos humanos não devem ser mensurados nem avaliados isoladamente, mas sim em função dos resultados organizacionais como um todo. Ou seja, as estratégias organizacionais devem influenciar e serem influenciadas pelas estratégias de recursos humanos, num processo de retroalimentação mútua.

A evolução das empresas e a consequente complexidade envolvida na sua gestão têm feito com que a gestão de recursos humanos comece a ser reconhecida como um dos factores importantes para o desenvolvimento organizacional. Diversos autores consideram que o sucesso de muitas empresas deve-se, em grande medida, à adequada e coerente gestão dos seus recursos humanos (Sheppeck e Militello, 2000). As empresas, na busca de vantagens competitivas no actual contexto, devem, necessariamente, passar a considerar os recursos

sistemas, patentes, marcas, etc. O conhecimento é, assim, uma parte do capital intelectual, mas o capital intelectual é mais do que conhecimento.

humanos como o factor gerador de saberes, habilidades, capacidades, competências e comportamentos, proporcionando uma posição diferenciada face à concorrência.

Todavia, e apesar do reconhecimento que o factor humano vem recebendo nos últimos anos, de uma maneira geral, os gestores encontram dificuldade em estabelecer ligações entre as estratégias/práticas de gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional. Com efeito, e conforme reflectido por alguns autores, o máximo que se pode afirmar, com alguma segurança, é que as empresas com pessoal motivado, flexível e comprometido possuem maior capacidade para implementar as estratégias concebidas (Bhattacharya, 2005; Pablos, 2005). Neste sentido, deve haver a responsabilidade de colocar nas empresas profissionais capacitados, qualificados e competentes. Profissionais esses que serão os maiores responsáveis pela identificação e implementação das estratégias.

2. Tema e problema da investigação

Seguimos as recomendações de alguns autores na formulação de problemas de investigação, para os quais os “bons problemas” são formulados a partir de um bom domínio, por parte do investigador, da teoria científica relacionada com a área de estudo (Ruiz, 1996; Quivy e Campenhoudt, 1992; Almeida e Pinto, 1990). Neste sentido, acreditamos que todo o esforço dispendido na revisão da literatura, empreendido nos capítulos seguintes deste estudo, seja suficiente para garantir a pertinência do problema a ser formulado.

Um problema deve ser apresentado na forma de uma pergunta, na qual se procurará descobrir como duas ou mais variáveis se inter-relacionam. Os autores referem, ainda, que a característica básica de um “bom problema”, formulado de forma científica, é a possibilidade de ser testado empiricamente. Testar empiricamente um problema não é mais do que obter evidências claras e reais a respeito das relações apresentadas na sua formulação.

Tendo em consideração que o tema central desta investigação é “Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: os Quadros Superiores das Empresas do Sector de Componentes para Automóvel”, e tomando-se como base a revisão da literatura e seguindo

as orientações de Quivy, Campenhoudt, Ruiz e Almeida, podemos formular o problema central deste estudo em função da seguinte questão:

De que forma as práticas de gestão de quadros se relacionam com as estratégias empresariais no sector de componentes para automóvel?

As estratégias empresariais constituem um conjunto de objectivos e de políticas voltadas para orientar o comportamento global da empresa em relação ao seu ambiente interno e externo. Neste sentido, ao nível das estratégias empresariais, procurar-se-á identificar qual é a estratégia principal preconizada pelas empresas.

A gestão de quadros pode, efectivamente, contribuir para a maximização da eficácia das empresas, desde que as práticas de gestão sejam capazes de orientar os comportamentos individuais e colectivos na busca dos objectivos estratégicos estabelecidos.

Ao nível da gestão de quadros, procurar-se-á caracterizar o sistema em toda a sua amplitude, reflectindo sobre os vários sub-sistemas que a compõem: descrição e análise de funções, gestão de competências, recrutamento e selecção, acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, gestão das remunerações e processos de separação.

3. Objecto e objectivos do estudo

O objecto central deste estudo são os quadros superiores das empresas do sector de componentes para automóvel, daí que a análise das estratégias e das práticas de gestão de recursos humanos sejam dirigidas a este grupo profissional específico.

Identificado o tema e o objecto de estudo, consideramos como objectivo geral do presente estudo compreender as inter-relações existentes entre as práticas de gestão dos quadros (superiores) e as estratégias empresariais nas empresas do sector de componentes para automóvel. Em termos académicos, este estudo será importante na medida em que possa

contribuir para uma melhor compreensão da teoria envolvendo as estratégias empresariais e a gestão de quadros, e, em termos práticos, na medida em que possa proporcionar o aperfeiçoamento do processo de planeamento dos sistemas de gestão de quadros nas empresas.

Como objectivos específicos desta investigação, pretende-se:

A nível teórico :

- Identificar o substrato teórico que constitui o “pano de fundo” para o trabalho empírico, nomeadamente explicitando teorias/correntes adoptadas e definindo os principais conceitos a operacionalizar. Neste âmbito, destaque-se:
 - Os quadros, constitui objecto de estudo nomeadamente através da análise das perspectivas sociológicas (enquanto classe social e grupo profissional), enquanto processo societal, e como constructo dos modos de gestão das empresas;
 - A estratégia empresarial, constitui também objecto de análise aprofundada, nomeadamente através da explicitação das teorias e das tipologias de análise;
 - As práticas de gestão de quadros, enfatizando-se aqui a perspectiva da gestão estratégica de quadros, bem como os modelos de gestão de quadros;

A nível empírico:

- Identificar e caracterizar as estratégias adoptadas pelas empresas do sector de componentes para automóvel;
- Identificar e caracterizar as práticas de gestão de quadros superiores adoptadas pelas empresas do sector de componentes para automóvel;
- Analisar o papel da gestão de quadros superiores na formulação e/ou implementação da estratégia de negócio das empresas do sector de componentes para automóvel;

- Verificar o processo de articulação entre as práticas de gestão de quadros superiores e as estratégias empresariais nas empresas do sector de componentes para automóvel.

Considerando-se as poucas investigações realizadas em Portugal sobre o tema em análise, este trabalho pretende contribuir para o avanço do conhecimento e da teoria dentro dos seguintes aspectos:

- Aprofundar a compreensão sobre as relações entre práticas de gestão de quadros e estratégias empresariais;
- Analisar o papel dos quadros como agentes principais no processo de formulação e implementação de estratégias empresariais;
- Auxiliar a formulação de sistemas de gestão de quadros integrados com as estratégias empresariais.

4. Estrutura do trabalho

Identificados o tema e o problema da investigação, e colocados os objectivos, definimos uma estrutura para o trabalho constituída por duas partes.

Começamos por fazer o capítulo introdutório, onde se identifica o tema, o seu enquadramento, o problema da investigação e os objectivos do estudo.

Na primeira parte (constituída por três capítulos) desenvolve-se a fundamentação teórica utilizada para a delimitação do fenómeno em estudo e para apoiar o processo de análise empírica. No primeiro capítulo desta parte reflectimos sobre os *quadros enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento*; o segundo capítulo é dedicado ao estudo das *estratégias*

empresariais; o terceiro capítulo envolve considerações sobre a *gestão de quadros* e a *relação entre gestão de quadros e estratégias empresariais*.

Na segunda parte (constituída por três capítulos) são discutidos os *aspectos metodológicos* relacionados com a condução da investigação e são analisadas as *evidências empíricas* à luz do referencial teórico.

No primeiro capítulo desenvolve-se o *modelo de análise e a metodologia da investigação empírica*; no segundo capítulo é feita a descrição e a análise dos dados recolhidos através dos *inquéritos por questionário* às empresas do sector de componentes para automóvel; no terceiro capítulo são apresentados os resultados das *entrevistas* relativas aos estudos de caso nas empresas.

Finalmente, no ponto conclusivo, são apresentadas, respectivamente, as *conclusões*, as *limitações do estudo* e as *pistas para trabalhos futuros*.

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

Os quadros enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento

“As últimas décadas do século vinte geraram um ambiente sócio-económico em constante mudança, caracterizado quer por uma rápida globalização e desregulamentação dos mercados, quer por fortes alterações nas atitudes, expectativas e comportamentos dos consumidores, dos investidores e dos trabalhadores, atingindo a competição, nos mercados nacionais e internacionais, níveis anteriormente desconhecidos. (...) No quadro sócio-económico actual, são as pessoas [sobretudo as mais qualificadas] que criam a distintividade das organizações, graças ao seu conhecimento e capacidades únicas; por isso devem ser encaradas como um investimento estratégico fundamental para o sucesso de qualquer organização” (Caetano, 1999:19).

Como primeira aproximação à análise teórica de referência com a qual se pretende orientar a presente dissertação, e directamente decorrente das observações a respeito do papel dos quadros nas sociedades baseadas no conhecimento, procurar-se-á, neste primeiro capítulo, realizar uma reflexão sobre a noção de quadro, um dos conceito-chave do nosso trabalho e que, portanto, atravessa transversalmente o mesmo. Ou seja, *de que falamos quando nos referimos aos quadros?* É esta questão que guia este capítulo.

1.1. Tentativa de definição da noção-chave: os quadros

Depois de termos feito, no capítulo introdutório, um enquadramento global, através da (breve) caracterização do actual contexto sócio-económico, o que agora se propõe fazer é a análise sociológica da noção de quadro. Tal como aqui se propõe, a análise visa, no fundamental, resgatar e recuperar a noção de quadro para uso científico, daí que, no fundamental, a análise sociológica da noção de quadro seja um exercício hermenêutico – de prospecção de sentido teórico –, através do qual se procura identificar o seu significado e o seu lugar.

1.1.1. Análise dos quadros à luz da Sociologia das Classes Sociais

A problemática dos quadros aparece como uma questão sociológica nos anos 60, principalmente em França. Neste período o estudo dos quadros apresenta-se como objecto privilegiado uma vez que o grupo se torna visível e socialmente legítimo nas representações do espaço social (Boltansky, 1982). De entre as matrizes analíticas de base sociológica que vão alimentar os trabalhos sobre os quadros desde finais dos anos 60, encontra-se a análise à luz da sociologia das *classes*, através das análises feitas por Bourdieu, Giddens, Parkin, Wright, Erikson e Goldthorpe, Estanque e Mendes, Costa, Machado e Almeida, entre outros.

Se se olhar para os estudos sobre a teoria das classes, constata-se que grande parte do esforço encetado na reconceptualização do seu conceito nuclear – *classe social* – passa justamente pela tentativa de dar conta do impacto destas transformações estruturais sobre a definição do contorno das classes, enquanto lugares, e sobre as suas relações (Mackenzie, 1982). Fale-se em *classe dirigente-profissional* (Ehrenreichs, 1979), em *classe de serviços* (Goldthorpe, 1982), ou em *sector de serviços* (Offe, 1992) o que se procura mostrar, além de muitas outras coisas, é que os profissionais de elevada qualificação, nomeadamente aqueles que possuem diplomas universitários, tendem a ocupar um lugar central na estrutura social contemporânea. O que significa que se processou uma alteração da relação de forças na *dialéctica de controlo*, de tal modo que o *controlo estratégico* se afastou parcialmente do critério «propriedade» em direcção ao critério «qualificação educacional», ou seja, deixou de estar

estritamente sob a alçada das classes possidentes para estar, também, sob a alçada das classes cujas posições decorrem em larga medida da sua elevada qualificação (Giddens, 1982).

Abordando, então, o conceito de *classe social*, note-se que ele deve ser entendido como *lugar* e como *agente*. Ou seja, as classes são lugares onde se condensa uma multiplicidade de forças capazes de atribuir a esse mesmo lugar um carácter definido e distinto em relação a outras posições. Por outras palavras, cada lugar de classe é definido por um conjunto de condições objectivas e homogéneas de existência que tendem, por via da sua articulação específica, a matizar de forma particularmente distinta os indivíduos que se situam nesse lugar.

A imagem que Bourdieu traça a propósito desta matéria parece-nos, aliás, clara e elucidativa. Para ele, os lugares (ou posições) de classe são produto da função estruturante de duas dimensões: por um lado, é o volume total do capital possuído (cultural, económico, político, social, etc.) que define os contornos das classes; por outro lado, é a forma da estrutura patrimonial, ou seja, o modo como as diferentes espécies de capital se distribuem dentro do volume total, que permite definir os limites das fracções dentro de cada classe (Bourdieu, 1989).

Segundo este autor, pode-se “descrever o campo social como um espaço multidimensional de posições tal que qualquer posição actual pode ser definida em função de um sistema multidimensional de coordenadas cujos valores correspondem aos valores das diferentes variáveis pertinentes: os agentes distribuem-se nele, na primeira dimensão, segundo o volume global do capital que possuem e, na segunda dimensão, segundo o peso relativo das diferentes espécies no conjunto das suas posses” (Bourdieu, 1989:135).

Cada lugar de classe condensa, no seu interior, condições (e condicionamentos) de existência homogénea, diferenciando-se assim de outros lugares de classe, e, neste mesmo sentido, tende a impor sistemas estruturados de atitudes e interesses dotados de uma relativa homogeneidade, também eles, diversos dos das outras classes. Clarificando, cada lugar de classe é definido por um conjunto de condições materiais de existência que, ao serem interiorizados, através do processo de interiorização das estruturas objectivas, tendem a gerar sistemas de disposições semelhantes entre os diversos agentes que se situam numa mesma

posição, isto é, tendem a gerar *habitus* de classe específicos, ou seja, “sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona a cada momento como uma matriz de percepções, de apreciações e de acções” (Bourdieu, 1983:65).

Bourdieu elabora uma «tipologia social» baseada na diferenciação de propriedades relativas aos agentes e aos seus desempenhos nas empresas. Neste espaço é possível detectar dois tipos de interacções: as que resultam da relação com outros espaços e as que decorrem da sua existência enquanto *campo de forças* – ou seja, as relações de força entre os vários agentes existentes no campo. Esses agentes podem assim ocupar diferentes *posições relativas* no espaço – a que correspondem diferentes níveis de acesso ao controlo da empresa – ou, pertencendo a uma mesma posição, podem desempenhar os vários segmentos de papel correspondentes às funções de direcção e de enquadramento. Assim sendo, a margem de liberdade possível na acção dos quadros (através das diferentes expressões funcionais) é condicionada, sobretudo, pelas relações que se estabelecem no interior do campo e pelas relações deste com o exterior.

Dois outros contributos importantes para a determinação pluridimensional das classes são os de Anthony Giddens e de Frank Parkin.

O primeiro, Giddens, numa aproximação prévia à sua proposta para uma teoria social geral (a teoria da estruturação), concebe uma complexa teia de relações na qual as classes sociais seriam o produto de uma dupla estruturação, envolvendo, por um lado, uma *estruturação mediata* e, por outro lado, uma *estruturação imediata* (Giddens, 1975). Explicitando, enquanto a *estruturação mediata* tenderia a regular o grau de fechamento da mobilidade, nomeadamente pelo controlo das três possibilidades de mercado associadas à propriedade de três tipos de recursos diferentes (meios de produção, qualificações técnicas e/ou educacionais e força de trabalho); a *estruturação imediata* tenderia a condicionar e/ou moldar, por intermédio de três fontes de factores localizados (a divisão do trabalho e as relações de autoridade no interior da empresa), a formação dessas classes, tornando-as, assim, em unidades identificáveis.

Num outro sentido, Parkin desenvolve uma proposta na qual perspectiva a formação das classes como fruto das estratégias de *fechamento social* que se desenvolvem no plano de uma

pluralidade de fundamentos (Parkin, 1979). Para aquele autor a exclusão, entendida aqui como sendo o meio através do qual um determinado grupo procura garantir a sua posição privilegiada face à globalidade dos recursos, ou a um determinado tipo de recursos, é a forma predominante do *fechamento social* da sociedade contemporânea. Contudo, as práticas de exclusão que determinam as posições de classe nem sempre garantem a (re)produção dessas posições, pelo que será na forma como os elementos são filtrados para ocupar esses lugares que devemos procurar a explicação para aquele processo de reprodução.

Assim, como a selecção dos indivíduos é feita através de um padrão de evolução, subsegmentado em critérios de diferente natureza – colectivistas (baseadas na raça, religião, etnia, etc., produzindo um grupo subordinado de tipo «comunal», por exemplo os negros sobre o Apartheid), e individualistas (baseadas no mérito, na competência, no saber, etc., produzindo um grupo marcado por uma intensa fragmentação social, por exemplo a meritocracia) –, deverão as classes ser entendidas como a “combinação dos dois tipos de critérios de exclusão” (Parkin, 1979:68).

Falar em *fechamento social* implica, necessariamente, falar em estratégias de exclusão, estratégias estas que se traduzem numa manipulação de oportunidades tanto ideais como materiais. Todavia, Parkin desenvolve ainda a sua análise em torno de outras formas de *fechamento social*, designadamente daquelas que acentam sobre estratégias de usurpação – que consiste num tipo de estratégia accionada por um determinado grupo como resposta a uma experiência de exclusão, e portanto com um determinado estatuto de outsiders –, ou sobre uma combinação de estratégias de exclusão e usurpação (*fechamento dual*) – onde uma determinada classe utiliza estratégias de fechamento por exclusão relativamente a grupos “inferiores”, em combinação com estratégias de fechamento por usurpação em relação a classes que ocupam uma posição mais elevada.

No entanto, mais do que uma apreciação sistematizada destes desenvolvimentos, para os propósitos deste trabalho, interessa verificar que, segundo Parkin, a localização de classe decorre do carácter privilegiado do *fechamento social* de um determinado grupo – neste caso concreto dos quadros. Esta situação leva a um fechamento, a uma restrição gradual do mercado de trabalho, ao qual vai ter acesso apenas um número restrito de eleitos. Este processo provoca desigualdades sociais, ou melhor desiguais situações de classe, as

chamadas clivagens sociais. É aqui que, segundo Parkin, importa referir a acção colectiva, ou seja, a acção das classes que têm consciência de si próprias.

As clivagens sociais atrás referidas conduzem, inevitavelmente, ao conflito de classes. Já Boltanski tinha mostrado que o processo de classificação dos grupos profissionais e dos postos de trabalho é eminentemente classista e subjaz a uma lógica conflitual (Boltanski, 1982). Este conflito manifesta-se sob duas formas principais: por um lado, o conflito entre as diversas classes sociais – por exemplo, entre a classe empresarial e a classe operária – e, por outro lado, o conflito inerente às próprias classes – por exemplo, entre os quadros superiores e os quadros intermédios.

Boltanski apela ao esquema marxista de duas classes fundamentais em luta – proletariado e burguesia – mas, ao mesmo tempo corrige-o substancialmente ao colocar em primeiro plano nesta luta o trabalho político e simbólico de representação. Ele refere-se ao desenvolvimento de uma categoria social (quadros) dotada de uma forte unidade simbólica, unidade esta propulsionada pela diversidade objectiva e pelo fluxo dos seus contornos, mas, e ao mesmo tempo, uma categoria fundamentalmente subordinada à classe dominante. Ou seja, e nas suas próprias palavras, “nem grupo homogéneo ou sujeito colectivo, nem simples artefacto estatístico, a categoria dos quadros resulta de um trabalho de construção ou de invenção social, política, institucional e simbólica”. Esta análise permite dar conta de duas dimensões aparentemente contraditórias deste grupo profissional. Por um lado, funciona como princípio identitário eficaz, seja através do seu crescimento numérico, seja em termos de sentimentos de pertença de todos aqueles que se reconhecem como quadros. Mas, e por outro lado, funciona como grupo volátil, de fronteiras variáveis. É por isso que o autor recusa ater-se aos critérios objectivos de definição do grupo quadro, e reflecte sobre a história da construção política e institucional dos quadros, permitindo-lhe definir o grupo quadro enquanto categoria objectivamente heterogénea e simbolicamente homogénea

Em síntese, analisados à luz da teoria de Giddens e da teoria de Parkin, para que um qualquer grupo constitua uma *classe social* é necessário que os seus membros se identifiquem uns com os outros e desenvolvam processos de *estruturação mediata* e de *estruturação imediata*, segundo Giddens, ou, então, desenvolvam *estratégias de fechamento* (procurando assegurar a sua posição privilegiada através da restrição do acesso aos recursos e às oportunidades a um

determinado grupo) e *estratégias de usurpação* (procurando aceder a posições mais vantajosas).

Mais recentemente três outros autores debruçaram-se sobre esta questão, reflectindo sobre os esquemas conceptuais e operacionais de classe social. São eles Erik Olin Wright, Erikson e Goldthorpe.

Na interpretação de Erik Olin Wright (1997), classe social representa uma forma especial de divisão social gerada pela distribuição desigual de poderes e direitos sobre recursos produtivos relevantes de uma sociedade. A existência dessa divisão produz consequências sistemáticas significativas sobre a vida dos indivíduos e a dinâmica das instituições. A condição de classe afecta os interesses materiais, as experiências de vida e as capacidades para a acção colectiva dos indivíduos.

Erik Olin Wright combina, na sua análise de classe, dois tipos de recursos – a hierarquia organizacional e a qualificação. Por outras palavras, Erik Olin Wright elabora uma tipologia básica de classe na sociedade capitalista em função da propriedade de activos de capital, do controle diferenciado de activos de qualificação e da relação com o exercício de autoridade dentro da produção (Wright, 1997).

Da análise do tabela 1, é possível verificar quais os critérios de divisão de classe entre e intra proprietários (contratar ou não trabalho) e empregados (exercer ou não autoridade e possuir ou não qualificações escassas). A propriedade de activos de capital possui uma prevalência estrutural em relação às outras formas de diferenciação de classe. Qualificação e perícia designam um activo produtivo, muitas vezes comprovado na forma de credenciais (diplomas e certificados), que aumenta o poder da força de trabalho complexa nos mercados e processos de trabalho. Os especialistas ocupam uma localização privilegiada de apropriação devido à sua posição estratégica na organização da produção, como controladores de conhecimento, e à sua posição na organização dos mercados de trabalho. O exercício de autoridade, sob delegação da organização empregadora, particularmente pelos gerentes, representa uma fonte posicional de poder (representa o controle dos agentes). Os gerentes ocupam uma localização privilegiada de apropriação ao se situarem numa espécie de posição de confluência das relações de dominação e exploração. Como pode ser visto na

apresentação da tipologia, a classe trabalhadora corresponde aos assalariados não gerentes e não especialistas (Wright, 1997:17-25)

Tabela 1 – Tipologia básica de classe na sociedade capitalista

	Proprietários	Empregados		Relação com autoridade
<i>Contrata Trabalho</i>	Capitalista	Gerente especialistas	Gerentes não- especialistas	<i>Exerce autoridade</i>
<i>Não contrata Trabalho</i>	Pequena burguesia	Especialistas	Trabalhadores	<i>Não exerce autoridade</i>
		Possui qualificações escassas	Não especialista	
		Relação com qualificações escassas		

Fonte: Wright, 1997:24.

As três dimensões da tipologia básica de Wright podem ser “tricotomizadas”, diferenciando-se a posição dominante, a contraditória e a subordinada. O objectivo desta solução metodológica é construir uma tipologia em que as posições assimétricas (por exemplo, gerente e trabalhador) estejam relativamente bem definidas.

Numa outra perspectiva, Erikson e Goldthorpe consideram que as sociedades modernas, baseadas nas instituições da propriedade privada e do mercado de trabalho, reproduzem divisões de classe derivadas da natureza das relações e das condições de emprego. Elaboram um esquema de classe cuja meta consiste em “diferenciar posições dentro dos mercados de trabalho e unidades de produção ou, mais especificamente, diferenciar tais posições em termos das relações de emprego que elas supõem” (Erikson e Goldthorpe, 1992:37).

O seu modelo é o que consta da tabela seguinte:

Tabela 2 –Esquema de classe de Goldthorpe e forma de regulação do emprego

Classe	Denominação	Forma de regulação do emprego
I	Profissionais, administradores e gerentes (maior grau)	Relação de serviço
II	Profissionais, administradores e gerentes (menor grau) e técnicos (maior grau)	Relação de serviço (modificada)
IIIa	Empregados não manuais de rotina (maior grau)	Mista
IIIb	Empregados não manuais de rotina (menor grau)	Contrato de trabalho (modificado)
IVabc	Pequenos proprietários e empregadores e trabalhadores auto-empregados	
V	Técnicos (menor grau) e supervisores de trabalhadores manuais	Mista
VI	Trabalhadores manuais qualificados	Contrato de trabalho (modificado)
VIIa	Trabalhadores manuais não qualificados	Contrato de trabalho
VIIb	Trabalhadores agrícolas	Contrato de trabalho

Fonte: Goldthorpe, 2000:209.

Na constituição do esquema de classe são feitas, num primeiro plano, distinções básicas entre as condições de empregador, auto-empregado e empregado. A classe dos grandes empregadores, ou alta burguesia, é alocada dentro da classe de serviço I, a qual compõe um bloco com gerentes e profissionais de grau mais elevado. A esta classe Erikson e Goldthorpe denominam por *classe de serviço*. Incluem-se nesta categoria os quadros, designadamente os gestores e os directores, ou seja, os denominados *professionals*. O conceito de *classe de serviço* é definido pelos autores nos seguintes termos: “os empregados prestam um serviço à empresa empregadora em troca de ‘compensações’ que tomam a forma não apenas de uma recompensa salarial, com todos os seus pré-requisitos, mas que incluem também importantes elementos prospectivos – por exemplo, aumentos salariais em condições estabelecidas, condições de segurança e assistência, quer no emprego quer através de direitos de protecção na reforma e, acima de tudo, oportunidades de carreira bem definidas” (Erikson e Goldthorpe, 1992:41-42). Os autores admitem, ainda, a existência de uma classe de “élite” de grandes proprietários, mas, na prática, devido à sua dimensão numérica ínfima, tal categoria não é considerada em separado no seu esquema de classe.

Entre os empregados são introduzidas distinções de classe, pois as relações de emprego organizam-se em termos de princípios heterógeneos, implicando diferentes situações de mercado e de trabalho. O esquema de classe diferencia as posições de classe dos empregados conforme a forma de regulação da relação de emprego, ou antes, a natureza dos contratos de trabalho. O contrato de trabalho representa uma “relação social” na qual o empregado, em troca de remuneração, submete-se à autoridade do empregador ou do seu representante. Entretanto, o empregador vê-se diante de duas fontes de risco contratual – o grau de dificuldade na monitorização do desempenho e o grau de especificidade dos activos humanos (qualificação e perícia) –, que condicionam a forma de regulação da relação de emprego (Goldthorpe, 2000).

Estabelece-se, porém, uma diferenciação-chave entre os empregos regulados por uma relação de serviço e aqueles baseados em contrato de trabalho. A natureza da relação de contrato de trabalho envolve o modo de troca de trabalho por recompensas, os empregados ofertam quantidades mais ou menos descontínuas de trabalho em troca de salários que são calculados sob a base de “unidade” ou de “tempo”. Na relação de serviço, os empregados partilham situações de trabalho que se caracterizam por um grau substantivo de autonomia e liberdade associadas às necessidades da organização empregadora em delegar autoridade (no caso das funções gerenciais), e de valer-se de conhecimento especializado e perícia (no caso das funções profissionais). Para além destes dois modos de regulação do emprego, o esquema de classe concebe a existência, entre os empregados, de posições de classe “intermédias” no sentido da relação de emprego combinar, de forma mista, regras da relação de serviço e de contrato de trabalho (Erikson e Goldthorpe, 1992).

Goldthorpe evita as interpretações extremas que consideram que as relações contratuais sejam simplesmente vistas na óptica da exploração/conflito ou na perspectiva eficiência/harmonia. Os interesses dos empregadores e dos empregados não podem ser tratados como estando fundamentalmente em harmonia ou em conflito. Considera a existência de uma tendência central dos empregadores agirem racionalmente no sentido de viabilizar e garantir o sucesso da sua organização.

Tanto o esquema de classe de Goldthorpe como o esquema de Wright contemplam a importância da propriedade, do poder gerencial e da perícia. Ambos os autores consideram a relação capital-trabalho definidora do eixo principal das relações de classe e do capitalismo. De igual modo, destacam a importância das “categorias sociais de profissionais, gerentes e executivos, funcionários burocráticos, empregados altamente qualificados, que não se encaixam propriamente nas relações de classe polarizadas entre capitalistas e trabalhadores” (Wright, 1994:92).

Estanque e Nunes aplicam as análises feitas por Wright ao contexto nacional. Tendo por base a análise da estrutura das classes de origem dos estudantes na Universidade de Coimbra, os autores apoiam-se nos três tipos de recursos (definidos por Wright) existentes na sociedade que são apropriados de forma desigual e que, combinados entre si, produzem as principais barreiras de classe existentes. Esses recursos são: a propriedade dos meios de produção; as qualificações e/ou recursos educacionais; e a posição de autoridade ou recursos organizacionais (Estanque e Nunes, 2003).

Na sua análise, Estanque identifica dois grupos sociais principais, cada um dos quais constituído por várias categorias.

Em primeiro lugar, assiste-se ao aumento das situações de ‘atipicidade’ laboral, resultantes da globalização económica, tais como o trabalho precário, a desregulamentação dos direitos laborais, o tráfico clandestino de mão-de-obra, a pobreza, o trabalho infantil, o desemprego, o subemprego, etc., os quais afectam sobremaneira todo um leque de categorias sociais onde prolifera a pobreza, a exclusão e a opressão. Segundo o autor, são grupos sociais deste tipo que podem conceber-se como integrando as *subclasses locais*. Subclasses, porque, segundo o autor, “à luz dos indicadores convencionais, não possuem uma posição de classe bem definida, isto é, estão fora ou abaixo da classe trabalhadora tradicional” (Estanque, 2005:3).

Em segundo lugar, e no topo da pirâmide social, assiste-se aos constantes fluxos de directores, gestores de topo, quadros altamente qualificados, etc., que constituem uma nova elite socioprofissional e institucional que monopoliza conhecimentos, competências, informação e redes sociais, movendo-se a uma escala planetária. Segundo o autor, apesar da sua diversidade, “estes sectores têm em comum privilégios de poder e riqueza, e podem ser

situados “acima” da estrutura de classes no sentido tradicional, formando, portanto, uma *sobreclasse global*, visto que se posicionam acima da velha classe dominante de base nacional” (Estanque, 2005:4). Os quadros, especialmente os quadros superiores qualificados, pertencem, segundo Estanque, a esta classe social.

Numa perspectiva diferente surgem as análises de Almeida, Costa e Machado. De acordo com estes autores, a tipologia de Estanque e Mendes apresenta insuficiências quanto às dimensões de análise respectivas, consequência das categorias classificatórias da tipologia de Wright. Ou seja, e nas palavras destes, “é fácil verificar que essa tipologia de lugares de classe é excessivamente desagregada nas ‘classes médias’ e excessivamente agregada nas ‘classes populares’ (...) e apesar do número de categorias bastante grande (12), não consegue captar nem permite analisar diferenças estruturais decisivas na composição e recomposição de classe das sociedades actuais” (Machado, Costa, Mauritti, Martins, Casanova, Almeida, 2003:50-52).

Os fundamentos teórico-analíticos subjacentes à sua proposta reportam-se a duas matrizes principais: uma que pressupõe a construção das categorias individuais de classe, a partir dos indicadores “profissão” e “situação na profissão”; outra que pressupõe a construção das categorias de classe para os grupos domésticos. A tipologia utilizada pelos autores comporta sete categorias (Machado, Costa, Mauritti, Martins, Casanova, Almeida, 2003:51): EDL (empresários, dirigentes e profissionais liberais); PTE (profissionais técnicos e de enquadramento); TI (trabalhadores independentes); AI (agricultores independentes); EE (empregados executantes); OI (operários industriais); e AA (assalariados agrícolas).

Os autores remetem, pois, os quadros para os profissionais técnicos e de enquadramento (PTE), os quais reportam, por um lado, aos trabalhadores por conta de outrem (ao nível da situação de classe), e, por outro lado, às profissões de especialistas das profissões intelectuais e científicas, bem como aos técnicos e profissionais de nível intermédio (ao nível da Classificação Nacional das Profissões).

1.1.2. Análise dos quadros à luz da Sociologia das Profissões

No âmbito das matrizes analíticas de base sociológica que vão alimentar os trabalhos sobre os quadros, encontra-se, ainda, a análise no campo da sociologia das *profissões*.

Os quadros não foram, pelo menos até meados dos anos 80, objecto de trabalhos enquanto *grupo profissional*. Só muito recentemente foram desenvolvidos alguns estudos sobre os grupos profissionais, sobretudo em França³, mas também em Portugal⁴.

Numa primeira análise, pode dizer-se que se está face a uma profissão “quando um certo número de pessoas exerce a mesma actividade empregando métodos comuns que são transmitidos aos novos recrutados e que acabam por se tornar clássicos (...) conseguindo uma autonomia reconhecida deliberadamente, que compreende o direito exclusivo de decidir quem está autorizado a desempenhar o trabalho e como ele deve ser feito” (Freidson, 1984:81). Esta perspectiva ressalva, portanto, como pedra angular de uma profissão a capacidade de um conjunto de indivíduos, que desempenham funções semelhantes, definir e reproduzir um segmento de mão-de-obra com conhecimentos similares.

Não obstante constituir uma abordagem interessante, tal concepção não consegue iluminar de forma suficiente o carácter dinâmico das profissões e da sociedade. O seu centramento (excessivo) na questão da autonomia e do controlo sobre o processo de trabalho, mesmo que não total, não lhe fornece a adequação analítica desejável. Em termos empíricos, é uma concepção cujos critérios são extremamente exigentes, de tal modo que remete muitas categorias profissionais para a situação subalterna de não-profissão, ou de simples ocupação. É que, ao propor que uma profissão seja constituída por indivíduos que exercem um controlo directo sobre o conteúdo do trabalho propriamente dito, através do domínio de conhecimentos técnicos e do conseqüente monopólio juridicamente reconhecido, Eliot Freidson faz depender a promoção de outros ofícios quase estritamente das profissões já estabelecidas, isto é, das ocupações reconhecidas institucionalmente e com estatuto (Freidson, 2001).

³ - Cf., por exemplo, BOUFFARTIGUE, P. (1999); FÉRONI, I. (1994); CHAPOULIE, J. M. (1987).

Um vez que a definição enunciada encerra visíveis dificuldades, atente-se agora a outras três propostas que vêm alargar substancialmente a cobertura analítica do conceito. São elas a de Andrew Abbott (1988), a de Magali Larson (1988, 2003) e a de Robert Reich (1993, 2002).

A proposta de Abbott remete para uma abordagem eminentemente dinâmica do fenómeno das profissões. De acordo com Abbott, o aspecto central da actividade profissional é o da ligação que se estabelece entre a profissão e o conteúdo das actividades desenvolvidas no trabalho, ligação esta denominada por *jurisdição*. Estudar o desenvolvimento profissional não é mais do que estudar como esta ligação é criada no trabalho e como é ancorada em estruturas formais e informais (Abbott, 1988). O autor começa, desde logo, por propor uma análise das profissões cujo focus incide nos grupos com trabalho comum – *focus no trabalho* e não na *estrutura dos grupos profissionais*.

A proposta teórico-metodológica de Abbott tem subjacente cinco pressupostos base:

1. o estudo das profissões deve centrar-se, sobretudo, nas áreas de actividade sobre as quais detêm o direito de controlar a prestação de serviços – *jurisdições* – ou seja, no tipo de trabalho que exercem e nas condições de exercício da actividade;
2. a competição, as disputas e/ou os conflitos existentes nas áreas jurisdicionais constituem elementos fundamentais na dinâmica de desenvolvimento profissional;
3. as profissões devem ser vistas como fazendo parte do conjunto do sistema ocupacional e não como entidades isoladas, pelo que a sua análise deve ter em consideração os sistemas de interdependência que caracterizam as relações entre os grupos profissionais;
4. a característica que melhor define uma profissão, sendo também o principal recurso na competição jurisdicional, é o *conhecimento abstracto*. O conhecimento caracterizado pela abstracção confere a cada profissão a capacidade de sobreviver (e

⁴ - Cf., por exemplo, CARDOSO, José Luís, BRITO, José Maria Brandão de (1990); GUIMARÃES, Maria Isabel (1994); OLIVEIRA, Teresa (1994); RODRIGUES, Maria de Lurdes (1996); LOPES, João José (1997); GONÇALVES, Carlos Manuel da Silva (1998); LISBOA, Manuel (2002).

de se defender de intrusos) no competitivo sistema de profissões, pois só este conhecimento possibilita uma redefinição dos problemas e das tarefas ⁵;

5. os processos de desenvolvimento profissional são *multidireccionais*, pelo que há que relativizar as análises de tendência (seja para a profissionalização, seja para a desprofissionalização).

A proposta de Abbott centra-se na identificação das condições gerais e dos recursos utilizados nos processos de fixação e de mudança jurisdicional, dentro do sistema das profissões ⁶. Desenvolve-se, *grosso modo*, em três etapas:

1. a definição das condições do estabelecimento e/ou manutenção de jurisdição, donde fazem parte: a natureza do trabalho profissional/tarefas (diagnóstico, tratamento e inferência) e as estruturas que suportam a fixação de jurisdição;

2. as fontes de mudança no interior do sistema (desenvolvimento de novos conhecimentos; desenvolvimento de novos saberes-fazer; mudanças na estrutura social das profissões, como grupos novos ou já existentes que procuram desenvolver-se), ou seja, as profissões são internamente diferenciadas pelo que as mudanças na sua composição interna podem afectar ou introduzir transformações no poder e na legitimidade das profissões;

3. as fontes de mudança no exterior do sistema (no contexto sócio-cultural como sejam as alterações na tecnologia e nas empresas), as quais criam e destroem novas actividades sobre as quais as profissões pretendem exercer o controlo.

⁵ - Abbott, ao analisar o papel do conhecimento abstracto na fixação, manutenção e fortalecimento de jurisdições, reflecte, assim, sobre a importância e sobre a centralidade do conhecimento como atributo ou traço característico das profissões. Por outro lado, analisa ainda os processos de rotinização e codificação como factores facilitadores do acesso de outros grupos ao conhecimento de base de determinado grupo dominante, e demonstra como a própria mudança nos curricula, ou até no sistema de ensino, permite usar a posse de conhecimentos de base como argumento para justificar as invasões de jurisdição (Abbott, 1988).

⁶ - A fixação de jurisdição, que consiste na proibição legal de outros grupos ou indivíduos desenvolverem o trabalho, tem como principal objectivo identificar e fazer convergir os membros de um determinado grupo profissional. Esta fixação de jurisdição pode ser de três tipos: a jurisdição total, por subordinação e por interdependência de grupos ou controlo de parte do trabalho por outro grupo. A “jurisdição total que, normalmente, se baseia no poder do conhecimento abstracto que a profissão tem para definir e resolver certos problemas; a subordinação que permite delegar ou transferir o trabalho de rotina, mas é difícil de gerir (...); e a interdependência de grupos e outras formas de divisão de jurisdição ou divisão do trabalho entre profissões estabelecidas, reflecte o desenvolvimento complexo das tarefas, sendo a sua manutenção também difícil devido aos processos de assimilação entre os grupos” (Rodrigues, 1996a:142).

Também a proposta de Magali Larson vem alargar substancialmente a cobertura do conceito de profissão. Conforme é avançado por esta autora, a profissão é a designação que se atribui "às formas historicamente específicas que estabelecem os laços estruturais entre um nível de instrução formal relativamente elevado e os postos (...) na divisão social do trabalho" (Larson, 1988:28). Por outras palavras, seria o laço estrutural entre o sistema de ensino e a divisão social do trabalho que possibilitaria a formação de contingentes de mão-de-obra especializada, com competências específicas para desempenhar determinadas funções.

A questão das profissões deslocou-se, assim, e segundo a autora, de um eixo em que a discussão se fazia em torno dos conceitos de trabalho produtivo e não produtivo, para um outro onde os conceitos polares são o de trabalho qualificado ou criativo e o de trabalho desqualificado ou indiferenciado (Larson, 2003). Pelo que, assim sendo, a sociedade continua a ser uma sociedade de trabalho, embora o lugar dessa categoria tenha de ser discutido e redefinido.

Uma das propostas mais consistentes que surgiram recentemente e que permitem (re) definir a categoria 'trabalho' e (re) pensar as categorias profissionais é a assinada por Robert Reich.

Por um lado, e no que se refere às relações de trabalho, segundo Reich, parece não haver dúvidas de que as relações de trabalho estão a mudar. Parece claro para muitos que "as leis que colocam responsabilidades sobre empregadores, referentes a salários, horários, condições de trabalho, negociação coletiva e outros aspectos do emprego pouco ajudam o número crescente de trabalhadores sob contrato, trabalhadores contingenciais, free-lancers, e-lancers, vendedores por comissão, trabalhadores profissionais e de gestão, e todos os que vendem os seus serviços directamente na nova economia. Em muitas partes da economia, está-se tornando difícil até de determinar quem é o 'empregador' e quem é o 'empregado'" (Reich, 2002:238).

Por outro lado, e no que se refere às categorias profissionais, Reich sustenta que a análise das mesmas (categorias profissionais) tem de ser realizada em termos que reflectam a sua posição relativa, ou seja, concorrencial, na economia global. Por isso, para ele, estão a emergir nos EUA e noutros países três categorias fundamentais, às quais chama "serviços de produção de rotina, serviços interpessoais e serviços simbólico-analíticos" (Reich, 1993:249).

A primeira dessas categorias – a dos *serviços de produção de rotina* – corresponde aos trabalhos que se executam de forma repetitiva, cuja matriz de desempenho raramente é alterada. Estas actividades englobam as funções associadas à indústria pesada das siderurgias e das montagens e dos serviços de rotina.

Quanto à segunda categoria – a dos *serviços interpessoais* –, ela distingue-se da antecedente em dois pontos fundamentais. Por um lado, as tarefas são realizadas em contacto directo com o cliente. São, pois, serviços personalizados que podem ser prestados tanto por recepcionistas, como por caixas de bancos, professores ou secretárias. Por outro lado, muitos destes serviços tomam como condição prévia, ao contrário do que sucedia com os serviços de rotina, a boa imagem do seu prestador.

Finalmente, na terceira categoria – a dos *analistas simbólicos* – incluem-se “todas as actividades de resolução, de identificação e de intermediação estratégica de problemas” (Reich, 1993:249). Um analista simbólico tanto pode ser um técnico de marketing como um investigador científico.

Robert Reich reflecte ainda sobre a atitude profissional a desenvolver na chamada ‘Nova Economia’, atitude esta centrada no que ele designa por *agente da mudança*. O *agente da mudança* é alguém que tem permissão da empresa para ser um criador de problemas a nível institucional, isto é, alguém que aponta constantemente novas ideias e oportunidades no ambiente empresarial (Reich, 2002).

Robert Reich defende que a necessidade de haver pessoas com esta missão, ao nível da organização, advém do facto da empresa já não ser simplesmente uma grande burocracia, mas sim parte de uma rede organizacional. Nas suas palavras, “hoje a empresa é como uma rolha num grande mar de mudanças, onde grupos de indivíduos e de accionistas podem mover-se facilmente de um lugar para outro” (Reich, 2002:13).

O *agente da mudança* pode estar a qualquer nível da empresa. O seu trabalho é exactamente o oposto das pessoas que desempenham a função de “Relações Públicas”. Ou seja, em vez de tentar acalmar as reclamações dos clientes e outro tipo de adversidades, o *agente da*

mudança direcciona as questões para os decisores e fá-los sentir desconfortáveis. Por outras palavras, o *agente da mudança* comunica e revela todas as insatisfações e infelicidades demonstradas pelos clientes e empregados, e assegura que as pessoas que têm poder para fazer mudanças, as façam. Uma das estratégias a utilizar, por exemplo, será o estabelecimento de alianças com o pessoal das vendas e de marketing, para que a informação por eles recolhida junto dos consumidores – acerca das suas necessidades ou insatisfação – chegue imediatamente aos decisores.

No entanto, muitas empresas não vêem a mudança com bons olhos e muito menos quem contesta a ordem instituída. Interpelado sobre a possibilidade dos *agentes da mudança* serem vistos pelos líderes da organização como um perigo ou elementos desestabilizadores, Robert Reich contrapõe ressaltando que um perigo maior será a empresa não reconhecer as grandes mudanças, tanto nas oportunidades como nas ameaças no seu ambiente competitivo. Nas suas palavras, o “talento é atraído pelas empresas que estão na ponta. Só aquelas empresas que permaneçam na linha da frente das suas oportunidades e actuem rapidamente para evitar quaisquer perigos no seu ambiente é que não perdem vantagem competitiva. Ninguém quer associar-se a uma empresa que está a dirigir-se para a derrota. A mudança é muito atractiva para quem gosta do desafio e essas pessoas são as mais talentosas e inovadoras em qualquer lado do mundo, em qualquer economia” (Reich, 2002:17).

Em síntese, Robert Reich delinea os quatro mandamentos do trabalhador na “Nova Economia”. São eles:

- ser agente de mudança;
- ter uma educação e competências de trabalho adequadas;
- ter criatividade – compreender as possibilidades inerentes às tendências e mudanças nos novos mercados e novas tecnologias;
- ter sucesso, o qual tem que ser mais do que na esfera económica – equilíbrio entre o trabalho e o resto da nossa existência como seres humanos.

Os quadros superiores são passíveis de ser remetidos para cada uma das funções referidas para a categoria de *analistas simbólicos* e de *agentes da mudança*. Ou seja, um determinado quadro poderá ser assumido como a concretização paradigmática do analista simbólico e do agente da mudança, na medida em que é (ou pode ser) simultaneamente um identificador de problemas e um agente privilegiado para a sua resolução. A consolidação estrutural da posição do analista simbólico/agente da mudança encontra-se associada à crescente tecnificação dos processos produtivos e da comunicação, isto é, à promoção da ciência e do conhecimento a «força produtiva» (Guélléc: 2002).

1.1.3. Os quadros à luz das definições propostas pela OIT e pela CNP

Centrando-nos especificamente no caso português, a noção de quadro foi assimilada em meados dos anos 60.

Ao consultarmos um dicionário em uso nessa época, e no que concerne ao nosso propósito, verificamos que a palavra quadro é entendida como um conjunto de agentes sociais que para a altura ocupavam funções de alguma responsabilidade científico-técnica e de direcção nas empresas e nos diversos departamentos estatais (Silva, 1958:17).

A adopção do seu significado, no início da década de 60, foi assimilado do francês «cadre», sendo, sem dúvida, a designação militar aquela que mais se aproxima do que é entendido por quadro no discurso empresarial, a saber: conjunto de graus e categorias de um núcleo militar ou, melhor ainda, conjunto de oficiais e graduados que fazem parte das unidades e serviços. Refira-se, ainda, que no contexto da sociedade francesa da época o termo «cadre», ao nível do mercado de trabalho, procurava designar um conjunto de assalariados com propriedades distintas face a outros. Para além disso, o termo fazia parte das diversas nomenclaturas profissionais utilizadas na classificação da mão-de-obra.

A importação do termo quadro da sociedade francesa para a sociedade portuguesa fez-se, principalmente, através das actividades do INII (Instituto Nacional de Investigação Industrial), a partir de meados dos anos 60, em colaboração com instituições francesas e

belgas. Das actividades do INII destaca-se, por um lado, a difusão do novo significado do termo quadro junto dos meios sociais particulares (empresas, organizações estatais, etc.) e junto dos agentes classificados pelo próprio termo, assim como uma imagem social dos quadros, alicerçada no tipo de conhecimentos adquiridos e nas correspondentes funções profissionais; e, por outro lado, a eleição dos quadros como agentes privilegiados de mudança nas empresas e outras organizações (Gonçalves, 1991).

Para uma aproximação ao que hoje se identifica como sendo quadro, interessa aqui reflectir sobre a questão das nomenclaturas profissionais.

A respeito das nomenclaturas profissionais é de referir que, ao serem consideradas como um conjunto estruturado, interdependente e hierarquizado de profissões, são também um dos elementos constitutivos e reprodutores de identidades profissionais. Como consequência disto, qualquer grupo profissional perspectiva uma nomenclatura como um instrumento importante de reconhecimento da sua existência social, da sua diferenciação face aos restantes grupos existentes no espaço social, das suas estratégias de classificação e/ou desclassificação e/ou requalificação sociais (Desrosières e Thévenot, 1988). Ou seja, “um conjunto de momentos articulados entre si, e que identificamos como a produção, difusão, utilização e reconversão daquelas nomenclaturas, momentos esses que possibilitam ao grupo adquirir uma maior ou menor dimensão quantitativa, bem como uma determinada composição qualitativa, em termos de profissões, conforme forem accionadas diferentes definições de quadros” (Bédwé, *cit. in* Coutrot e Dubar, 1992:96).

Em termos operacionais, e no que se refere às nomenclaturas, atente-se a duas principais abordagens dos quadros: a definida pelo Fundo Social Europeu e a definida pela classificação sócio-económica europeia.

Em primeiro lugar, na nomenclatura do Fundo Social Europeu (FSE), a aceção do termo é a mais lata possível e estritamente definida. Os quadros são os indivíduos que, à partida, se integram nos níveis de qualificação 3 (corresponde ao 12º ano), 4 (corresponde ao 12º + 3 anos) e 5 (corresponde à licenciatura) da CEE, dentro de um leque de cinco níveis de qualificação. Ou seja, no FSE o quadro é somente definido pelo nível de habilitações escolares.

Em segundo lugar, temos a classificação sócio-económica europeia. O INSEE (Instituto Nacional de Estatística e de Estudos Económicos de França) é favorável à emergência de uma classificação sócio-económica europeia. O projecto europeu de classificação sócio-económica (ESeC), financiado pela Comissão Europeia, tem em consideração uma classificação centrada, em grande parte, numa descrição do mundo do trabalho, sem ter em conta outros factores explicativos das «posições sociais», como sejam o capital económico, cultural, social, etc. (Brousse, Monso, Wolff, 2007).

As categorias propostas na ESeC distinguem diferentes posições (não pessoas) definidas pelas relações sociais no posto de trabalho – ou seja, definidas pelas formas de regulação do trabalho entre empregadores e empregados (Harrison e Rose, 2006). As formas de regulação do trabalho são (Brousse, Monso, Wolff, 2007:12-13):

- *'service relationship'* – onde os trabalhadores prestam um serviço ao empregador tendo por retorno uma compensação. Os elementos típicos desta forma de regulação do trabalho são: relação de troca entre serviço e compensação de longa duração, segurança no trabalho e empregabilidade, salário, sistemas de pagamentos incrementais, sistemas de saúde, relação de confiança entre empregador e empregado.
- *'labour contract'* – onde os trabalhadores recebem um salário calculado pela quantidade de trabalho realizado ou pelas horas de trabalho realizadas. Tipicamente os contratos facilmente terminam, não existindo elementos prospectivos no contrato de trabalho. Os elementos típicos desta forma de regulação de trabalho são: relação de troca de curta duração, pagamento à peça ou pelo tempo de trabalho, inexistência de sistemas de saúde, os contratos terminam facilmente, baixo nível de segurança no trabalho.
- *'intermediate or mixed forms of employment regulation'* – onde coexistem elementos de ambas as formas de regulação do trabalho anteriores.

A nomenclatura europeia é bastante abrangente, distinguindo 10 classes. Apesar de não haver equivalente ao termo quadro, em língua inglesa, na nomenclatura os quadros reportam às três

primeiras classes: classe 1 (*higher professionals*), classe 2 (*lower professionals*), e classe 3 (*higher grade with collar workers*). Ao nível das formas de regulação do trabalho, os quadros situados na classe 1 e 2 caracterizam-se, sobretudo, por contemplarem características do chamado ‘service relationship’. Já os quadros da classe 3 comportam formas de regulação do trabalho pertencentes ao designado ‘intermediate or mixed forms of employment regulation’ (Brousse, Monso, Wolff, 2007:13)

Enquanto grupo profissional, a noção de quadro em Portugal reporta-se essencialmente às definições e aos dados da *Organização Internacional do Trabalho (OIT)* e da *Classificação Nacional das Profissões (CNP)* de 1994⁷. Através das definições propostas pela OIT e pela CNP torna-se possível identificar um conjunto de características fundamentais dos quadros, permitindo-nos também, e sobretudo, comparar, desse ponto de vista, «quadros superiores» e «quadros médios».

Os quadros constituem um grupo profissional muito heterogéneo. A *OIT* define como quadros (os quais reporta primordialmente ao trabalhador intelectual), todas as pessoas que “terminam um ensino e uma formação profissional de nível superior ou que possuem uma experiência reconhecida como equivalente num domínio científico, técnico ou administrativo e que exercem, na qualidade de assalariados, funções com carácter intelectual predominante, comportando a aplicação em elevado grau de faculdades de julgamento e de iniciativa que implicam um nível elevado de responsabilidade (...) bem como todas as pessoas que obtêm, por delegação do empregador e sob a sua autoridade, a responsabilidade de prever, dirigir, controlar e coordenar as actividades duma parte da empresa ou duma organização” (Confederação Portuguesa dos Quadros Superiores e Científicos, 2003:15). A definição proposta pela *OIT* não impõe como condição que os quadros, para o serem, possuam funções de “enquadramento” (nomeadamente ao nível de controlo e comando hierárquico).

Já a *CNP* distingue fundamentalmente dois grupos principais de quadros: o dos Quadros Superiores da Administração Pública, Dirigentes e Quadros Superiores da Empresa (grupo

⁷ - Refira-se que esta é a Classificação Nacional das Profissões (CNP) mais recente, e, portanto, a que está em vigor em Portugal. Uma nova versão da CNP deverá sair em 2008, 14 anos depois da última revisão. A CNP é o documento onde estão identificadas, classificadas e descritas todas as profissões existentes em Portugal. A CNP baseia-se numa Classificação Internacional Tipo de Profissões (CITP - Classification Internationale Type des Professions - Bureau International du Travail), adoptada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT).

0-1) e o dos Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas (grupo 2). Estes dois grupos diferenciam-se, principalmente, pelo facto do grupo (0-1) integrar profissionais altamente qualificados que detêm funções de enquadramento, enquanto que o grupo (2) integra, igualmente, profissionais qualificados mas que não exercem funções de enquadramento.

No primeiro grupo (grupo 0-1) incluem-se os indivíduos que “dão pareceres ao Governo em matéria de política, interpretam e aplicam a política governamental, aplicam e coordenam a política e a actividade de uma empresa ou de uma organização ou dos departamentos ou serviços internos das mesmas” (CNP, 1994:13). As suas funções consistem, *grosso modo*, em “representar o Governo e agir em seu nome; supervisionar a interpretação e a execução da política do Governo e da legislação; exercer funções similares numa organização especializada; elaborar, aplicar e coordenar a política e a actividade de uma empresa, de uma organização ou de um departamento ou serviços internos das mesmas; supervisionar outros trabalhadores” (CNP, 1994:13). O segundo grupo (grupo 2) engloba os indivíduos que “desenvolvem conhecimentos ou aplicam conceitos e teorias científicas ou artísticas, transmitem-nos de forma sistemática através do ensino ou dedicam-se a todas as actividades atrás citadas” (CNP, 1994:45). Este grande grupo enquadra profissionais como os escritores e artistas, cujas tarefas exigem talento individual e, em numerosos casos, espírito criativo.

Enquanto grupo profissional, proposto por ambas as definições (OIT e CNP), o grupo dos quadros é, assim, constituído por um conjunto de profissões e, por inerência, de funções com alguma amplitude. Com efeito, já Boltanski referiu, a propósito da definição das fronteiras do grupo dos quadros, que, segundo o(s) critério(s) da sua definição, o número de sujeitos incluídos nesta categoria pode variar consideravelmente (Boltanski, 1982).

Neste sentido, e por um lado, a definição da *CNP* engloba indivíduos com áreas de actividade e com formações muito distintas, o que permite sustentar o conjunto dos quadros como uma categoria fragmentada, da mesma forma que os funcionários da função pública, em segmentos hierarquizados e dependentes do topo (Dubar e Tripier, 1998:178). Por outro lado, a definição da *CNP* apela a funções com competência, responsabilidade e autonomia bastante diferenciadas, que advêm, sobretudo, da função de orientação, de organização do trabalho de outros profissionais, de comando e controlo hierárquico. Estão inseridos neste

grupo os técnicos com formação superior, produto das universidades e institutos, dos mais variados ramos do conhecimento; os indivíduos das profissões liberais (médicos, advogados); aqueles que, emergindo para a vida activa em anos de escolaridade menos prolongada, estão nas empresas e foram assumindo funções de enquadramento (de chefia e/ou de decisão); e ainda aqueles que entraram no mundo da gestão há vários anos e que dão *corpo* às empresas, sendo até, muitas vezes o seu rosto mais visível (engenheiros, gestores, técnicos, entre outros).

Neste contexto, convém ainda dar atenção a outros dois pormenores.

Em primeiro lugar, a extensão do sistema de ensino garante, pela transmissão genérica dos conhecimentos que opera, o reconhecimento amplo das profissões (e, por inerência, dos grupos profissionais). De qualquer modo, tal não significa que esse reconhecimento seja igual em todo o universo social, uma vez que aí se recortam significativas diferenças – e de que a análise em termos de classes é talvez o melhor exemplo – que configuram modos de ver, representações e atitudes distintas.

Em segundo lugar, e decorrente da consideração anterior, se as profissões são uma *coisa*, elas são, igualmente, o *nome* que é atribuído a essa coisa, ou seja, são também uma classificação. Ora, como anteriormente referimos, isto remete para a lógica conflitual do processo de classificação. Ou seja, enquanto o sistema de ensino tenderia a gerar sujeitos com um título reconhecido através dos tempos e com um valor universal, o sistema económico tenderia a orientar-se privilegiadamente por outros critérios (por exemplo, pelas competências adquiridas pela experiência profissional) que não o diploma. Neste sentido, entre o título e o posto de trabalho, constituir-se-ia como que um palco onde os (potenciais) empregados e empregadores se envolveriam numa disputa simbólica, tentando os primeiros fazer valer o seu diploma e os últimos evitar a mais-valia desse título através da contratação de outra mão-de-obra com a mesma capacidade funcional mas sem título.

O conjunto da argumentação desenvolvida atrás confluí, assim, no facto de que uma profissão não existe a não ser que tenha o que se pode chamar de *registo social de existência*

(*profissional*)⁸. Mas para deter um registo social de existência colocam-se algumas condições prévias. Por um lado, é necessário que um determinado segmento de mão-de-obra (neste caso concreto, os quadros) possua um rol de competências específicas. Por outro lado, é preciso que essas competências se ajustem a determinadas funções institucionalizadas, ou seja, é necessário que as competências possuídas pelos sujeitos se reportem a trabalhos claramente distintos de outros, sendo-lhes reconhecida uma habilidade particular. Muitas vezes, este reconhecimento é objectivado num diploma, na medida em que as competências tendem a derivar de uma qualificação que é transmitida através da frequência de um curso universitário (Dugué e Maillebois, 1994). Por outro lado ainda, tem de haver uma etiqueta, um rótulo que permita reconhecer esse segmento de mão-de-obra especializada. Na actualidade, essa etiqueta tende a ser adoptada a partir do nome de uma ciência ou de um curso. No entanto, o facto de existir esta etiqueta não significa que a informação que tem implícita seja a mesma para todos os agentes de um determinada profissão – a organização onde se trabalha, a função desempenhada, as actividades que desenvolvem, a posição hierárquica, etc., são alguns dos critérios que tendem a condensar diferenças entre os indivíduos de uma mesma profissão. Daí que “as classificações são uma cristalização de determinadas formas de interpretar a relação entre empregos e titulares e, por isso, podem sempre ser utilizadas como instrumento para a fixação ou desdobramento de uma fronteira ou, ainda, para promover um critério de limitação” (Queirós, 1991:90).

Em suma, até à actualidade, o conceito de quadro, no seu significado mais lato (ou seja, um conjunto de agentes sociais que para a altura ocupavam funções de alguma responsabilidade científico-técnica e de direcção nas empresas e nos diversos departamentos estatais), foi paulatinamente tomando corpo, difundindo-se, e encontrando um “lugar próprio no «espaço social dos nomes», sendo cada vez mais utilizado como instrumento simbólico-ideológico, para a identificação e simultânea classificação de determinados agentes sociais” (Gonçalves, 1991:105). Com efeito, e como acrescenta Gonçalves, “é necessário ter presente que a objectivação social de um grupo passa não só pelo estabelecimento de critérios de pertença ao mesmo, mas, igualmente, pela fixação linguística da palavra que o vai identificar. Sem nome, sem definição de critérios de pertença, «a coisa» não se torna socialmente visível, não

⁸ - Por registo social de existência (*profissional*) deve entender-se o conjunto de características objectivamente instituídas (nomeadamente, a posse ou não de determinado diploma, de determinadas competências, de determinados saberes – saber ser, estar, fazer, etc. – que conferem às profissões visibilidade social).

é conhecida e reconhecida pelos restantes intervenientes na dinâmica social” (Gonçalves, 1991:105).

1.1.4. Análise da noção de quadro enquanto «processo societal»

Os quadros representam, no presente, uma realidade que não pode, nem deve, ser ignorada quando se analisa os contextos de trabalho. Entre as questões que se levantam quando se pretende analisar a realidade dos quadros, está, entre outras, a questão da sua definição enquanto «processo societal».

A este respeito, as reflexões desenvolvidas são maioritariamente feitas pelos agentes sociais ligados às instâncias de representação política dos quadros, nomeadamente sindicatos e associações patronais. Estes têm, sobretudo, procurado delimitar os critérios de pertença e consequentemente as fronteiras do grupo, ou seja, impor uma definição que agregue o grupo dos quadros em redor de uma identidade colectiva, quer pelo seu próprio conhecimento quer pelo reconhecimento pelos outros – os não quadros.

Na base da marcação de fronteiras e da procura da génese do grupo dos quadros em Portugal estão determinados processos sociais, os quais contribuem para a construção social dos quadros. Esta abordagem vai de encontro ao sustentado por Gonçalves, o qual defende a tese da emergência e consolidação dos quadros no espaço social, ou seja, o trabalho “de objectivação que tem conduzido ao seu conhecimento e reconhecimento como produto da conjugação interactiva de vários processos sociais” (Gonçalves, 1991:102).

O autor destaca, como estando na base da construção social dos quadros, dois processos principais.

Em primeiro lugar, as transformações económicas, científicas, técnicas e organizacionais que permitem a criação de novos postos de trabalho para quadros e o aumento do número de postos de trabalho tradicionais. Entre essas transformações destacam-se: a crescente complexidade científica e técnica dos processos de trabalho; o aumento do volume e da

diversidade de bens e/ou serviços produzidos; a complexificação das tarefas de concepção, controlo e gestão da organização do trabalho e da mão-de-obra; e, finalmente, o acréscimo e complexificação das tarefas de gestão global das organizações (Gonçalves, 1991:103). A este nível refira-se a importância do funcionamento do sistema de emprego, nomeadamente ao nível das Relações Colectivas de Trabalho, o qual determina o contexto global dos modos de gestão de mão-de-obra, e está directamente relacionado com a evolução macroeconómica, com as escolhas sociais e com os modelos organizacionais privilegiados (Rodrigues, 1996).

Em termos latos, os modelos organizacionais podem ser caracterizados a três níveis: a) os princípios de direcção e de enquadramento relativos às opções sobre a centralização/descentralização, sobre a configuração do enquadramento em termos de hierarquia/assessoria, sobre a amplitude do controlo, etc.; b) a organização dos departamentos: por função, por produto, por localização geográfica, por clientela, por técnica de fabrico ou por projecto; c) e, os postos de trabalho e as tarefas (Rodrigues, 1996). É a especificidade societal destes modelos que determina, em grande parte, a existência de quadros como categoria profissional.

Em segundo lugar, o reagrupamento dos agentes e das instituições que investem num nome específico (o de quadro), unificam-se simbolicamente e criam instituições de representação próprias, desempenha um papel fundamental na representação política do grupo sócio-profissional e na produção e difusão de imagens e de valores referente ao mesmo (Rodrigues, 1996).

A este nível, a objectivação e a defesa dos interesses dos quadros enquanto grupo consubstancia-se, em termos concretos, pela existência de três principais entidades representativas dos mesmos: a Federação Nacional de Sindicatos de Quadros (FENSIQ), o Sindicato Nacional dos Quadros Técnicos (SNaQ) e o Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado (SQTE).

A primeira (FENSIQ), constituída em 1977, surge como reacção de defesa perante a hostilização e marginalização a que foram sujeitos por parte de operários e seus sindicatos, tendo sido desenvolvido um trabalho político de reagrupamento de instâncias representativas de diferentes profissões em torno do título quadro. Deste modo, os quadros, mais por reacção

defensiva aos conflitos, procuram afirmar-se no espaço social como grupo específico com atributos específicos.

A FENSIQ tem como objectivo inicial a revalorização das funções dos quadros nas empresas e também das suas condições de trabalho, em particular as remuneratórias, pretendendo a reposição nas empresas como na administração pública dos princípios não igualitários e hierárquicos, em termos de autoridade e de gestão da mão-de-obra (<http://www.fensiq.pt>).

A FENSIQ propõe a seguinte definição de quadro: *“para efeitos de delimitação da categoria quadros atender-se-á, nomeadamente, à titularidade de uma formação académica de nível superior oficialmente reconhecida ou à posse de uma formação especializada nos domínios das várias ciências e/ou tecnologias, bem como ao grau de responsabilidade das funções”* (<http://www.fensiq.pt>).

O termo quadro, tendo começado por ser difundido em círculos restritos como o das acções de formação de dirigentes para empresas e organismos da administração, começa progressivamente a entrar no círculo da actividade sindical e da negociação colectiva acabando por ser adoptado oficialmente pela FENSIQ. Na sua definição, é clara a preocupação de combinar a posse de diploma com a experiência profissional ou o conhecimento adquirido ao longo da trajectória profissional, como credenciais para acesso a funções de enquadramento ou a posição na linha hierárquica na organização (Rodrigues, 2004).

O segundo (SNaQ) foi constituído em 1978, apenas no âmbito da CP, com a designação de Sindicato dos Quadros Técnicos dos Caminhos de Ferro Portugueses, para responder aos problemas que então se colocavam aos Quadros Técnicos, sem sindicato de classe. Todavia, como os problemas observados na CP eram comuns à generalidade das empresas, em 1979 o seu âmbito foi alargado, representando todos os quadros técnicos dessas empresas, passando, então, a designar-se Sindicato Nacional de Quadros Técnicos de Empresa. Em 1993 produziu-se nova alteração dos estatutos, passando a designação para Sindicato Nacional de Quadros Licenciados. Finalmente, em 1999, foi aprovada nova alteração dos estatutos dando maior abrangência ao Sindicato, que passou a representar os Técnicos Diplomados por Escolas Superiores, e não só os licenciados, passando a chamar-se Sindicato Nacional de

Quadros Técnicos. O SNaQ faz parte da Federação Nacional de Sindicatos de Quadros (FENSIQ), tendo desempenhado um papel notável na defesa dos interesses sócio-profissionais dos quadros técnicos. Para o SNaQ, a ênfase na definição de quadro é colocada na posse de diploma como critério principal de inclusão (<http://www.snaq.pt/>).

O terceiro (SQTE) foi fundado em 1977, numa altura em que a degradação das condições de trabalho dos quadros atingiu um ponto alto no País. O SQTE representa os quadros da Administração Pública, afirmando-se no panorama sindical como uma organização dialogante e credível. Tem feito acordos com Governos diversos e tem, também, desenvolvido acções de defesa dos direitos e interesses dos trabalhadores, nomeadamente quadros, em conjunto e isoladamente, tendo como pano de fundo o de combater por uma melhor Administração Pública (<http://www.ste.pt/>).

Na definição do SQTE coloca-se a ênfase nos critérios relativos às funções efectivamente desempenhadas pelos quadros, nomeadamente o exercício de actividades que correspondem a funções de direcção, de coordenação e/ou chefia ou que exerçam funções de carácter técnico.

Posteriormente várias entidades representativas dos quadros são constituídas, permitindo estender o agrupamento e mobilizar numerosos segmentos. No final da década de 80 existiam várias organizações sindicais reclamando o estatuto/título de quadro para os seus membros. Estas organizações cobrem uma enorme variedade de situações, que podemos dividir em duas principais vertentes: uns sindicatos de *profissão* (engenheiros, professores, médicos, contabilistas, bancários, enfermeiros, etc. – cuja unidade é conferida pela posse de diploma do ensino superior); outros sindicatos de *categoria*, de *carreira* ou de *sector* (Quadros Técnicos do Estado, da metalurgia, de telecomunicações, do têxtil e lanifícios, etc. – cuja unidade é conferida pelo estatuto da função de enquadramento, alcançado pela experiência no interior das empresas ou da administração pública) ⁹.

⁹ - Confederação Portuguesa de Quadros Técnicos e Científicos; Federação Nacional dos Sindicatos de Quadros; Sindicatos dos Professores do Norte; Sindicato dos Professores do Sul; Sindicato dos Professores da Grande Lisboa; Sindicato dos Médicos da Zona Sul; Sindicato dos Magistrados do Ministério Público; Sindicato de Capitães, Oficiais Pilotos, Comissários e Rádio Técnicos da Marinha Mercante; Sindicato dos Engenheiros Técnicos do Norte; Sindicato dos Engenheiros Técnicos do Sul; Sindicato dos Economistas; Sindicato dos Oficiais e Engenheiros Maquinistas da Marinha Mercante; Sindicato dos Quadros; Sindicato Independente dos Médicos; Sindicato Nacional dos Quadros Técnicos de Empresa; Sindicato dos Contabilistas;

No quadro da contratação e da negociação colectiva as organizações sindicais têm uma enorme influência na aprovação de um instrumento de classificação usado sobretudo no âmbito da sua actuação. Trata-se do D-L n.º 121/78 de 2 de Junho ¹⁰, o qual se mantém inalterado até hoje, que define a estrutura dos níveis de qualificação a aplicar ao nível da contratação colectiva, sendo indicado para cada um dos oito níveis de qualificação (quadros superiores, quadros médios, encarregados e contramestres, profissionais altamente qualificados, profissionais qualificados, profissionais semi qualificados, profissionais não qualificados, encarregados e contramestres) as respectivas funções e formações.

No que respeita aos quadros superiores este documento define como funções (a definição da política geral da empresa ou funções consultivas, o trabalho de criação ou adaptação de métodos e processos técnico-científicos) e como formação (conhecimentos de planificação e de coordenação das actividades fundamentais do campo em que está situado e que obrigue ao estudo e investigação de problemas de grande responsabilidade e nível técnico). São exemplos deste tipo de quadros o inspector geral, secretário geral, administrador, comandante de navio, engenheiro, economista, professor do ensino secundário, chefe de departamento industrial, chefe de divisão, chefe de serviço, analista de sistemas, etc.

No que se refere aos quadros médios, este documento define como funções (de organização e adaptação da planificação estabelecida superiormente e directamente ligadas a trabalhos de carácter executivo) e como formação (formação profissional técnica de nível médio, visando trabalhos de execução estudo e planificação num campo bem definido ou de coordenação em vários campos). São exemplos de quadros médios o agente técnico de engenharia, topografo, professor do ensino primário, encarregado geral, chefe de serviços de produção, chefe de secção administrativa, gerente, tesoureiro, programador, etc. (D-L n.º 121/78 de 2 de Junho).

Sindicato dos Quadros de Metalurgia; Sindicato Nacional dos Quadros das Telecomunicações; Sindicato dos Técnicos do Serviço Social; Sindicato dos Capitães e Oficiais da Marinha Mercante; Sindicato dos Engenheiros do Norte; Sindicato dos Enfermeiros da Zona Norte; Sindicato Democrático dos Professores; Sindicato dos Quadros Bancários; Sindicato dos Quadros da Aviação Comercial; Sindicato Nacional dos Farmacêuticos; Sindicato Nacional dos Técnicos Veterinários; Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado; Sindicato dos Médicos do Norte; Sindicato dos Médicos do Sul; Sindicato dos Engenheiros Técnicos de Ciências Agrárias; Sindicato dos Professores da Zona Norte; Sindicato dos Enfermeiros da Zona Centro; Sindicato Nacional dos Professores; Sindicato dos Engenheiros da Região Norte; Sindicato dos Quadros Técnicos da Indústria Têxtil e Lanifícios.

¹⁰ - Este Decreto veio introduzir ligeiras alteração ao Decreto-Lei n.º 49-A/77 de 12 de Fevereiro.

De entre as questões sociais e políticas que estão na base da análise dos quadros enquanto processo societal, destaque ainda para o papel do Estado e do sistema educativo/formativo.

O Estado surge como agente determinante na produção dos modos de gestão de quadros essencialmente porque desenvolve um conjunto de actividades como entidade empregadora (quer por via das empresas públicas quer na administração pública), assumindo, por isso mesmo, uma função essencial na caracterização e/ou estruturação da oferta de emprego.

O Sistema Educativo/Formativo constitui um factor estratégico para compreendermos os diferentes posicionamentos dos indivíduos no interior do sistema de emprego, já que é por esse meio que se estrutura o conjunto de competências que se pretendem mobilizar aquando dos processos de inserção/estabilização profissional. Alguns estudos sobre a gestão de recursos humanos, nomeadamente ao nível do recrutamento e selecção, têm demonstrado uma estreita articulação entre o nível de formação e o nível de emprego obtido: o diploma, adquirido por via da formação inicial e/ou contínua, e sobretudo o nível desse diploma, aumenta a probabilidade de acesso a um emprego qualificado, desempenhando também um papel determinante na mobilidade individual, nomeadamente na requalificação e na promoção profissional (Bédwé, *cit. in* Coutrot e Dubar, 1992).

A questão da requalificação profissional resulta, não só, mas também, de movimentos reivindicativos em algumas organizações produtivas que possibilitam a promoção, em termos de carreiras profissionais ou de níveis hierárquicos, de assalariados do grupo sócio-profissional dos quadros.

Esta linha de abordagem vai de encontro às análises desenvolvidas pela equipa de Aix-en-Provence dirigida por Marc Maurice, sobretudo porque, com o seu conceito de «efeito societal» procuram pensar a articulação entre as variáveis «contexto nacional» e «organizações». A equipa de Aix-en-Provence, constituída sobretudo por investigadores do LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail), realizou inúmeros trabalhos de investigação empírica que permitiram o desenvolvimento de uma perspectiva teórico-metodológica unificadora, cuja principal característica é a relevância dada ao que designam por «efeito societal» na construção das categorias sociais.

O seu estudo comparativo mais divulgado *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne* (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982) é importante na medida em que permite uma caracterização social dos quadros bem como das suas funções nas empresas.

Nesse estudo, consideram as empresas ou as organizações de trabalho como actores com autonomia e não como simples agentes passivos da força do mercado, não caindo, porém, numa abordagem micro reificadora das estruturas organizacionais dado que também elas são socialmente construídas. As empresas são vistas como relativamente independentes na sua estruturação do emprego, mas integradas numa rede de instituições do contexto social – o sistema de educação e as relações industriais são as instituições que neste âmbito adquirem maior relevância.

Os pressupostos da argumentação dos autores podem sintetizar-se, segundo Rodrigues, em três pontos principais, a saber (Rodrigues, 1996:234-235):

1. é a especificidade das relações, em cada sociedade, entre o sistema de formação e as empresas, que influencia a construção de categorias de actores e a natureza dos espaços em que se desenvolvem as suas relações sociais. Nem as situações de trabalho, nem as tecnologias podem ser consideradas como os únicos factores explicativos das formas de divisão do trabalho, do movimento das qualificações ou da natureza dos comportamentos dos trabalhadores;
2. as empresas são conceptualizadas como actores com autonomia e identidade próprias, e não como um campo neutro onde as situações de trabalho são estruturadas pela tecnologia (factor externo) ou pela definição que lhe dão os trabalhadores em função das suas inserções sociais (factor interno);
3. a noção de trabalho, como também a de empresa, é construída a partir do conjunto de processos de socialização, organização e relações sociais, processos estes que contribuem para a definição e para a estruturação dos espaços de trabalho e de organização onde se desenvolve a actividade produtiva. Daí o especial interesse pelos processos de mobilidade (trajectórias educativas e profissionais), bem como pelos processos de divisão do trabalho e de

organização, os quais, através das suas interacções, contribuem decisivamente tanto para a constituição da identidade colectiva dos actores como para a estruturação dos espaços de trabalho e de qualificação.

Estes autores sustentam que os quadros, ou antes, que o “sistema de enquadramento” (já que supõem que os quadros têm uma função de controlo hierárquico) resulta também, e sobretudo, de um «processo societal» produto da interacção entre três componentes fundamentais, são elas: as estruturas organizacionais, as modalidades de educação/formação e as formas de acção colectiva dos assalariados. Como referem os autores, é a interacção entre “factos de organização e factos de socialização que permite dar conta da formação do fenómeno hierárquico e do sistema de enquadramento; estes não podem ser apreendidos na empresa independentemente das formas de socialização dos actores, nomeadamente das modalidades de acesso à formação geral e profissional, nem das formas de divisão do trabalho e de organização das actividades específicas à organização do aparelho produtivo. Processos de socialização e de organização participam de uma mesma lógica de acção e de relações sociais em cada sociedade ; neste sentido eles participam na coerência e na estabilização do sistema social próprio de cada formação social” (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982:147).

Cada sociedade terá, assim, a sua própria maneira de construir as suas políticas, os dispositivos, as regras e os actores num campo mais vasto que inclui a formação, a utilização e o reconhecimento das forças de trabalho, no conjunto das relações entre a educação e o trabalho.

Assim sendo, o efeito societal mostra que a configuração dos actores, das regras e das normas em matéria de formação, emprego e relações sociais de trabalho, depende dos modos de articulação entre instituições de base, específicas de cada sociedade, que constituem os sistemas de formação, as empresas e o sistema de emprego, as relações profissionais e o seu modo de regulação. Estas «coerências societais» resultam, ao mesmo tempo, das tradições culturais e históricas específicas, bem como dos valores, das regras e do sistema de actores construídos pelos modelos de acção. Nesta perspectiva, a transição entre o sistema educativo e o mercado de trabalho é construída “socialmente pelas convenções e pela correspondência

característica de um espaço de qualificação estruturado, a nível nacional, por modelos comuns aos diferentes actores” (Dubar, 2001:28).

Neste sentido, em França, os estudantes das grandes escolas são tradicionalmente recrutados, por grandes empresas públicas e privadas, para funções de enquadramento superior. Um mesmo modelo, elitista e corporativo, advém desta união entre este segmento superior do sistema de ensino e as direcções centralizadas das grandes empresas e das grandes administrações, constituindo um «mercado fechado». Na outra extremidade da pirâmide encontram-se os estudantes sem diplomas, ou com diplomas desvalorizados, que ocupam empregos precários, com poucas perspectivas profissionais. Este modelo de gestão resulta da hierarquia comum ao sistema educativo (níveis de diploma e privilégio das grandes escolas) e ao sistema de emprego (níveis de classificação e monopólio das posições dirigentes).

O modelo francês é manifestamente diferente do modelo alemão, porque a lógica de conjunto que preside à relação entre formação e emprego não é a mesma. Na Alemanha, o espaço de qualificação é construído sobre uma base de continuidade entre os diplomas profissionais, que permite uma progressão na carreira e um reconhecimento das formações. O modelo francês, no qual a qualificação é, ao mesmo tempo, fortemente determinada pela formação escolar, codificada administrativamente e gerenciada pelas empresas no modo da «descontinuidade estatutária» (forte oposição entre executivos/executores), opõe-se ao modelo alemão «técnico profissional», no qual o diploma profissional confere à qualificação um carácter geral, para além do local onde é exercida, e permite, sobretudo, instaurar uma «continuidade profissional», fonte de eficiência produtiva (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982). Sintetizando as diferenças entre estes dois modelos, para Maurice, são as competências dos próprios assalariados que são classificadas (na Alemanha) e não os postos de trabalho ou as posições hierárquicas, como na França (Maurice, 1986).

Estes dois modelos diferem também do modelo inglês, o qual privilegia o acesso precoce ao emprego pouco qualificado, onde a aprendizagem baseada em qualificações específicas corresponde à procura pelas empresas, numa lógica mercantilista. Todavia, em todos os casos, a transição para o mercado de trabalho é feita numa lógica «societal» que tem em consideração as configurações dos actores, baseadas na interacção específica entre três sistemas de relações sociais de base: o sistema educativo – como formar a mão-de-obra num

dados país?; o sistema organizacional – como são organizados o trabalho, a coordenação das actividades, a eficácia produtiva?; e o sistema industrial – a regulação e a negociação entre os parceiros sociais (Dubar, 2001).

Esta perspectiva de análise permite, assim, perceber a constituição da noção e da categoria de quadro e/ou de enquadramento através de dimensões institucionais relativas às condições de utilização e de (re) produção dos trabalhadores, como são o sistema de educação-formação e o sistema empresarial. É a forma como se manifestam e como se inter-relacionam estes sistemas que permite identificar as especificidades e as clivagens mais significativas ao nível do «sistema de enquadramento» próprio de cada sociedade.

1.2. Os quadros como constructo do modo de gestão das empresas

O estatuto do quadro é, em parte, determinado pelos modos de gestão das empresas onde trabalham. Com efeito, as diferenças de estatuto concedidas aos profissionais entre empresas (e também entre sectores) vêm confirmar a importância das estratégias de gestão de mão-de-obra pelas empresas. Como é referido por Vernières, nas empresas que preconizam estratégias de flexibilidade externa, assentes numa forte rotatividade de mão-de-obra, o processo de gestão caracteriza-se pela passagem repetitiva por vários empregos (por vezes precários). Nas empresas que privilegiam a flexibilidade interna, que fazem apelo à capacidade de adaptação de trabalhadores estáveis, a gestão caracteriza-se por uma menor passagem pelos diversos estados (Vernières, 1997). Daí que os quadros possam ser geridos de formas diferentes nestes dois tipos de empresas.

Nesta perspectiva, as lógicas de gestão de quadros são analisadas a partir das condições impostas pelas empresas, nomeadamente em função de critérios de *selectividade* (políticas de recrutamento e selecção) e de *categorização* dos trabalhadores (políticas de utilização da mão-de-obra). A diferente conjugação das dimensões de gestão de mão-de-obra (gestão de competências, descrição e análise de funções, acolhimento e integração, tipo de recrutamento, regulamentação dos contratos de trabalho, política de remunerações, modalidades de progressão, organização do processo de trabalho, hierarquia das

qualificações, etc.) pode, assim, estar na origem de diferentes formas de gestão de quadros, ou antes, e como diria Max Weber, de diferentes *ideais-tipo* de gestão de quadros.

Para além destes critérios, o carácter fortemente hierarquizado do estatuto dos quadros (associado às actividades de comando, controle, decisão) ou as várias funções por eles exercidas permitem, também, sustentar que a realidade dos quadros é gerada pelos diferentes modos de gestão das empresas.

1.2.1. Sobre as funções profissionais dos quadros

Contribuindo para uma certa *balizagem* conceptual, mas também empírica, dos quadros, analisemos agora as funções atribuídas e/ou atribuíveis aos mesmos.

Identificar as funções dos quadros não é, contudo, uma tarefa fácil. O estudo sobre as funções profissionais dos quadros desdobra-se numa variedade de abordagens. Seguiremos de perto as análises feitas por Fayol (1918), Mintzberg (1984), Kotter (1982a, 1982b) e Bourgault (2000).

1.2.1.1. As funções de gestão segundo Fayol (Escola Clássica)

Uma das primeiras concepções sobre o trabalho dos *quadros* diz respeito aos estudos feitos pelos investigadores pertencentes a Escola Clássica, através da descrição do trabalho destes profissionais tendo por base um conjunto de funções compósitas. O estudo de Henry Fayol, sobre os princípios gerais da administração que permitem racionalizar as actividades das organizações, representa um marco nos desenvolvimentos desta escola de pensamento (Fayol, 1918). Este estudo centra a sua atenção, sobretudo, ao nível das funções de gestão.

Fayol apresenta, em 1918, a sua teoria Administrativa das Organizações (Fayol, 1918). Foi este engenheiro o primeiro a definir o conceito de *Administração de Empresas*. De acordo com Fayol, toda e qualquer empresa é constituída por seis tipos de funções interdependentes. São elas:

1. A *função técnica*, que se refere ao conjunto de operações técnicas relativas à produção e/ou transformação de bens e serviços de uma empresa;
2. A *função comercial*, constituída pela aquisição de matérias-primas, máquinas ou outros serviços, vendas de bens ou serviços, trocas e conhecimento do mercado;
3. A *função financeira*, procura e gestão de capitais indispensáveis à manutenção do funcionamento da empresa;
4. A *função de segurança*, protege os bens e as pessoas da empresa dos fenómenos naturais (ex. incêndios) ou sociais (ex. roubos) que comprometem o seu funcionamento;
5. A *função de contabilidade*, fornece informação sobre o desempenho económico da empresa (actividades de inventário, de registos e balanços do funcionamento corrente da empresa)
6. A *função administrativa*, a qual possui uma natureza mais global que as outras funções, sendo responsável pelo programa geral de actividades, pela formação dos empregados, pela coordenação dos esforços e pela harmonização dos objectivos.

Fayol defende que todas estas funções são de extrema importância para qualquer organização. No entanto, segundo ele, a função administrativa dispõe de uma importância acrescida uma vez que coordena todas as restantes. *Administrar* significa prever, organizar, chefiar, coordenar e controlar. Fayol, ao aplicar este modelo à gestão de recursos humanos, refere que determinados indivíduos estão em melhores condições, do que outros, para desempenhar cada uma das funções.

No seu entender, seriam estas as cinco funções base dos vários profissionais nas empresas, pois como o próprio autor refere, “em todos os tipos de empresas, a capacidade essencial dos agentes do nível inferior é a capacidade profissional mais característica da empresa (por exemplo, técnica ou comercial), e a capacidade essencial dos grandes chefes é a capacidade administrativa” (Fayol, *cit. in* Chambel e Curral, 1995:63). Ou, como refere Chambel, comentando a análise feita por Fayol sobre a distribuição das capacidades pelas funções no interior das empresas, “existe uma nítida separação entre a capacidade técnica e a capacidade

administrativa; a primeira é predominante nos níveis mais baixos da hierarquia e a segunda é predominante nos níveis mais elevados. Estas diferenças ilustram de forma clara os princípios em que assenta a *Abordagem Clássica da Administração*. Por um lado, a divisão e a especialização do trabalho dos operários (85% de competência técnica) e, por outro lado, a separação entre quem executa o trabalho (Operários, Contramestre e Chefes de Secção, com capacidades sobretudo técnicas) e quem planeia e desenha o trabalho (Directores, e Director-Geral, com capacidades sobretudo administrativas)” (Chambel e Curral, 1995:64).

O trabalho de Fayol foi posteriormente retomado por Luther Gulick, nos anos 30, o qual se debruçou sobre o trabalho dos quadros e, mais especificamente, dos directores. À *questão: Qual é o trabalho dos directores? O que fazem eles?*, Gulick responde com uma só palavra: *POPDCORB*. É esta palavra, constituída pelas iniciais das diferentes actividades, que pretende caracterizar os diferentes elementos funcionais do trabalho dos directores. São eles: «*planification, organisation, personnel, direction, coordination, rapport, budget*» (Gulick, *cit. in* Mintzberg, 1984:22).

Mackenzie dá seguimento à análise do POPDCORB, através da publicação de um artigo sobre o conjunto das actividades geralmente consideradas relevantes ao nível do enquadramento. Este artigo identifica como funções principais dos quadros a *planificação*, a *organização*, a *gestão do pessoal*, a *direcção* e a função de *controlo* (Mackenzie, 1969).

1.2.1.2. As funções dos quadros segundo Mintzberg, Kooter e Bourgault

Mintzberg estabeleceu três categorias principais de funções dos quadros: a relativa às relações interpessoais, à transferência de informação e à tomada de decisão. As funções dos quadros serão, assim, repartidas em três subconjuntos: as funções interpessoais, as funções informacionais e as funções decisórias (Mintzberg, 2000). Para se ser considerado quadro é preciso exercer pelo menos uma delas.

Relativamente às *funções interpessoais*, os quadros devem representar a organização em todas as situações formais (quadro como *símbolo*); interagir com os seus pares e com as pessoas exteriores à organização com vista à obtenção de «favores» e de informações

(quadro como *agente de ligação*); e ter capacidade de influenciar outros indivíduos (quadro como *líder*). Esta terceira função define as relações dos quadros com os seus subordinados em termos de motivação, liderança, iniciativa, etc.

As funções interpessoais desempenhadas pelos quadros colocam-os numa posição privilegiada na obtenção de informações, proveniente tanto do exterior – através dos seus contactos com pessoas externas à organização –, como do interior – através das suas actividades de liderança (Maurel, 2006). Os quadros ocupam, assim, uma posição chave ao nível da detenção de um certo tipo de informações. A este nível (*funções informacionais*) os quadros recebem e pesquisam informações que lhes permitem compreender a complexidade da organização (quadro como *observador activo*); os quadros são um elo privilegiado de transmissão de certas informações à sua própria organização (quadro como *difusor*); e de transmissão ao exterior de certas informações sobre a organização (quadro como *transmissor*).

A posição distintiva dos quadros no circuito de informação, o seu estatuto e a sua autoridade colocam-nos numa posição central ao nível da tomada de decisões estratégicas para a organização. Neste domínio, *funções decisórias*, podemos identificar quatro tipos de funções dos quadros: capacidade de tomar iniciativas ao nível das mudanças e de ser inovador (quadro como *empreendedor*); capacidade de resolução de problemas, aparecendo sempre na primeira linha quando a sua organização é alvo de ameaças, tanto internas como externas (quadro como *regulador*); e capacidade de estabelecer negociações em nome da organização (quadro como *negociador*).

Procurando compreender melhor a complexidade das funções dos quadros, Mintzberg estudou 29 quadros de diferentes níveis hierárquicos e de diferentes sectores de actividade da administração pública canadiana. Este estudo vem complementar as análises feitas pelo próprio em 1973, ao propor um «modelo integrador» onde os quadros se afirmam como o núcleo central de quatro níveis de gestão: ao «nível da pessoa» (ou seja, do quadro ele mesmo); ao «nível da informação», ao «nível dos indivíduos», e ao «nível da acção» (Mintzberg, 2000).

Ao «nível da pessoa», o titular do posto tem sobretudo duas funções: a concepção de um campo de trabalho e a programação da «agenda», ou seja, a organização dos objectivos organizacionais. Para o fazer, os quadros possuem os seus valores, as suas experiências, os seus conhecimentos, as suas competências e os seus modelos próprios. Ao «nível da informação», os quadros utilizam a informação que têm ao seu dispor por forma a que os empregados realizem os objectivos organizacionais. Através da função de comunicação, os quadros constituem o «centro nervoso» da sua organização, estando encarregues de recolher e difundir a informação quer internamente quer externamente. Ao «nível dos indivíduos», os quadros trabalham em colaboração com eles com o objectivo de os incentivar a agir tendo em conta a realização dos objectivos organizacionais. Aqui os quadros desempenham as funções de *agente de ligação* e de *líder* atrás referidas. Ao «nível da acção», os quadros gerem as acções a realizar de forma directa, podendo mesmo participar activamente. A este nível os quadros desempenham duas funções importantes: como *negociadores*, através da capacidade de estabelecer negociações em nome da organização, e, como *reguladores*, devendo dirigir a realização das acções a cumprir (Mintzberg, 2000).

No seguimento das análises de Mintzberg, Kooter vai estudar 15 quadros superiores do sector privado. Segundo ele, os quadros são particularmente eficazes em duas funções fortemente ligadas à informação: a elaboração dos objectivos organizacionais (*agenda setting*) e a constituição de um núcleo de relações pessoais (*network building*) (Kooter, 1982a:60-61).

Na função de *elaboração dos objectivos organizacionais*, que está sempre em construção, os quadros elaboram e precisam os objectivos da organização de forma contínua e dinâmica. Para tal, os quadros apoiam-se sobretudo em fontes de informação verbais constituídas através do núcleo de relações. A *constituição de um núcleo de relações* facilita a execução dos objectivos organizacionais. Os quadros mantêm relações com pessoas internas e externas à organização independentemente do seu nível hierárquico. Essas pessoas são fontes de informação importantes, podendo mesmo ajudar os quadros a realizar os seus objectivos organizacionais.

Numa abordagem sobre o papel dos quadros nas empresas, Bourgault sintetiza as funções de três principais níveis de quadros. Na parte inferior da pirâmide hierárquica encontram-se os

«administrateurs», encarregues de fazer aplicar as normas, os regulamentos, as políticas e os programas. São funções que se aplicam onde se desenvolvem as operações correntes ligadas à produção e se tomam decisões de natureza operacional. No centro da pirâmide hierárquica, encontram-se os «gestionnaires», ou seja os quadros intermédios e alguns quadros superiores. A sua função consiste, sobretudo, em assegurar que os objectivos organizacionais sejam alcançados, através de uma gestão eficiente dos recursos (financeiros, humanos, etc.) que estão sob sua responsabilidade e tomando as decisões estratégicas necessárias. Na parte superior da pirâmide hierárquica estão os «managers», encarregues de trazer criatividade à organização, pensar soluções e encontrar respostas. As decisões a tomar por estes profissionais são de natureza, sobretudo, estratégica (Bourgault, 2000:5-6).

Não existem fronteiras estanques e opacas entre as funções dos «administrateurs», dos «gestionnaires» e dos «managers»: qualquer um pode ser chamado a trabalhar, em diferentes proporções, no plano operacional, tático ou estratégico em função das suas responsabilidades (Maurel, 2006:12).

De igual modo que Mintzberg, também Bourgault teoriza acerca das relações de poder, nomeadamente da tomada de decisões. Segundo o autor, as decisões dos quadros podem ser classificadas tendo por base os níveis hierárquicos existentes nas empresas. Deste modo, o autor postula a existência de três tipos de decisões: as «decisões estratégicas», as «decisões funcionais» e as «decisões operacionais» (Bourgault, 2000:6).

As decisões estratégicas, também designadas por «decisões institucionais» são tradicionalmente reconhecidas como decisões tomadas pelos quadros superiores, e inscrevem-se num contexto de incerteza já que dependem da envolvente externa à organização. As decisões estratégicas têm impacto no conjunto da organização, pois são decisões que têm consequências sobre os objectivos gerais da mesma (Bergeron, 2001).

As decisões funcionais, também designadas por «táticas», estão associadas aos quadros intermédios, quadros estes encarregues de alcançar os objectivos organizacionais pela optimização dos recursos ao seu dispor: elas traduzem de forma concreta as decisões estratégicas tomadas pelos altos dirigentes, e também, por cada uma das funções administrativas da organização.

Finalmente, as decisões operacionais estão geralmente associadas aos quadros operacionais encarregues da produção: elas são direccionadas para actividades que têm de ser realizadas, inserindo-se nas tarefas de execução.

Numa outra perspectiva, diferentes autores colocam a tónica na capacidade de inovação dos quadros, particularmente em contexto de mudança. Neste sentido, eles são vistos como agentes capazes de melhorar a produtividade das empresas, seja pela concepção de novos produtos, seja pela concepção de novos equipamentos para melhorar a qualidade dos produtos. Os quadros são igualmente vistos como tendo a capacidade de gerir a mudança, de serem visionários, de privilegiarem um estilo de gestão participativo/colaborativo, de deterem funções de comando e controlo, e, enfim, de darem um suporte fundamental à gestão de topo. Estas são segundo Huy algumas das funções que diferenciam os «quadros» dos «professionnels», cujas funções são sobretudo de carácter técnico e operativo (Huy, 2001:73).

Em suma, as elevadas competências e a possibilidade de identificar procedimentos adequados às directrizes estratégicas das empresas são, entre outros, fundamentos do prestígio social associado aos quadros, sobretudo aos quadros superiores. Neste sentido, ao nível das funções dos quadros a aceção para a qual se tende remete, neste trabalho, para uma concepção mais abrangente, exercendo funções que comportam liderança, poder, iniciativa, autonomia, responsabilidade e inovação. Funções ou papéis ao nível do processo de tomada de decisões, procura e escolha de soluções, mobilização e preparação das pessoas, capacidade de coordenação, de organização, de negociação, de gestão das oportunidades e ameaças, etc., são campos de acção onde a intervenção dos quadros ganha cada vez maior relevância.

1.3. Quadros: proposta de delimitação

Rematando este primeiro capítulo, e tendo por base as considerações até agora feitas a respeito da noção de quadro, propomos agora uma delimitação do que se considera quadro neste estudo.

Consideramos, como alguns dos autores referidos, que é o sistema educativo/formativo e as práticas de gestão preconizadas pelas empresas que configuram e consubstanciam uma dada situação profissional, a qual desempenha um papel estruturante e/ou estruturador no desenvolvimento da vida activa dos sujeitos. Neste sentido, as questões relacionadas com a gestão de quadros deverão “ser analisadas na articulação entre a situação profissional que caracteriza os indivíduos num determinado momento, as condições ou vectores que estão na origem dessa situação profissional e o modo como ela pode configurar a trajectória profissional posterior” (Bernardo, 1995:24-25).

Todavia, e dado que a análise dos quadros remete para um conjunto de funções muito diversas, para o caso concreto desta tese decidiu-se trabalhar com uma noção de quadro mais restrita, considerando para análise apenas os quadros superiores (assalariados) das empresas, independentemente das suas habilitações académicas/escolares. Nesta perspectiva, considera-se «quadro superior» os profissionais que: por um lado, desenvolvem funções de concepção/implementação de políticas e da orientação do trabalho de outros profissionais (funções de liderança e gestão de equipas) e, por outro lado, desenvolvam funções de carácter predominantemente técnico (funções técnicas complexas).

A delimitação deste estudo ao referido grupo advém fundamentalmente da importância que eles assumem enquanto agentes de desenvolvimento estratégico das empresas. Congregando características tão importantes como conhecimentos teóricos e técnicos, posição social e estatuto profissional reconhecidos, os quadros superiores são também, e por isso mesmo, agentes indispensáveis na melhoria da capacidade de adaptação das empresas, e, portanto, no aumento da competitividade empresarial. Daí a importância de se considerar os quadros enquanto grupo socioprofissional.

CAPÍTULO 2

Matrizes teóricas de referência sobre a estratégia empresarial

“Embora a estratégia seja definida numa multiplicidade de formas (...) uma estratégia descreve as características fundamentais do jogo que uma organização obtém entre as suas habilidades e recursos bem como as oportunidades e as ameaças em seu ambiente externo que lhe permite conseguir alcançar seus objectivos” (Chrisman, 1988:414).

Na introdução, para além da identificação do tema, dos objectivos e da estrutura do presente estudo, procurou-se, ainda, sistematizar a importância do *conhecimento* no actual contexto sócio-económico das sociedades contemporâneas, de forma a analisar a importância, o lugar e o papel dos quadros nessas mesmas sociedades. Directamente decorrente destas observações procurou-se sistematizar no capítulo 1 as dimensões constitutivas da noção de quadro.

O que nos propomos agora fazer, neste capítulo, é proceder a uma reflexão sobre as estratégias empresariais, o conceito, sua evolução e tipologias teóricas de análise. São as reflexões contidas neste capítulo que permitem caracterizar as estratégias de negócio das empresas do sector de componentes para automóvel, que serão alvo de análise aquando da discussão dos resultados empíricos.

2.1. Conceito de estratégia

A época em que vivemos tem suscitado uma variedade de abordagens relativas à estratégia, procurando todas elas, de uma forma ou de outra, dar conta dos processos que lhe estão subjacentes. A noção de estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de acções e manobras militares para uma disciplina do Conhecimento – a gestão estratégica – dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas.

O termo estratégia teve a sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do geral”, adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, significando a arte e ciência de conduzir um exército por um caminho. Esta expressão foi feita numa alusão ao facto de que em algum ponto da história militar o comandante da acção passou a afastar-se da linha da frente para poder ter uma visão de conjunto das batalhas, em vez de se envolver directamente na acção e ter sua visão reduzida a pequeno campo (Bethlem, 1998).

O termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 A.C.) quando passou a significar habilidades de gestão, ou seja, administração, liderança, poder. Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 A.C.), o termo estratégia adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governação global. Estratégia significava, então, a acção de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra. Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra (Evered, 1983).

Mais tarde o termo foi estendido a outros campos do relacionamento humano (político, económico e ao contexto empresarial) mantendo sempre, em todas as suas utilizações, a raiz semântica – a de estabelecer caminhos. Reflecte, assim, a forma de “um vencer o outro”, como uma virtude de um general conduzir o seu exército à vitória, utilizando-se para isso estratégias e instrumentos que assegurem a superioridade sobre o inimigo (Grave e Mendes, 2001).

No decurso do desenvolvimento da gestão estratégica, não existe um significado único do conceito de estratégia. O vocábulo apresenta vários significados, diferentes na sua amplitude e complexidade. Dependendo do contexto no qual é empregue, e numa tentativa de

identificar os conceitos necessários para defini-la, a estratégia pode ter o significado de políticas, objectivos, táticas, metas, programas, entre outros (Quinn, Mintzberg, James, 1991).

O conceito de estratégia vem sendo utilizado de maneira indiscriminada na área de gestão, podendo significar desde um curso de acção formulado de maneira precisa, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização. Trata-se de um conceito de grande utilização no meio académico e empresarial, dotado de grande amplitude e diversidade. A estratégia é inimiga das abordagens deterministas e mecanicistas, não é apenas uma ideia de como lidar com um inimigo num ambiente de concorrência ou de mercado, não se resume a um indicativo de caminhos e soluções, mas tem uma abrangência que engloba outros conceitos como o de “eficácia operacional”, “diversificação” ou “planeamento estratégico” (Porter, 1999).

Para Thompson e Strickland, estratégia é um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da empresa (...) para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objectivos de desempenho” (Thompson e Strickland, 2000:10). Já para Quinn, Mintzberg e James estratégia é um modelo ou um plano que integra os objectivos, as políticas e as acções sequenciais de uma organização, num todo coeso (Quinn, Mintzberg, James, 1991).

De entre os muitos significados do conceito estratégia, um dos mais utilizados é o de Wright (2000) e Chrisman (1988). Estes definem a estratégia como planos de gestão com vista a alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização. Nas palavras de Chrisman, estratégia “descreve as características fundamentais que as organizações definem, tendo por base as suas competências, os seus recursos e as oportunidades relativamente à envolvente externa, que lhes permitem traçar metas e alcançar os seus objectivos” (Chrisman, 1988:414). Estratégia é, assim, a mobilização de todos os recursos da empresa visando atingir os objectivos a curto, médio e longo prazos, decidindo sobre quais os recursos que devem ser adquiridos e utilizados para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar os factores que ameaçam o alcance dos resultados desejados. A estratégia, neste contexto, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático,

acabado. Pelo contrário, está em contínua mudança, desempenhando a função de integrar estratégia, organização e ambiente num todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão directamente envolvidos ou indirectamente influenciados (Cardoso, 1997).

Desde então, o conceito de estratégia de negócios vem evoluindo, tendo sido criadas várias técnicas, teorias e modelos de gestão estratégica. Elas permitem que as empresas formulem o rumo para os seus negócios observando a sua cadeia de valor (nichos de mercado, fornecedores, clientes, concorrentes, etc.), a sua flexibilidade, suas competências diferenciadas (preço, qualidade, inovação, canais de distribuição, etc.), as regulamentações impostas pelo ambiente (governos, sindicatos) e algumas das estratégias genéricas de posicionamento/reorientação do negócio, da competitividade e da inovação (Porter, 1990). Há autores, como Mintzberg (1990), Burgelman e Maidique (1988), só para citar alguns, que sugerem mesmo a incorporação de tecnologia entre estas estratégias genéricas das empresas.

Qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chave que a permeiam, a saber: competitividade, posicionamento, missão, objectivos, resultados, adequação organizacional, desempenho, etc., palavras estas que muitas vezes reduzem a sua amplitude, ao serem utilizadas como sinónimos dela.

2.2. Componentes da gestão estratégica

A gestão estratégica é o processo que permite a determinação da relação da organização com o seu meio ambiente, que favorece a determinação dos principais objectivos de uma organização, das políticas e das estratégias que a governarão, do uso e disponibilidade dos recursos para a realização desses mesmos objectivos (Bhalla, 1987).

Segundo Bhalla, a sua execução deve ser sequencial e estruturada pelos seguintes passos:

- 1) Premissas – devem sugerir que a organização satisfaça as necessidades sócio-económicas, directa ou indirectamente, provendo bens ou serviços e actuando como agente de transformação;

- 2) Planeamento – deve ter por objectivo a vantagem competitiva e as oportunidades futuras, precavendo-se das ameaças através da definição de acções que possam reduzir o seu impacto, através da maximização das suas forças e minimizando as fraquezas;
- 3) Estratégias Básicas – compõem o plano que integra a missão da organização, os objectivos organizacionais (o que se quer e quando será alcançado), as políticas (regras que expressam os limites para as acções) e a sequência das acções (programas específicos passo-a-passo com as acções necessárias), formando um corpo coeso;
- 4) Planos de acção – devem conter a programação e as actividades detalhadas para a realização das estratégias de longo prazo. Esses planos devem conter os recursos necessários (pessoas, materiais, temporais, financeiros) para o alcance dos objectivos organizacionais;
- 5) Implementação – a organização deve executar as actividades definidas para a operacionalização do plano e para o alcance dos objectivos, havendo um constante acompanhamento e adequação do planeamento à realidade;
- 6) Revisão e avaliação – constituem os pontos de revisão e de avaliação com vista a efectuar ajustes nos desvios ocorridos durante a implementação (Bhalla, 1987).

Quanto à sua operacionalização, a gestão estratégica deverá ser elaborada através de uma análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e das oportunidades, dos seus pontos fortes e pontos fracos, possibilitando aos gestores estabelecerem um rumo para a organização.

Alguns autores defendem como Chiavenato e Matos (1999) e Certo e Peter (1993) que a gestão estratégica deve ser concebida e executada sequencialmente através dos seguintes elementos essenciais:

- a) análise do ambiente (interno e externo);
- b) estabelecimento de directrizes organizacionais através da missão, cenários, objectivos e metas (componentes do plano);

- c) formulação da estratégia com a especificação das políticas, regras, actividades e responsabilidades;
- d) implementação da estratégia através de planos de acção e da alocação dos recursos;
- e) controlo estratégico, isto é, controlo das mudanças e do alcance das metas traçadas.

A gestão estratégica é a chave para desenvolver um negócio de forma eficaz e eficiente. Isso pode ocorrer através do desenvolvimento de produtos diferentes, serviços e mercados, e através, inclusive, da mudança da natureza inteira do negócio. A gestão estratégica ensina a empresa como fixar a direcção do negócio, uma direcção para a qual podem ser envolvidos todos os intervenientes da organização, desde o topo até à base, pois assegura que toda a empresa está em harmonia, enquanto se direcciona para um objectivo empresarial claro que é dar vantagem competitiva à empresa e melhorar o seu desempenho (Reading, 2002).

Este processo de gestão estratégica não pode (nem deve) ser separado da estrutura, comportamento/cultura organizacional, e das suas relações com a envolvente externa (Mintzberg, 1994a, 1994b).

A este nível, alguns autores examinaram a existência de relações entre as organizações e o seu meio ambiente (Burns e Stalker, 1995; Sine, Mitsuhashi, Kirsch, 2006). Centrando as suas análises em empresas que operam em mercados cada vez mais competitivos e tecnologicamente inovadores, os autores classificam as organizações em dois tipos principais: as mecânicas e as orgânicas.

Como características principais das organizações mecanicistas, encontramos: estrutura burocrática baseada em divisão de trabalho rígida; nítida hierarquia de controle; concentração de autoridade de linha na cúpula administrativa; concentração de informações e de conhecimentos no mesmo nível hierárquico; predomínio da interacção vertical entre os superiores e subordinados; maior concentração nas regras e procedimentos formais; ênfase nos princípios universais da teoria clássica.

As características das organizações orgânicas são: estrutura flexível com pouca divisão do trabalho; cargos continuamente redefinidos por interação com outros participantes da tarefa; relativamente descentralizadas, com decisões delegadas aos níveis inferiores; maior confiabilidade nas comunicações informais; ênfase nos princípios da teoria das relações humanas.

Concluem os autores que a organização mecanicista é mais apropriada em condições ambientais relativamente estáveis e a organização orgânica para estratégias onde a inovação impera, ou seja, em condições ambientais de mudança e inovação (Burns e Stalker, 1995). Assim sendo, o imperativo ambiental pode determinar a estrutura e o funcionamento das organizações, nomeadamente quanto às estratégias a preconizar.

2.3. Sobre a evolução da gestão estratégica

Os estudos sobre a gestão estratégica tiveram início com as ideias de Simon, que identificou o termo estratégia como um conjunto de acções e decisões que devem definir o rumo da organização durante um determinado período de tempo (Simon, 1965).

A gestão estratégica teve uma constituição tardia em relação a outras disciplinas tradicionais do conhecimento, sofrendo influências da sociologia e da economia. Somente a partir da década de 1950 passou a receber maior atenção dos meios académico e empresarial, surgindo o *boom* do seu desenvolvimento a partir dos anos 60 e 70.

Até aos anos 50, a preocupação dos empresários restringia-se aos factores internos às empresas, como a melhoria da eficiência dos mecanismos de produção, já que não existia um ambiente de hostilidade competitiva, o mercado não era muito diversificado e oferecia oportunidades de crescimento rápido.

Por virtude dos esforços da guerra, a partir dos anos 50, a complexidade do mundo empresarial aumentou, passando a exigir um perfil empresarial mais empreendedor,

respostas mais rápidas à acção dos concorrentes e uma redefinição do papel social das empresas. É neste cenário que se constitui a gestão estratégica. O seu objectivo pode ser definido como uma adequação constante da organização ao seu meio envolvente, de forma a assegurar a criação de riqueza.

A partir de meados da década de 90, a gestão estratégica tem o seu período de maior fulgor, com diversas contribuições oriundas de outras áreas do conhecimento, tais como, aprendizagem organizacional (Argyris, 1993), processo decisório (Audy e Becker, 2000) e alinhamento estratégico (Henderson e Venkatraman, 1993).

Com a evolução do conceito de estratégia empresarial, várias técnicas, matrizes teóricas e modelos de gestão têm sido criados, permitindo que as empresas formulem o rumo para os seus negócios. Ou seja, segundo Porter, a estratégia de negócio deve contemplar a formulação do rumo e do foco que as empresas deverão tomar, observando a sua base de actuação (mercado, fornecedores, clientes) de acordo com as suas competências e as regulamentações impostas pelo ambiente (Porter, 1991).

Mintzberg (1994a, 1994b) e Rascão (2006) vêm a evolução da gestão estratégica a partir das escolas que surgiram em diferentes estágios. As *escolas de natureza prescritiva*, que centram a sua análise na forma como as estratégias devem ser formuladas (escola do design, do planeamento e do posicionamento); as *escolas de natureza descritiva*, cujo foco está na descrição de como as estratégias são formuladas de facto (escola empreendedora, cognitiva, da aprendizagem, do poder, da cultura e ambiental); e a *escola de natureza integrativa*, cujo foco se centra na integração de vários elementos das demais escolas (escola da configuração).

Não querendo ser exaustivos, apresentamos a seguir os seus principais pressupostos.

2.3.1. As Escolas de Natureza Prescritiva

Estão inseridas na escola de *natureza prescritiva* a escola de Harvard 65/Design, a escola de Carnegie e a escola de Harvard Post 80.

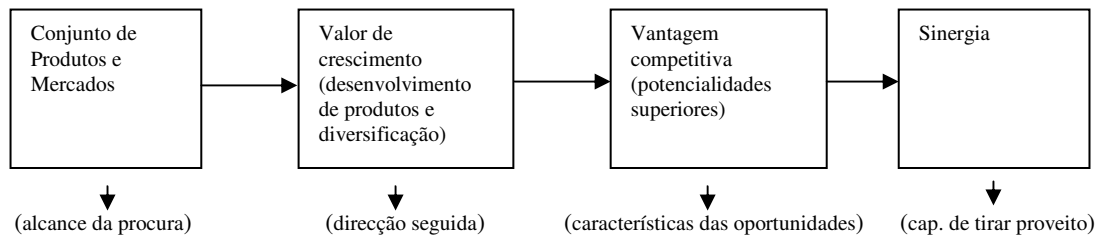
A **Escola de Harvard 65**, também denominada de escola de Design, tem como principal impulsionador Andrews (1971). O seu modelo assentava numa dupla dicotomia entre, por um lado, o que está dentro (empresa) e o que está fora (envolvente) e, por outro lado, o que é dito (estratégia formulada) e o que é feito (execução da estratégia). No fundo, trata-se de fazer um diagnóstico das forças e fraquezas da empresa de forma a identificar as variáveis chave sobre as quais ela tem interesse em basear a sua estratégia face à concorrência. E trata-se, ainda, de identificar as ameaças e as oportunidades susceptíveis de afectar a empresa (envolvente) de forma a identificar as variáveis estratégicas (Andrews, 1971).

O modelo desta escola assenta em várias premissas:

- 1) a formulação da estratégia deve ser um processo deliberado e consciente;
- 2) a responsabilidade pelo controle desse processo é do gestor de topo;
- 3) o modelo de formulação da estratégia deve ser simples e informal;
- 4) as estratégias devem ser únicas;
- 5) o processo de design das estratégias fica concluído com a sua formulação;
- 6) as estratégias devem ser explícitas;
- 7) só depois das estratégias serem formuladas e de serem explícitas, podem ser implementadas (Andrews, 1982).

A **Escola de Carnegie**, também designada de escola do planeamento, tem como principais impulsionadores Ansoff e McDonnell (1978, 1990). Ansoff e McDonnell analisam a gestão estratégica numa abordagem sistémica à gestão de mudanças, que compreende: o posicionamento da empresa por meio da estratégia e do planeamento de potencialidades; a resposta estratégica em tempo real; e a gestão sistémica da resistência durante a implementação da estratégia (Ansoff e McDonnell, 1990).

Ansoff define o conceito de estratégia como sendo o melhor posicionamento do conjunto de produtos e mercados da empresa no meio envolvente sistémico e competitivo, e sugeriu que a estratégia apresenta quatro componentes, apresentados na figura 1.

Figura 1 – Componentes da estratégia

Fonte: Adaptado de Ansoff, 1978.

O conjunto de *produtos e mercados* centra-se no processo de procura em áreas bem definidas (escolha do conjunto de produtos e mercados). O *valor de crescimento* indica a direcção a seguir pela empresa relativamente aos produtos e mercados (penetração, desenvolvimento, diversificação). A *vantagem competitiva* define quais são as prioridades específicas e as combinações possíveis entre produtos e mercados com vista a dar à empresa uma forte posição concorrencial no mercado. Finalmente, a *sinergia* consiste na capacidade da empresa tirar proveito da sua entrada numa nova área de produto e mercado, sendo, por isso mesmo, uma variável chave na escolha de uma estratégia de diversificação (o desempenho combinado é superior à soma das partes em termos de produtos e mercados).

Ansoff concebe um modelo de análise estratégica e de tomada de decisão estratégica. Esse modelo é subdividido em etapas claramente delineadas e articuladas entre si. O modelo inicia-se com a fixação dos objectivos (procedimentos para quantificar as metas da organização, prossegue com os procedimentos para avaliar as condições externas e o estudo das forças e fraquezas internas, continua com a avaliação das estratégias alternativas com o objectivo de escolher uma, e conclui com a especificação do modelo para a sua implementação (Rascão, 2006).

O modelo desta escola assenta em várias premissas:

- 1) o gestor/executivo principal deve permanecer como o arquitecto da estratégia, mas na prática ele não concebe os planos estratégicos, aprova-os;

- 2) a estratégia deve resultar de um processo controlado e consciente de planeamento formal, constituído por várias etapas;
- 3) a estratégia deve ser explícita para que possa ser implementada.

O grande contributo das escolas de Harvard 65 e Carnegie assenta, sobretudo, no facto da estratégia representar coerência e adequação entre as oportunidades externas e as capacidades internas. Apresentam a estratégia como uma visão sistémica à gestão das mudanças, proporcionando o confronto entre as capacidades e as potencialidades de desempenho da empresa face ao meio envolvente – a estratégia é definida como o elo de ligação da empresa com o meio envolvente.

A **Escola Harvard Post 80**, também designada de **Escola do Posicionamento**, tem como principal impulsionador Porter (1980, 1985). As bases desta escola encontram-se no facto da análise estratégica assentar, durante largos anos, nos conceitos de desenvolvimento de então: crescimento, internacionalização e diversificação (Porter, 1980, 1985).

As estratégias são entendidas como posições alcançadas no mercado – vantagens competitivas. Uma vantagem competitiva pode ser definida como o conjunto de factores que permitam à empresa diferenciar os seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar a sua participação no mercado (Dessler, 2002).

As premissas-chave em que assenta a escola de Harvard Post 80, são:

- a) o mercado é competitivo;
- b) as estratégias são posições genéricas no sector/mercado, comuns e identificáveis no mercado;
- c) o processo de formulação da estratégia consiste na selecção dessas posições genéricas no sector/mercado;
- d) os analistas desempenham um papel importante no processo de formulação da estratégia;
- e) são os decisores que controlam as opções a tomar em termos de estratégias.

O grande contributo desta escola assenta, por um lado, no facto de apresentar a estratégia como um postulado para a manutenção ou ampliação da vantagem competitiva da empresa (as estratégias não devem procurar apenas gerar vantagem competitiva, mas garantir que esta vantagem seja sustentável) e, por outro lado, identifica como base de qualquer estratégia o posicionamento das empresas, isto é, as posições alcançadas no mercado – a ideia central de qualquer estratégia é conseguir uma posição de privilégio.

Mais recentemente, e como alternativa à escola do posicionamento, surgiu uma abordagem a partir da “visão da empresa baseada nos recursos” (Resources Based View of the Firm). A **Escola Baseada nos Recursos** teve início nos anos 80, tendo como grandes impulsionadores Wernerfelt (1994) e Wright, Dunford e Snell (2001), entre outros.

Os fundamentos da teoria baseada nos recursos assentam numa concepção de estratégia radicalmente oposta às estratégias de adequação ao meio envolvente. Esta postula uma orientação de «dentro para fora», onde a competição se baseia na criação e sustentação de vantagens competitivas, mediante a melhoria contínua dos recursos organizacionais – capacidades e competências (Mintzberg, Lampel, Ahlstrand, 1998). As empresas são capazes de criar e manter vantagens competitivas sustentadas mediante a utilização desses mesmos recursos – capacidades e competências – isto é, a estratégia deve concentrar-se na criação e sustentação dessas vantagens competitivas (Rascão, 2006).

Um recurso pode ser entendido como qualquer coisa que represente um ponto forte ou um ponto fraco de uma empresa (Wernerfelt, 1984). Em termos de recursos é possível identificar os seguintes: recursos financeiros; recursos físicos; recursos humanos; recursos organizacionais; capacidades tecnológicas; e, a reputação/imagem da organização (Grant, 1991).

Para a escola baseada nos recursos, a estratégia deve ser entendida como o que a organização é capaz de fazer, e não em termos das necessidades que ela procura satisfazer, ou seja, a organização tem que considerar primeiro o que pode fazer e em seguida identificar as estratégias que pode adoptar mediante o desenvolvimento das suas capacidades e competências (Wright, Dunford, Snell, 2001). A estratégia é, assim, o equilíbrio que uma

organização efectua entre os seus recursos internos (capacidades e competências) e as oportunidades e riscos existentes no seu meio envolvente (Hofer, *cit in* Rascão, 2006).

Os recursos estratégicos, isto é, os recursos que oferecem maiores benefícios sustentados relativamente à concorrência, devem basear-se em quatro critérios principais (Barney, 1991):

- 1) Valor – um recurso precisa ter valor para ser estratégico, ou seja, precisa gerar eficiência e eficácia na organização;
- 2) Raridade – um recurso é estratégico se é raro e se tem procura;
- 3) Inimitável – um recurso deve ser de difícil imitação;
- 4) Insubstituível – um recurso não será estratégico se os concorrentes puderem encontrar um substituto para ele.

Para a escola baseada nos recursos as empresas diferem na forma de operar porque cada uma delas possui um agrupamento singular de recursos – seus activos, competências e capacidades específicas. Por isso, a diferenciação e a diversificação, postulada pela escola do posicionamento, é menos uma resposta às imperfeições estruturais dos mercados e mais um mecanismo organizacional para aumentar a sua rentabilidade, ou seja, a diferenciação é mais uma visão e uma decisão de dentro para fora do que uma informação de fora para dentro – são os recursos da empresa, consubstanciados em competências e capacidades que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação nos mercados (Dosi e Coriat, 2002).

O grande contributo desta escola assenta na alteração de sentido na abordagem das estratégias, comparativamente com a escola do posicionamento. Enquanto que esta assenta os seus pressupostos na análise do meio envolvente, a escola baseada nos recursos fundamenta a sua análise no interior da empresa, sem recusar o que se passa na sua envolvente. Para definir uma estratégia com base nos recursos as empresas devem, em primeiro lugar, identificar e avaliar os seus recursos e descobrir quais são aqueles em que podem basear as suas vantagens competitivas.

2.3.2. As Escolas de Natureza Descritiva

Estão inseridas na escola de *natureza descritiva* a escola empreendedora, a escola cognitiva, a escola da aprendizagem, a escola do poder, a escola da cultura e a escola ambiental.

A **Escola Empreendedora**, que teve Schumpeter como seu principal impulsionador, centra o processo de formulação da estratégia no líder – empresário (Schumpeter, 1991).

De acordo com Schumpeter, o que verdadeiramente caracteriza a função de empresário é a sua capacidade para fazer coisas novas ou, então, a capacidade de fazer de uma forma diferenciada coisas já anteriormente concebidas. A estes pressupostos Schumpeter associa o conceito de «destruição criadora» (Schumpeter, 1990), que no seu entender se refere ao processo de constante inovação preconizado pelo empresário. É o desequilíbrio preconizado pelo empresário inovador, através desse processo de «destruição criadora», que constitui o pilar fundamental de uma determinada economia em crescimento sustentado.

O empresário é, assim, entendido como o “agente cuja função consiste na execução de novas combinações dos meios de produção, designadamente: o fabrico de novos produtos ou de novas qualidades de um produto; a introdução de novos métodos de produção; a abertura de novos mercados; a obtenção de novas fontes de matérias-primas ou de produtos intermédios; e a aplicação de novos tipos de organização do trabalho” (Cardoso e Brito, 1990:17).

Em síntese, os princípios básicos da escola empreendedora são:

- a) a estratégia existe na mente do líder como perspectiva – visão do futuro;
- b) o processo de formulação da estratégia é semi-consciente, baseado na experiência, na intuição e no conhecimento do líder;
- c) o líder promove a visão de forma decidida, mantendo o controle pessoal na sua implementação;

- d) a visão estratégica é maleável (deliberada e emergente) assim como a organização (estrutura simples e sensível às directrizes do líder).

O grande contributo da escola empreendedora centra-se no papel da liderança personalizada e da visão estratégica do líder na concepção/implementação das estratégias.

A **Escola Cognitiva** tem como principal referencial as formulações da psicologia cognitiva, tendo como seus impulsionadores March e Simon (1958). Na perspectiva desta escola, o processo de formulação da estratégia é um processo mental, ou seja, a estratégia concebe-se na esfera da cognição humana, pelo que o estratega desenvolve as suas estruturas de conhecimento e os seus processos de pensamento através da experiência. Essa experiência dá forma e conteúdo ao que ele sabe, que, por seu lado, dá forma ao que ele faz, moldando assim permanentemente a sua experiência.

Para esta corrente, os indivíduos e as empresas operam essencialmente segundo os mesmos princípios ao nível do processamento das informações, a saber: o processamento das informações começa com a atenção (significados comuns), prossegue com a codificação (construção estruturada), passa para a armazenagem e recuperação (socialização/decisão), e culmina na escolha e na avaliação dos resultados (acção).

As bases principais desta escola são (Rascão, 2006):

- a) a formulação da estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estratega;
- b) as estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, esquemas e modelos mentais;
- c) são essas perspectivas (conceitos, esquemas e modelos mentais) que dão forma ao modo como os gestores lidam com as informações internas e externas (que advêm do meio envolvente);
- d) as informações fluem (através de filtros perturbadores) e são decodificadas pelos modelos mentais cognitivos;

- e) as estratégias como «cognição» são difíceis de implementar e como tal ficam sempre abaixo do ponto óptimo.

A **Escola da Aprendizagem** tem como impulsionadores Braybrooke e Lidblom (1963), Cyert e March (1963). O princípio base desta escola assenta no postulado de que os profissionais e as empresas vão aprendendo ao longo do tempo. As análises procuram identificar como é que de facto as estratégias se formam nas empresas, e não como são formuladas. O processo de formação e implementação da estratégia torna-se num processo fluído de aprendizagem através do qual se desenvolvem estratégias criativas.

Nesta perspectiva, as empresas são constituídas por vários subsistemas, significando, a gestão estratégica, a procura do desenvolvimento ou manutenção de um padrão consistente entre as decisões tomadas em cada subsistema. Ou seja, o processo de formação da estratégia é contínuo e dinâmico. Qualquer profissional bem informado pode contribuir, em qualquer parte da organização, para o processo da estratégia. Como na escola de *design*, os gestores de topo serão os arquitectos da estratégia (Mintzberg, Lampel, Ahlstrand, 1998).

Esta escola dá um especial realce ao papel do conhecimento e das empresas na formação da estratégia. Segundo eles a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar conhecimento. O conhecimento é criado pelos colaboradores, o papel da organização é o de facilitar a aprendizagem (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Os princípios básicos desta escola são os seguintes:

- a) a formação da estratégia assume a forma de um processo de aprendizagem ao longo do tempo;
- b) é o sistema colectivo que aprende já que existem muitos potenciais estratégias nas empresas;
- c) as iniciativas estratégicas são tomadas por quem tenha capacidade e recursos para aprender;

- d) o papel do líder passa a ser o de gerir o processo de aprendizagem estratégica, através do qual as novas estratégias podem emergir.

A escola da aprendizagem traz um novo contributo sobre a formação e implementação das estratégias. Defende que os gestores de topo podem ser capazes de formular a estratégia, mas as realidades organizacionais (complexas e dinâmicas) requerem que a implementação seja um processo de concordância colectiva, e mesmo até de aprendizagem colectiva. Dentro do que parecem ser respostas reactivas ou passivas a forças externas (envolvente), as empresas aprendem e criam, sugerindo novas estratégias.

A **Escola do Poder** tem como impulsionadores Pfeffer e Salancik (1978), Astley e Fombrum (1983). De acordo com os defensores desta escola, se a formulação da estratégia pode ser um processo de planeamento e de posicionamento, de cognição e de aprendizagem, então ela pode ser também um processo de negociação e de concessões entre indivíduos e grupos – política organizacional (Elfring e Volberba, 1998).

A essência do poder está na capacidade de influenciar. Ou seja, o líder tem o poder de influenciar os seus subordinados, mas estes também influenciam o comportamento do líder. Nas palavras de Neves, “(...) poder é relação e reciprocidade – a direcção da influência é bidireccional, isto é, o detentor do poder influencia e é influenciado pelos destinatários do poder” (Neves, 2001:396). Todavia, poder significa igualmente a capacidade para exercer influência sustentada no domínio, da força ou da submissão. É por isso que as categorias de nível superior, de topo, têm uma maior propensão para fazer valer o seu poder de influência.

Alguns autores que se têm dedicado ao estudo da liderança têm procurado identificar a natureza do processo a partir da relação que se estabelece com o *poder*. Pela importância que se reveste é de referir, a este propósito, o estudo feito por McClelland e Burnham sobre o(s) motivo(s) do poder dos quadros, especialmente dos gestores (McClelland e Burnham, *cit in* Jesuíno, 1999). Afirmando que o motivo do poder “consiste fundamentalmente na preocupação de causar impacto nos outros” (McClelland, *cit in* Jesuíno, 1999:48), os autores concluem que os bons gestores são aqueles que possuem uma grande motivação para o

poder, sobretudo quando essa motivação está directamente orientada para servir uma organização.

Em síntese, a escola do poder centra as suas análises nos seguintes aspectos principais:

- a) a formação da estratégia é moldada pelo poder;
- b) a formação da estratégia é moldada pela política;
- c) o poder vê a formação da estratégia como uma interacção, através da persuasão e às vezes do confronto directo, na formação de jogos políticos entre interesses antagónicos;
- d) o poder vê a organização como provendo o seu bem estar por controle ou cooperação com outras organizações, através de estratégias colectivas (alianças ou redes).

A **Escola da Cultura** tem a suas raízes na antropologia e preconiza uma abordagem contrastante com a escola do poder – o poder toma a organização e fragmenta-a, o poder focaliza principalmente o interesse próprio; enquanto na cultura o interesse é comum, juntando os indivíduos numa entidade integrada, ou seja, a organização.

Do ponto de vista organizacional, a cultura está presente em tudo o que nos rodeia e trata daquilo que diferencia uma organização de outra. Algumas actividades são individuais, mas a sua importância é colectiva, isto é, a cultura organizacional “está associada à cognição colectiva e passa a ser a mente da organização, ou seja, as crenças comuns que se reflectem nas tradições e nos hábitos, nas histórias, símbolos” (Pettigrew, 1985:44).

As principais premissas em que assenta esta escola são (Abrahamson e Fombrun, 1994):

- a) a formulação da estratégia é um processo de interacção social baseado nas crenças e nas interpretações comuns dos membros de uma organização – essas crenças e interpretações advêm do processo de socialização;

- b) a estratégia assume a forma de uma perspectiva enraizada em intenções colectivas;
- c) a cultura influencia o estilo de pensar bem como o processo de formulação da estratégia;
- d) a cultura não encoraja as mudanças na estratégia, favorece a consistência de se permanecer na mesma estratégia – as crenças enraizadas na cultura agem como barreiras internas a mudanças fundamentais.

A Escola da cultura contrasta com as várias escolas atrás referenciadas. Contrasta com o individualismo da escola do design, cognitiva e empreendedora, no que às questões sobre estratégia se refere, dado que traz para a discussão a dimensão colectiva do processo social, criando perspectivas integradas e integradoras. Contrasta, também, com as escolas do posicionamento e do planeamento (as quais mudam sem problemas de estratégia), uma vez que sob o pretexto da cultura organizacional, desencoraja as mudanças estratégicas, perpetuando a estratégia existente.

Finalmente, a **Escola Ambiental**, impulsionada pelos teóricos da contingência (Pugh, 1968), e pelos estudos de Hannan e Freeman em 1977, preconiza uma abordagem focada nos agentes exteriores à organização – o ambiente (Hannan e Freeman, *cit in* Rascão, 2006). Partilha a visão de que o ambiente é, a par com a liderança e com a organização, uma das principais forças na formulação da estratégia.

A escola ambiental:

- a) partilha a visão sistémica das organizações;
- b) centra a sua atenção no meio situacional (são as características do meio situacional que condicionam as características das organizações);
- c) entende que o ambiente é o elemento central no processo de formação da estratégia;

- d) postula que para melhor estruturar ou gerir uma organização é necessário responder às condições do meio situacional específico de cada uma delas, senão serão “eliminadas”;
- e) defende que a preocupação central de qualquer gestor deve ser conhecer especificamente as características do meio situacional da sua organização – os empreendedores que assumem riscos tendem a estar associados a ambientes dinâmicos;
- f) postula que as estratégias serão mais abrangentes em ambientes que apresentam maior número de oportunidades.

2.3.3. A Escola de Natureza Integrativa

Está inserida na escola de *natureza integrativa* a **Escola da Configuração**, a qual possui como principais referências Mintzberg e Boar (1997), entre outros. O foco da análise incide na integração de vários elementos, alguns deles postulados por outras escolas.

A Escola da configuração sustenta a sua análise em dois postulados principais: por um lado, descreve como configurações os estados da organização e do contexto que a rodeia; e, por outro lado, descreve o processo de formulação da estratégia como transformação – a estratégia torna-se um processo de passagem de um estado para outro. Esta escola considera os estados como “períodos” ou “ciclos de vida” organizacionais.

A este nível, importa destacar aqui o modelo apresentado por Boar (1993) e por Mintzberg (1987), os quais apresentam características complementares de três escolas: a escola do design, a escola do planeamento e a escola do posicionamento ¹¹.

O modelo de Boar concentra-se, basicamente, na identificação dos elementos e das dimensões da estratégia, apresentando como particularidade a visão da estratégia em constante movimento – mover o negócio da posição actual para a posição futura. As

dimensões são: ambiente (interno e externo); estabelecimento de directrizes organizacionais através da missão, cenários, objectivos e metas; formulação da estratégia com a especificação das políticas, regras e actividades; implementação da estratégia através de planos de acção e da alocação dos recursos; controlo estratégico, isto é, controlo das mudanças e do alcance das metas traçadas. O autor refere que o planeamento estratégico deve representar este movimento, através da concentração de esforços na identificação de negócios em áreas estratégicas, na visão de comprometimento das pessoas com as mudanças e na visão do componente de feedback durante a execução – vigilância sobre os projectos desenhados (Boar, 1993).

O modelo de Mintzberg sustenta que as estratégias podem ser interpretadas de cinco maneiras distintas (5Ps da estratégia): 1º) como *plano* – directriz (ou conjunto de directrizes) para lidar com determinada situação; 2º) como *pretexto* – considerado apenas uma manobra para enganar um concorrente ou um competidor; 3º) como *padrão* – considerada um padrão em fluxo de acções; 4º) como *posição* – forma de colocar a organização no ambiente, sendo mediadora entre a organização e o ambiente, ou seja, entre os contextos interno e externo; 5º) como *perspectiva* – forma compartilhada, pelos membros da organização, através de suas intenções ou acções (Mintzberg, 1987).

Mintzberg define, assim, estas estratégias como uma forma de pensar o futuro, integrada no processo decisório, com base num procedimento formalizado (planos de acção). As mudanças de rumo (se as houver) ocorrem rapidamente. Para tal, as organizações devem configurar-se em estruturas flexíveis e articuladas, permitindo velocidade de acção ou redireccionamento estratégico.

Em suma, como ideias-chave da escola da configuração temos:

- a) as organizações adoptam configurações e uma dada estrutura num determinado contexto (o que lhes provoca determinado comportamento) que dão origem a determinadas opções estratégicas;

¹¹ - A *escola do design* propõe a formulação da estratégia como um processo de concepção; a *escola do planeamento* propõe a formalização do processo de planeamento em etapas bem definidas; a *escola do posicionamento* propõe a formação da estratégia como um processo analítico (Quinn, Mintzberg, James, 1991).

- b) os períodos de estabilidade são interrompidos por processos de transformação – passagem de uma configuração para outra;
- c) as estratégias assumem a forma de planos ou padrões;
- d) o processo e formulação da estratégia pode ser de planeamento formal ou de posicionamento, de análise sistemática ou de visão estratégica, de natureza cognitiva individual ou de socialização colectiva, ou mesmo de resposta às forças do ambiente/envolvente no tempo e contexto adequados.

2.4. Tipologias sobre estratégia empresarial

A estratégia empresarial consiste num conjunto de acções (ofensivas e defensivas) que visam enfrentar com sucesso as forças competitivas e criar uma posição defensável e favorável numa indústria. Assim sendo, e dado que as empresas possuem diversas formas de atingir este fim, a estratégia preconizada por uma dada empresa não é mais do que a solução que reflecte as suas características particulares.

Segundo Porter existem três estratégias genéricas internamente consistentes (que podem ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada) que permitem criar esta posição defensável e favorável a médio e longo prazos (Porter, 1980, 1985).

Neste sentido, o objectivo seguinte é, pois, o de descrever as estratégias genéricas de Porter bem como dos seus posteriores desenvolvimentos. É esta abordagem que servirá de base para a nossa pesquisa empírica.

2.4.1. Uma análise à luz da teoria da *vantagem competitiva* de Michael Porter

A teoria desenvolvida por Porter remete para a análise dos padrões de concorrência empresarial e das estratégias adoptadas pelas empresas para actuarem no mercado e para obterem vantagem competitiva – *teoria da vantagem competitiva* (Porter, 1985). A vantagem

competitiva descreve, segundo Porter, o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma posição de privilégio.

A ideia básica de qualquer estratégia é, pois, conseguir uma posição de privilégio. Os privilégios que advêm da estratégia adoptada pela empresa normalmente não eliminam a concorrência, mas representam vantagens competitivas para a empresa. E, segundo Porter, apenas são desejáveis, numa determinada indústria, as estratégias que possam ser defendidas contra os concorrentes actuais e futuros. Com efeito, não podemos esquecer que as estratégias bem sucedidas são excelentes alvos para a imitação e a imitação tende a reduzir a margem de lucro. Por isso mesmo, as estratégias não devem procurar apenas gerar vantagem competitiva, mas garantir que esta vantagem seja sustentável, ou seja, criar mecanismos que dificultem a entrada de outros no mercado e imponham barreiras à imitação.

As empresas não se devem preocupar apenas com o mercado dos clientes. É fundamental, também, que as empresas concorram através de outras variáveis, como sejam os recursos humanos e os recursos financeiros. Concentrar a estratégia só nos potenciais clientes pode ser fatal à tentativa de manutenção/ampliação da vantagem competitiva da empresa.

Os conceitos básicos da estratégia competitiva estão associados a duas questões centrais: por um lado, à atractividade do sector e, por outro lado, à posição da empresa dentro desse mesmo sector. Para permitir uma análise dessas questões, Porter identificou cinco forças competitivas básicas que pressionam as empresas e que concorrem contra a sua competitividade e lucratividade (Porter, 1980, 1985). São elas: a) a rivalidade entre as empresas que actuam no sector; b) o poder de negociação dos clientes; c) o poder de negociação dos fornecedores; d) a ameaça das potenciais empresas que podem entrar no sector; e) os produtos substitutos, ou seja, a afectação preconizada por outros sectores cujos produtos podem substituir os seus. A avaliação destas forças constitui a base para estimar a posição relativa da empresa no sector e determinar quais são os factores que determinam a sua vantagem competitiva.

No que se refere à *rivalidade entre as empresas (concorrentes) que actuam no sector*, segundo Porter os concorrentes alteram a sua estrutura industrial ao competirem por uma posição mais privilegiada no mercado. A rivalidade é tanto maior quanto maior for a

percepção que os concorrentes têm sobre a oportunidade de melhorar a sua posição. O grau de rivalidade da concorrência existente está directamente relacionado com a quantidade de concorrentes, com custos fixos ou de armazenamento alto, e com a ausência de diferenciação ou custos de mudança.

No que se refere aos *clientes*, estes exercem pressão sobre a indústria – grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si – ao forçar uma redução dos preços, ao exigir melhor qualidade e ao instigar os concorrentes uns contra os outros (Porter, 1980). O poder de um grupo de clientes depende directamente do grau de concentração ou do volume adquirido em relação às vendas, da facilidade de troca de fornecedor, do grau de conhecimento das condições de mercado por parte dos clientes e do baixo nível de influência do produto da indústria na qualidade dos produtos ou serviços do cliente.

No que se refere aos *fornecedores*, estes podem influenciar uma indústria na medida mesmo em que detenham poder de negociação suficiente para, através de um aumento no nível de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos, afectar negativamente a rentabilidade da referida indústria. As condições que determinam o poder de pressão de um grupo de fornecedores são o grau de concentração, presença ou não de produtos substitutos na venda para a indústria, grau de importância do produto fornecido para o negócio do comprador, grau de diferenciação ou de custos de mudança dos produtos fornecidos e ameaça de integração por parte dos fornecedores.

No que se refere aos *concorrentes potenciais*, e segundo Porter, modificam a estrutura industrial porque, ao tentarem entrar no mercado, podem forçar uma redução dos preços ou um aumento dos custos dos participantes.

Finalmente, os *produtos substitutos* influenciam a indústria oferecendo uma alternativa de preço-desempenho capaz de afectar o nível de lucratividade das empresas participantes. Assim, quanto “mais atractiva a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria” (Porter, 1980:25).

Dado o papel fundamental da vantagem competitiva no desempenho superior, o papel central no plano estratégico de uma empresa deveria ser, segundo Porter, a sua estratégia genérica. A estratégia genérica “especifica o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está procurando, e fornece o contexto para a tomada de acções em cada área funcional” (Porter, 1985:22).

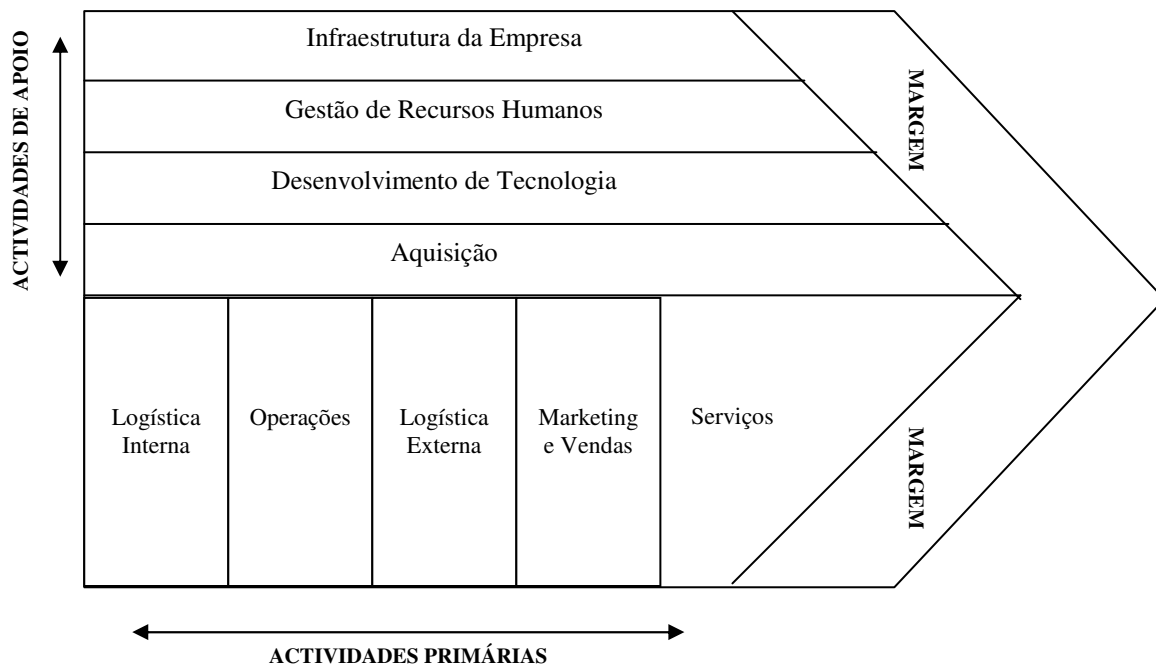
De acordo com o modelo de Porter, ao lidar com as cinco forças competitivas, as empresas podem ganhar vantagens competitivas baseadas em três tipos de estratégias genéricas: baseada nos custos, diferenciação e foco/nicho (Porter, 1985).

- 1) a *estratégia baseada nos custos*, que se traduz na procura de uma vantagem competitiva em diversos segmentos industriais através da redução de custos. A empresa procura ser o produtor com menores custos em todo o sector. O seu âmbito de actuação é alargado, procurando chegar a diversos segmentos em simultâneo, geralmente com um produto standard a baixo custo para os clientes que são sensíveis ao preço, e sem grande aposta nos serviços não essenciais como a embalagem, o design, a publicidade, etc. As fontes de vantagens de custo, embora variáveis de sector para sector, são, geralmente, as economias de escala, o aproveitamento de sinergias comerciais ou tecnológicas, a tecnologia patenteada, a localização e facilidade de acesso aos factores produtivos e aos mercados dos clientes, entre outros.
- 2) a *estratégia de diferenciação*, que se baseia na procura de vantagem competitiva em diversos segmentos através da identificação das características valorizadas pelo clientes. Optando por esta estratégia, a empresa deve procurar ser única no seu sector no que respeita a algumas áreas do produto/serviço mais valorizadas pelos consumidores, agrupados em diferentes segmentos. Dependendo do sector em que a empresa actua, estas áreas poderão ser as características do próprio produto, o design utilizado, os prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a variedade e qualidade dos serviços associados, a inovação, a proximidade em relação aos clientes, entre outras. Esta estratégia permite à empresa praticar um preço superior ou obter uma maior lealdade dos consumidores. É, pois, a estratégia alvo para os produtos e serviços considerados únicos na indústria e direccionada para os clientes que são relativamente insensíveis ao preço.

- 3) a *estratégia de foco/nicho*, que se reflecte na procura de vantagem competitiva num só segmento ou num grupo de segmentos de mercado/industriais pelos quais optou, excluindo os restantes segmentos. A estratégia de foco pode ser dividida em foco no custo (quando a empresa procura vantagem de custo no seu segmento alvo) e em foco na diferenciação (quando a empresa procura a diferenciação no seu segmento alvo). A questão base desta estratégia é a selecção de segmentos específicos de mercado onde a concorrência tenha dificuldade em satisfazer eficazmente as necessidades dos consumidores, pelo que incide na produção de produtos e serviços que satisfazem as necessidades de pequenos grupos de clientes.

Sintetizando, segundo Porter há três formas de obter vantagem competitiva. A vantagem competitiva através da *liderança de custos* significa que a empresa tem como objectivo tornar-se líder no seu sector através dos baixos custos. A vantagem competitiva através da *diferenciação* significa que a empresa procura ser única no seu sector, possuindo características únicas que são bastante valorizadas pelos seus clientes. E, finalmente, a vantagem competitiva através do *foco/nicho* significa que a empresa opta por actuar num ambiente competitivo estreito dentro duma indústria, como um segmento específico de clientes ou num determinado mercado geográfico, e estrutura-se em função dele – estratégia baseada na escolha de um segmento específico dentro de um sector. Ao fazer isto a empresa obtém uma vantagem competitiva no segmento em questão, não possuindo a mesma vantagem em termos gerais.

Para facilitar a avaliação da empresa com base nas diversas actividades por ela realizadas, visando melhorar a sua competitividade, através da redução de custos e do aumento do valor, Porter elaborou a *cadeia de valor*. Através deste conceito, Porter considera que uma empresa pode ser desagregada nas suas actividades de relevância estratégica de forma a que seja possível compreender-se o comportamento dos custos – e suas fontes – e os potenciais de diferenciação. Assim, a empresa obtém vantagem competitiva ao executar estas actividades estrategicamente importantes com o menor custo possível, ou melhor, com os custos menores do que a concorrência (Figura 2).

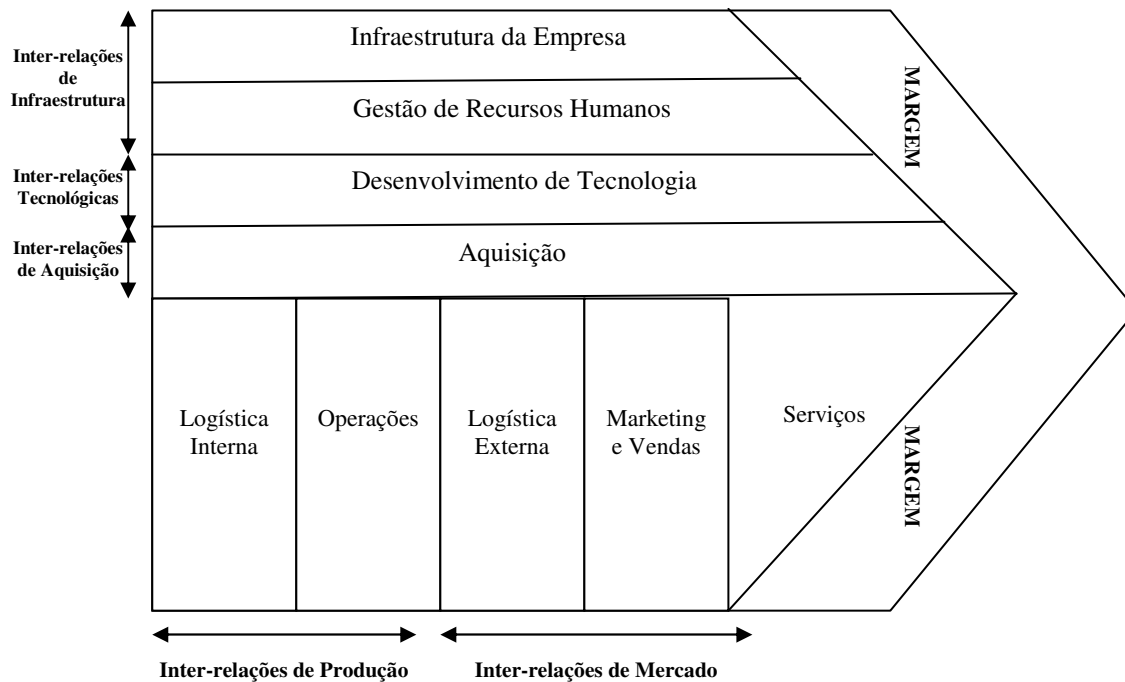
Figura 2– A cadeia de valor genérica

Fonte: PORTER, 1985:35.

A estrutura apresentada consiste na discriminação das actividades específicas realizadas pela empresa. Cada tarefa realizada dentro da empresa deve agregar valor ao produto (ou serviço). O desdobramento das actividades em actividades de apoio (infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e aquisição) e actividades primárias (logística interna, operações, logística de distribuição, marketing/vendas e serviços), fornece uma percepção mais clara de todos os processos ocorridos dentro da empresa. A partir daí pode actuar-se sobre as ineficiências detectadas, eliminando-se esforços que não agregam valor e desenvolvendo novos esforços no sentido de aumentar o valor percebido pelos clientes.

Dada a complexidade cada vez maior das inter-relações económicas num contexto de mercado competitivo, é pouco provável que uma empresa detenha competência suficiente para dominar todas as actividades da cadeia de valor. Assim sendo, as alianças estratégicas permitem dar resposta às lacunas de “competência” que uma empresa apresente ao longo da sua cadeia de valor – através da partilha de actividades com outras empresas que agreguem maior valor ao seu produto. A figura 3 divide as actividades de valor em cinco categorias de inter-relações empresariais: produção, mercado, aquisição, tecnologia e infra-estrutura.

Figura 3– Categorias de inter-relações



Fonte: PORTER, 1985:39.

De acordo com Porter, as inter-relações de mercado abrangem a partilha de actividades de valor primárias direccionadas para os clientes, desde a logística ao marketing e vendas. Já as inter-relações de produção implicam partilhar actividades de valor como sejam a logística interna e as operações (manutenção e infra-estruturas). As inter-relações de aquisição envolvem, por seu lado, a aquisição partilhada de matérias-primas, equipamentos, etc. As inter-relações tecnológicas envolvem a partilha de actividades de valor ao nível do desenvolvimento de tecnologia por toda a cadeia de valor, e, finalmente, as inter-relações de infra-estrutura dizem respeito à infra-estrutura da empresa, incluindo actividades de gestão de recursos humanos, de contabilidade, financeira e jurídica.

A partir desta análise, Porter defende que as alianças estratégicas advêm de necessidades comuns das empresas envolvidas, bem como da possibilidade de redução de custos ou de diferenciação dos seus produtos. Por outras palavras, a cooperação, ou melhor a partilha de uma actividade de valor, resulta em vantagem competitiva para a empresa na medida em que essa actividade representa uma fracção importante dos custos operacionais e os mesmos possam ser reduzidos através dessa partilha. Da mesma forma que a partilha de uma

actividade que contribui para a diferenciação resultará em vantagem competitiva para a empresa desde que aumente a singularidade desta actividade ou reduza o custo de ser singular.

Em 1990, Porter tentou revigorar a ideia de vantagem competitiva como factor explicativo do comércio internacional, incorporando novos elementos à teoria tradicional. A competitividade de um país depende da capacidade da sua indústria inovar e melhorar a sua qualidade. Hoje existem estratégias de diferenciação especializadas e orientadas para os clientes em que a ideia chave já não está assente no preço, mas sim na qualidade e inovação. São estes novos pressupostos, da teoria de Porter, que sustentam inúmeras reflexões ao nível das tipologias de estratégias que a seguir apresentamos.

2.4.2. Uma análise à luz dos desenvolvimentos posteriores baseados na teoria de Porter

Miles e Snow partem das teorizações de Porter para sustentarem as suas análises sobre a relação entre as estratégias de negócio da empresa e as estruturas organizacionais e os sistemas de gestão de recursos humanos (Miles e Snow, 1984). Ao analisarem as estratégias competitivas de centenas de empresas de diferentes sectores de actividade, os autores identificam três tipos principais de comportamentos estratégicos de acordo com as características específicas das organizações, a saber: os *defensores*, os *prospectores* e os *analistas* (Miles e Snow, 1984:37). Estes três tipos de estratégias apresentam correspondência com a tipologia de Porter, ou seja, e como refere Miles, “apesar da linguagem utilizada ser nova – a estratégia de baixo custo corresponde aos defensores; a estratégia de diferenciação aos prospectores; a estratégia de foco/nicho aos analistas – o conjunto das orientações estratégicas são essencialmente as mesmas” (Miles e Snow, 1984:41).

Os chamados *defensores* têm o domínio relativamente estreito e estável da relação produto-mercado. O gestor de topo neste tipo de organização é um perito na sua área de actuação, mas tende a procurar fora do seu domínio oportunidades relativamente a novos produtos. Como consequência deste foco, estas organizações raramente necessitam fazer grandes ajustes ao nível da tecnologia, estrutura, ou métodos de trabalho. Dedicam a sua atenção,

principalmente, a melhorar a eficiência das operações existentes. As características principais dos *defensores* incluem: linhas de produto limitadas; tecnologia de capital intensivo; estrutura funcional; e competências na produção eficiente, na engenharia de processo e no controlo de custos. As organizações designadas de *defensores* possuem linhas de produto ou de serviço limitadas, estruturas funcionais, bem como sistemas de planeamento e de controle focalizados na eficiência dos custos. Algumas destas organizações emergiram nos anos 20.

Os designados *prospectores* caracterizam-se pela procura incessante de novas oportunidades ao nível dos produtos e mercados, e regularmente procuram dar resposta às potenciais tendências ambientais emergentes. Estas organizações estão frequentemente na primeira linha ao nível da criação de mudanças e incerteza, às quais os seus concorrentes devem responder. Dada a sua crescente preocupação com a inovação (produto e processos), estas organizações não são completamente eficientes. As características principais dos *prospectores* incluem: linha de produtos diversificada; múltiplas tecnologias; produtos e estrutura divisional geográfica; competências na investigação e desenvolvimento do produto; pesquisa de mercado; e engenharia do desenvolvimento. Os *prospectores*, correspondem, em muitas ocasiões, às organizações com estrutura de tipo divisional, que emergiram entre os anos 20 e 30, e proliferaram até aos anos 50.

Os *analistas* operam em dois tipos de domínios principais ao nível do produto-mercado: um relativamente estável e outro inovador em constante mudança. No domínio estável, estas organizações operam numa forma rotineira e eficiente através da utilização de estruturas e processos formalizados. No domínio mais inovador, os gestores-chave dedicam uma atenção especial aos seus concorrentes, na procura incessante de ideias novas – adoptando aquelas que parecem ser as mais prometedoras e consistentes. As características principais dos *analistas* incluem: linha de produto básica limitada; procura de um pequeno número de produtos e/ou de oportunidades de mercado; tecnologia para produtos estáveis baseada na relação custo-eficiência, e novas tecnologias para novos produtos; estrutura matricial; e competências na produção eficiente, na engenharia de processo, e no marketing. Os *analistas* parecem ter adoptado, mais ou menos deliberadamente, uma forma que combina elementos das estruturas funcional e divisional. Os *analistas* estão atentos às oportunidades de diversificação, bem como às inovações do mercado e de produto.

Partindo das premissas subjacentes ao trabalho de Porter sobre a estratégia competitiva, Schuller e Jackson desenvolvem três arquétipos da estratégia competitiva, procurando estabelecer relações entre essas estratégias e as práticas de gestão de recursos humanos. De acordo com estes autores, e emergindo da discussão de Porter, existem três estratégias competitivas que as empresas podem utilizar para ganhar vantagem competitiva: inovação, qualidade e redução dos custos (Schuler e Jackson, 1987:208).

A estratégia de inovação é utilizada para desenvolver produtos e/ou serviços diferentes dos seus concorrentes. O focus principal nesta estratégia está na oferta de algo novo e diferente. Dado que o imperativo para uma empresa que prossiga uma estratégia de inovação é o de ser o único produtor, é necessário criar condições para favorecer a inovação.

De forma a que as empresas prossigam uma estratégia competitiva baseada na inovação, o perfil-tipo dos trabalhadores inclui: elevado nível de criatividade, perspectiva de longo prazo, elevado grau de cooperação, uma relativa preocupação com a qualidade e com a quantidade, a mesma importância no que se refere aos processos e aos resultados, elevado nível de risco, e uma elevada tolerância no que à ambiguidade e à imprevisibilidade se refere (Schuler e Jackson, 1987:209).

A estratégia de qualidade que consiste em “fazer bem sempre”, é utilizada para a melhoria de produtos e/ou serviços e de processos face aos dos seus concorrentes. O focus principal nesta estratégia está, pois, no incremento da qualidade, e não na oferta de algo novo e diferente. Este tipo de estratégia pressupõe que os trabalhadores estejam “engajados” com a qualidade e com a melhoria contínua. Algumas práticas de gestão de recursos humanos facilitam este tipo de estratégia, como sejam: preconização de um sistema de feedback permanente, favorecimento do trabalho em equipa, favorecimento da tomada de decisão e da responsabilidade por parte de cada trabalhador, aumento da flexibilidade e do envolvimento dos trabalhadores.

De forma a que as empresas prossigam uma estratégia competitiva baseada na qualidade, o perfil-tipo dos trabalhadores inclui: comportamentos relativamente repetitivos e previsíveis, perspectiva de médio e longo prazos, mediano grau de cooperação, uma elevada preocupação com a qualidade, modesta preocupação com a quantidade de outputs, elevada importância no

que se refere aos processos, baixo nível de risco, e importância da relação objectivos/resultados da organização (Schuler e Jackson, 1987:210).

Na *estratégia de redução dos custos* as empresas alcançam vantagens competitivas por serem os produtores ao mais baixo custo. Uma posição de baixo custo produz para as empresas retornos acima da média na sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas – a posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes. Baixo custo em relação aos seus concorrentes torna-se o tema central de toda esta estratégia, apesar da qualidade, da assistência e outras áreas não poderem ser descuradas. O focus principal nesta estratégia é aumentar a produtividade, ou seja, os resultados per capita. Isto pode significar redução do número de trabalhadores e/ou redução nos níveis salariais. A redução dos custos pode ainda significar a aumento do trabalho a part-time, a subcontratação, simplificação do trabalho, automatização e flexibilidade no posto de trabalho.

De forma a que as empresas prossigam uma estratégia competitiva baseada na redução dos custos, o perfil-tipo dos trabalhadores inclui: comportamentos relativamente repetitivos e previsíveis, perspectiva de curto prazo, actividade individual e fraca cooperação, modesta preocupação com a qualidade, elevada preocupação com a quantidade de outputs (bens e serviços), focada nos resultados, baixo nível de risco, e elevada importância dada à estabilidade (Schuler e Jackson, 1987:211).

Desenvolvimentos posteriores sobre a tipologia genérica de Porter foram também feitos por Treacy e Wiersema (1995), os quais basearam as suas análises nas teorizações de Porter. Para eles, qualquer estratégia, independentemente das suas características mais específicas, pode ser classificada em uma de três categorias: excelência operacional, inovação no produto e relação com o cliente (Treacy e Wiersema, 1995).

A estratégia de *excelência operacional* é aplicada pelas empresas que competem em mercados onde a relação qualidade/preço é a maior determinante da competitividade de produtos ou serviços. Esta estratégia implica, pois, desenvolver e colocar no mercado produtos/serviços que optimizem a relação qualidade/preço. A rentabilidade da empresa é

função directa da margem de lucro por produto e da escala de produção. Corresponde, grosso modo, à estratégia baseada nos custos na óptica de Porter.

As empresas que competem com uma estratégia de *inovação no produto* estão continuamente a investir para criar conceitos de produto radicalmente novos para clientes e segmentos de mercado definidos. O que é crítico para este tipo de empresas é a rápida concepção de novos produtos e de seus respectivos processos de produção. É aí que fazem a sua diferenciação (utilizando a terminologia de Porter).

Finalmente, as empresas que adoptam a estratégia *orientada para o cliente* são voltadas para as necessidades de clientes específicos e procuram especializar-se no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que correspondam aos seus desejos. A aposta na melhoria da qualidade é factor diferenciador neste tipo de estratégia.

CAPÍTULO 3

Matrizes teóricas de referência sobre a gestão de quadros

“A necessidade de recrutar e preservar o potencial humano torna as práticas de gestão de quadros um factor estratégico fundamental. Qualquer organização deve pois conceber e implementar um sistema de gestão de quadros (concretizado em várias políticas) que permita manter um tecido humano ajustado aos objectivos estratégicos e organizacionais (...) sob pena de aparecerem falhas e problemas no relacionamento dos indivíduos na e face à organização” (Oliveira, 1994:39-40).

Uma das fontes de vantagem competitiva mais importante refere-se à capacidade e/ou habilidade da organização para gerir os seus quadros. Deste modo, o que nos propomos fazer neste capítulo é proceder a um inventário de algumas das matrizes teóricas de referência sobre a gestão de quadros. Começaremos por reflectir sobre a gestão de quadros como um conjunto de práticas, passamos depois à análise da gestão estratégica de quadros e da gestão de quadros em Portugal, concluindo com uma análise sobre os seus modelos de gestão.

3.1. A gestão de quadros: enquadramento

Diversos autores sustentam que, ao nível das práticas de gestão de recursos humanos nas empresas, se perspetive a existência de grupos funcionais distintos. Sustentam eles que, apesar de a nível organizacional poder existir uma estratégia de recursos humanos dominante e globalizante, a nível operacional tendem a existir práticas de recursos humanos específicas para grupos de profissionais diferentes (Lepack e Snell, 1999; Delery e Shaw, 2001).

Para o caso que aqui nos interessa, a gestão de quadros desenvolveu-se com o crescimento e com o desenvolvimento das organizações e com a complexidade das actividades organizacionais, tratando da adequada aplicação, manutenção e desenvolvimento dos mesmos nas organizações.

As bases sobre as quais a gestão de quadros assentam são as organizações e as pessoas. A gestão de quadros é concebida como uma actividade mediadora entre as organizações e as pessoas, uma espécie de elemento de ligação entre ambos. Entende-se, assim, a gestão de quadros como uma área de especialidade voltada para o estudo da utilização do profissional no trabalho, que funciona como instrumento coordenador de interesses, cuidando tanto dos objectivos da empresa como dos trabalhadores.

Para além dessa função, a gestão de quadros atribui especial atenção às funções de planear, organizar, dirigir e controlar bem como às funções de procura, desenvolvimento, manutenção e utilização dos quadros, de forma a que os objectivos para os quais a empresa foi estabelecida sejam atingidos económica e eficazmente (Chiavenato, 1999).

A gestão de quadros tem quatro vertentes principais nas empresas. São elas: 1) concepção de estratégias de gestão de quadros que precisam estar ajustadas à estratégia organizacional; 2) gestão da infra-estrutura da empresa, ou seja, racionalização dos diversos processos de recursos humanos; 3) gestão da motivação e da contribuição dos profissionais, isto é, ajudar os profissionais na resolução dos seus problemas e necessidades para obter maior envolvimento e competência dos mesmos; 4) gestão da mudança, ou seja, traçar planos de acção fazendo com que a mudança aconteça (Ulrich, 1998).

A gestão de quadros deve ser assegurada por toda a estrutura da organização. Todavia, cabe ao departamento de recursos humanos um papel mais interventivo e dinâmico na concepção de políticas e de práticas relacionadas com a gestão dos quadros. Actualmente o departamento de recursos humanos já possui um posicionamento mais elevado dentro das organizações, desenvolvendo uma função técnica mais sofisticada. Passou mesmo a ter uma função importante na assessoria de direcção da empresa, transformando-se num agente de mudança e modernização da própria estrutura organizacional bem como da forma e do estilo de gerir as organizações (Pfeffer e Ulrich, 2001).

Apesar de muitas vezes a área de recursos humanos se encontrar limitada a processos administrativos, a verdade é que a sua posição dentro das empresas tende a possuir uma importância cada vez maior devido, principalmente, às novas exigências de mercado. Neste sentido, a área de recursos humanos terá como missão a procura da qualidade, da competência e do desempenho requeridos pelos desafios decorrentes da natureza da empresa e das características do mercado.

A respeito do papel contemporâneo da gestão de recursos humanos, a área passa a ter um papel de “administração da organização”, devendo procurar conhecer o ambiente de negócios para, desse modo, contribuir para a elaboração de indicadores de desempenho necessários à avaliação da contribuição de cada processo para a estratégia da empresa. Neste novo papel, a gestão de recursos humanos (em geral) e a gestão de quadros (em particular) transformam-se numa área estratégica, e passam a ser uma referência para a organização, garantindo que os trabalhadores (em geral) e os quadros (em particular) estejam totalmente comprometidos com a empresa.

Em Portugal, este processo vem sendo feito de forma gradual. Reveste-se, aqui, de grande importância a constituição de uma norma relativa ao sistema de gestão de recursos humanos (Norma 4427, 2004). Esta norma surge porque as organizações sentem “que a gestão de recursos humanos assume primordial importância para o sucesso das mesmas, pelo que é fundamental a existência de uma definição clara da metodologia a aplicar na gestão dos mesmos recursos” (Norma 4427, 2004:1). Contendo informações sobre os objectivos e a sua aplicação, referências normativas, termos e definições, sistema de gestão de recursos humanos, responsabilidade de gestão, planeamento, práticas de gestão de recursos humanos,

e aspectos relacionados com a medição, análise e melhoria do sistema de recursos humanos, a norma sustenta que o sistema de gestão de recursos humanos deve ser concebido e desenvolvido como um todo integrado na organização, isto é, na sua missão, valores e estratégia – preconizando deste modo uma análise coerente e integrada da estratégia de recursos humanos com a estratégia de negócio das organizações.

3.1.1. A gestão de quadros como um conjunto de práticas: as práticas de trabalho de elevado desempenho

A consideração da gestão de quadros como um conjunto de práticas é uma das abordagens conceptuais que decorre de duas razões principais. Em primeiro lugar, da necessidade de conceptualizar um conjunto muito diversificado de práticas e dos seus respectivos resultados, obtidos através das pessoas, que se constituem como factor de vantagem competitiva. Em segundo lugar, da necessidade de controlar os seus efeitos na organização, não podendo dissociar deste processo factores como a cultura e a estratégia da organização (Velo, 2007).

A gestão de quadros tem como prioridade fazer com que uma determinada política seja executada de forma eficaz, de modo a que a organização se torne mais eficiente. Para isso é necessário aplicar, no terreno, as políticas através de práticas de gestão de quadros (e não só). As práticas, a este nível, correspondem, pois, a um conjunto de “ferramentas” e de “instrumentos” que fazem parte de um sistema de gestão das pessoas. No fundo representam as opções a tomar em termos de gestão das pessoas.

Assim, os objectivos da organização, a este nível, alcançam-se através da aplicação de um conjunto de práticas, enquadradas em diferentes funções. Essas práticas concretas analisam e potenciam as habilidades dos trabalhadores, os seus conhecimentos e a sua experiência. Ou seja, e por outras palavras, associado à gestão de quadros está a capacidade de desenvolver as competências e o conhecimento no interior das organizações, e de contribuir para a utilização pelos mesmos (quadros) dos seus conhecimentos, competências e aprendizagens em benefício da organização.

No que se refere à gestão de quadros, os dirigentes das organizações terão de possuir «habilidades» para introduzir e administrar modernos programas de gestão, desenvolvendo em conjunto uma política base para os mesmos capaz de corresponder tanto aos objectivos da empresa quanto aos objectivos dos quadros. Neste sentido, as práticas a conceber e implementar no que à gestão de quadros diz respeito, remetem principalmente para o que alguns autores denominam por «práticas de trabalho de elevado desempenho» ou *High-Performance Work System* (Becker, Huselid, Ulrich, 2001; Ciavarella, 2003; Pil e MacDuffie, 1996) ¹².

O sistema de «trabalho de elevado desempenho» procura integrar o sistema de recursos humanos (onde se encontra a gestão de quadros) com as estratégias organizacionais. Neste modelo cada elemento do sistema tem a responsabilidade de maximizar a qualidade do capital humano em toda a organização. Para isso, o sistema deve: a) vincular as suas decisões de selecção e de promoção a modelos de competência validados; b) desenvolver estratégias que ofereçam apoio oportuno e eficaz às habilidades necessárias à implementação da estratégia da empresa; c) praticar políticas de gestão referentes a desempenho e remuneração que atraiam, retenham e motivem os trabalhadores com bons desempenhos (Becker, Huselid, Ulrich, 2001).

As «práticas de trabalho de elevado desempenho» incluem a introdução de inovações na gestão do trabalho e na gestão das pessoas, tais como formas flexíveis de trabalho, formação, trabalho em equipa, retribuição contingencial à performance, avaliação de desempenho centrada na performance, participação formal do trabalhador, programas de qualidade de vida no trabalho, etc. Promovem a inovação e a motivação do trabalhador, conduzindo a maior satisfação e lealdade (comprometimento) e, previsivelmente, a melhores resultados em termos de performance organizacional. As «práticas de trabalho de elevado desempenho» exigem a participação activa do quadro da empresa no trabalho, desenvolvendo e aplicando os seus conhecimentos, e geram elevados níveis de motivação e envolvimento.

¹² - As práticas identificadas, para além de serem designadas por “práticas de elevado desempenho”, são também designadas como “boas práticas” (Pfeffer, 1998), “práticas de implicação” (Lepak e Snell, 1999), ou “práticas de elevado envolvimento” (Marchington e Grugulis, 2000).

Os autores destacam, ainda, que para os profissionais serem considerados activos estratégicos para a empresa, o sistema de recursos humanos deve estar alinhado com o processo de implementação da estratégia da empresa. Este ajustamento deve ocorrer em duas dimensões: primeira, alinhamento entre implementação estratégica e o sistema de recursos humanos, devendo ser identificados os elementos críticos do sistema que deverão impulsionar a implementação da estratégia; segunda, alinhamento entre o papel estratégico potencial da função de recursos humanos e o nível de competência entre os profissionais da área, ou seja, o papel estratégico de recursos humanos designa o grau em que os profissionais se vêem a si próprios como parceiros estratégicos (Becker, Huselid, Ulrich, 2001).

A ideia central das práticas associadas a este sistema consiste em fazer chegar até aos diferentes profissionais da organização, informação, conhecimento, recompensas e poder. Neste sentido, a implementação destas práticas depende das competências dos profissionais, dessas competências serem nucleares (*core*) para a estratégia da organização e dos profissionais terem motivação e oportunidades para as utilizar (Delery e Shaw, 2001). Consideram que os empregadores apenas têm interesse 'económico' em utilizar tais práticas para profissionais com competências singulares e com valor estratégico para a empresa (Delery e Shaw, 2001). Daqui se depreende que os profissionais dos níveis hierárquicos mais elevados (quadros médios e superiores, entre outros) estão em melhores condições, pelo seu posicionamento na estrutura hierárquica, para serem alvo dessas práticas.

Na avaliação do impacto das «práticas de trabalho de elevado desempenho», os investigadores consideram a possibilidade de existir o efeito de um factor sinérgico resultante da condição de sistema, ou seja, o impacto das «práticas de trabalho de elevado desempenho» é mais significativo quando aplicadas harmoniosamente com outros sistemas da organização, como a estratégia e as funções de negócio (PIL e MacDuffie, 1996). Pondera-se, assim, a necessidade destas práticas serem consistentes entre si e com a estratégia organizacional. Por outras palavras, as «práticas de trabalho de elevado desempenho» procuram expressar de forma mais objectiva possível os princípios e as finalidades formuladas pela missão e pela estratégia da empresa. São, portanto, directrizes definidas para assegurar a consistência dos objectivos propostos. Deste modo, as «práticas de trabalho de elevado desempenho» representam os princípios estabelecidos pela organização e

norteiam a elaboração de normas, procedimentos, programas e actividades (Delaney e Huselid, 1996; Richard e Johnson, 2001; Hayton, 2003; Veloso, 2007).

Na literatura consultada sobre o tema, quando foram identificados agrupamentos ou sistemas de práticas, nem a sua designação (como vimos anteriormente) nem os seus indicadores utilizados são idênticos.

Não havendo consenso quanto aos elementos que caracterizam as «práticas de trabalho de elevado desempenho», já que diferentes autores incidem a sua análise em diferentes práticas, é possível, contudo, identificar um conjunto de práticas que, regra geral, são integradas no sistema como um todo, a saber: segurança no emprego, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, oportunidades de formação, oportunidades de carreira, remuneração com componentes contingentes ao desempenho, oportunidades de participação e acesso à informação (Caetano e Pereira, 2006:66). São práticas que se podem, grosso modo, agrupar em três grandes dimensões: a *motivacional* (compensação e gestão de carreiras); a *participação* (equipas autónomas, mecanismos de participação, *job design*) e o *desenvolvimento* (formação, avaliação de desempenho centrada no desempenho) (Veloso, 2007:57).

Em suma, as «práticas de trabalho de elevado desempenho» são aquelas que permitem a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de competências por parte dos profissionais (sobretudo os mais qualificados). Para além disso, promovem condições de aplicação de conhecimentos e a utilização de competências. Os seus efeitos poderão conduzir a que os quadros das organizações se sintam cada vez mais motivados e envolvidos.

3.1.2. A gestão estratégica de quadros

As organizações estão a adoptar novos padrões de relações de trabalho onde procuram uma maior participação dos trabalhadores na tomada de decisão. Um dos factores que merece realce neste processo é a transformação do papel dos quadros das organizações de uma actuação operacional para uma actuação estratégica (Bilhim, 2001, 2004; Cardoso, 2001).

Foi a partir de inícios década de 80 que surgiu uma maior preocupação com o nível estratégico da gestão das pessoas nas organizações, tendo sido desenvolvido, inicialmente, através de duas abordagens (Tichy, 1986; Dyer e Holder, 1988; Wright e McMahan, 1992; Schuler, 1992; Lundy e Cowling, 1996; Dreher e Dougherty, 2001; Nankervis, 2002; Pablos, 2005). A primeira, conhecida como o *Michigam Concept*, desenvolvido por Tichy e seus colaboradores, define a gestão estratégica das pessoas como a ligação de missão, estratégia, estrutura e recursos humanos. Coloca a ênfase temporal e quantitativa na missão e na estratégia, procurando os profissionais adequar-se àqueles factores. Esta gestão estratégica consiste, basicamente, no desenvolvimento estratégico de quatro factores: selecção, avaliação, remuneração e desenvolvimento (Tichy, 1986). A segunda, conhecida como o *Harvard Concept*, enfatiza mais a perspectiva da gestão das pessoas, cabendo-lhe um papel importante de adaptação, mas também, e sobretudo, de intervenção no planeamento estratégico. O papel estratégico a desempenhar passa a ser repensar as actividades próprias da área de recursos humanos em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objectivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes da envolvente e as necessidades decorrentes em termos de profissionais (Stahle, 1990).

A gestão estratégica de quadros pressupõe uma íntima inter-relação entre a gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional (Huang, 2002). O conceito de gestão estratégica de recursos humanos, originário dos EUA, é considerado por vários autores como o mais recente fenómeno da gestão, o qual implica que “as políticas e as práticas ao nível das pessoas sejam planeadas e coordenadas com as estratégias de negócio para a organização alcançar os seus objectivos” (Wright e McMahan, 1992:298).

Segundo Mohrman e Lawer (1995), existe um processo circular entre estratégia e gestão das pessoas, ou seja, não é possível planear de forma abstracta, ignorando a situação dos trabalhadores. Para este autor, a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis é função dos seguintes factores: 1) a forma como a empresa está organizada em termos de estrutura e processos; 2) o envolvimento de todos os trabalhadores no negócio; 3) a obrigação de todos os trabalhadores acrescentarem valor à organização; 4) a preconização da liderança por cada um dos trabalhadores a todos os níveis da organização (Mohrman e Lawer III, 1995).

Este processo de envolvimento das pessoas na formulação e implementação de estratégias, implica, segundo o autor, um esforço contínuo de formação e de aprendizagem. Assim, à medida que novas variáveis são integradas na organização, novas competências são exigidas e, por isso mesmo, novos processos devem ser desenvolvidos para substituir as competências tornadas obsoletas sobretudo ao nível dos profissionais mais qualificados – os quadros – exigindo cada vez maior flexibilidade e adaptabilidade dos mesmos.

A gestão estratégica de quadros contempla, assim, duas importantes dimensões: a *dimensão vertical*, onde a estratégia de gestão de quadros deverá ser coerente e devidamente integrada com a estratégia de negócio da empresa, ou seja, a estratégia de gestão de quadros constitui um *input* fundamental para o processo de formulação e implementação da estratégia de negócio da empresa; e a *dimensão horizontal*, que enfatiza a coerência e integração das diferentes políticas funcionais da gestão de quadros entre si, que não podem contradizer-se nos fins que visam nem nos efeitos que produzem (Wright e Snell, 1991; Becker e Huselid, 1999).

A optimização das políticas de gestão de quadros pressupõe que se tomem em consideração as transformações da sociedade em geral como sejam as transformações económicas, sociais e culturais, os efeitos imprevisíveis do aumento da competitividade e do desenvolvimento tecnológico, a emergência dos processos de inovação, etc. Assim sendo, a possibilidade e/ou a capacidade das empresas recrutarem e preservarem os seus quadros surge como uma tarefa complexa: é necessário atrair e manter os melhores profissionais, criar condições que maximizem o seu contributo e o seu envolvimento num contexto de mudança e de ambiguidade, em que a flexibilidade na gestão das pessoas se torna um imperativo de competitividade, exigindo, deste modo, que as políticas de gestão de quadros sejam cada vez mais proactivas. Com efeito, e de acordo com Torrington, é possível observar uma transformação em curso nas funções e nos objectivos da gestão das pessoas, onde os desafios da diversidade cultural engendram novas redefinições estratégicas, reformas produtivas e reestruturações nas organizações. Passou mesmo a considerar-se uma nova política estratégica de gestão das pessoas – uma política centrada na qualidade, o que significa a adesão a princípios e programas de focalização no cliente, melhorias contínuas e capacitação dos profissionais (Torrington, 2002).

Na gestão de quadros a procura da qualidade através das pessoas, produtos e serviços é determinante para o sucesso das organizações. Neste sentido, a gestão da qualidade, ao nível dos quadros, está intrinsecamente ligada a uma nova filosofia de gestão, a qual tem em consideração não somente a qualidade tecnológica (mais centrada no produto) mas também os clientes, os fornecedores, as organizações, estabelecendo uma teia de relações que tem como centro polarizador as pessoas.

Uma das características do emergente paradigma técnico-económico refere-se ao papel fulcral que os profissionais mais qualificados (quadros e não só) assumem enquanto parte integrante e integradora da actividade das empresas. A competitividade das empresas está, pois, cada vez mais associada à capacidade de considerar os quadros (superiores e não só) enquanto elementos maximizadores dos restantes factores de produção.

A importância que estes profissionais detêm no desenvolvimento estratégico das empresas pressupõe que alguns dos postos de trabalho sejam preferencialmente ocupados por indivíduos cada vez mais qualificados. Neste sentido, a estrutura organizacional deve procurar delinear e implementar um sistema de gestão de quadros que lhe permita adequar a componente humana aos objectivos estratégicos da organização (Oliveira, 1994). Como refere Pernin, pela forma como “os recrutam, os afectam, os formam, os remuneram, os promovem, os mudam, consideram as demissões e decidem as separações, as empresas dão aos seus quadros uma imagem do futuro que eles podem esperar e encontrar, mas também do valor acrescentado que lhes podem trazer. Para isso é necessário, também, existir uma boa relação entre a estratégia de recursos humanos e a estratégia global da empresa” (Pernin, 1985:74).

Por outras palavras, a gestão estratégica de quadros deve procurar envolver a “concepção e a implementação de um conjunto de políticas e de práticas internamente consistentes, de forma a garantir que o capital humano da empresa contribua de forma decisiva para alcançar os objectivos do negócio” (Huselid, Jackson e Schuler, 1997:172). A complexidade e a ambiguidade subjacente a estas práticas (por exemplo, a concepção do trabalho em equipa, a participação dos trabalhadores, o desenvolvimento das suas capacidades, etc.) são de extrema importância para fazer face à concorrência, já que qualquer concorrente terá dificuldade em

imitar ou em copiar rapidamente o conjunto de capital humano e do conhecimento único e específico que elas possibilitam (Caetano e Vala, 2000).

A gestão estratégica dos quadros deve ter como objectivo assegurar uma força de trabalho altamente implicada para com a organização, de muita qualidade, altamente flexível nos papéis que assume e nas aptidões que desenvolve. Estes objectivos só se conseguem alcançar através da grande importância dada a certos elementos chave, a saber: os processos de selecção, de socialização, de formação e desenvolvimento, de comunicação, de envolvimento, e de desenvolvimento de sistemas de recompensas. Por outras palavras, ao nível da gestão estratégica de quadros dois enfoques merecem ser realçados: de um lado, estão os aspectos quantitativos e racionais relacionados com a estratégia do negócio, voltados para a estrutura e para os procedimentos; do outro lado, está a ênfase nos aspectos de comunicação, motivação, liderança, ou seja, um esforço no sentido de se criar uma estratégia voltada para obter uma força de trabalho motivada e comprometida com a organização, a qual deve ser interligada com as demais estratégias organizacionais (Bennett, 1998).

Os desafios que são colocados às organizações requerem que o desenvolvimento de uma gestão efectiva dos quadros traga, para as empresas, valor acrescentado, mensurável, traduzível em resultados e em maiores possibilidades de negócio. A prossecução deste objectivo ganha maiores possibilidades de concretização através da conjugação de quatro eixos estruturantes da gestão destes quadros. São eles: a ligação entre os processos estratégicos da organização e o planeamento dos recursos humanos; o desenvolvimento das políticas e da gestão dos processos de mudança; a existência de relações contingenciais entre as estratégias da organização e as práticas implementadas de gestão de quadros, e a identificação das capacidades e das competências da organização e dos seus profissionais (Wright e McMahan, 1992). Estes eixos têm em consideração o modo como os quadros (e as suas competências) se tornam uma fonte de vantagem competitiva para a organização. O valor reside nas capacidades e competências específicas da organização, bem como na raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade das competências dos seus profissionais mais qualificados.

Finalmente, a relação entre estratégias empresariais e gestão de quadros pode ser descortinada através de alguns estudos sobre a “mensurabilidade” das práticas relacionadas

com a gestão das pessoas nas organizações (Ulrich, 2000). Com efeito, nos últimos anos tem-se observado um esforço crescente em ampliar-se o enfoque de análise inferindo correlações entre os resultados financeiros dos negócios e as práticas de gestão das pessoas.

Ulrich cita duas investigações, conduzidas pelos professores Ostorff e Huselid, as quais conseguiram demonstrar uma ligação clara entre a qualidade das práticas de gestão de quadros e o desempenho nos negócios. Destacando o estudo de Huselid, Ulrich comenta que o seu mérito foi o de comprovar que quando essas práticas estão adequadamente alinhadas à estratégia e à filosofia empresarial é grande a probabilidade de um desempenho organizacional superior. Incidindo no estudo de Ostorff, Ulrich refere que, entre as capacidades organizacionais essenciais relacionadas com os resultados da actuação dos profissionais, estão: a criação de uma maior clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam, e gerar capital intelectual (Ulrich, 2000).

Gupta e Govindarajan (1984), Stewart (1998) e Hiltrop (1999) apresentam argumentos semelhantes a Ulrich, ao salientarem uma correlação positiva entre a gestão das pessoas e os resultados organizacionais. Para os primeiros, algumas actividades relacionadas com a gestão dos quadros, como por exemplo, práticas de selecção exigentes e processos de formação e desenvolvimento permanentes contribuem decisivamente para o aumento da eficiência e da eficácia organizacional. Para o segundo, o resultado do capital humano é a inovação, ou seja, a eficiência do capital estrutural. O terceiro considera também que as empresas com melhores performances são as que utilizam as “melhores” práticas ao nível da gestão dos seus quadros. Segundo o autor, nos melhores modelos verifica-se: a) um mercado de trabalho interno relativamente bem desenvolvido; b) sistemas de organização do trabalho flexíveis; c) práticas de remuneração baseadas no desempenho ou nas competências; d) elevada participação dos trabalhadores nas decisões; e) melhoria do trabalho em equipa; f) e melhoria do processo de comunicação (interna e externa).

A este nível, em Portugal, destaque-se o estudo de Veloso (2007) o qual apresenta resultados idênticos. Na sua investigação sobre o impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional, a autora apresenta como resultado principal a evidência que o processo de implementação das práticas de gestão das pessoas é um dos factores determinantes na performance organizacional. Segundo Veloso, através da “integração das

práticas de GRH e da estratégia organizacional, a gestão de recursos humanos condiciona os comportamentos dos colaboradores com claro impacto no envolvimento e compromisso destes. Se, por exemplo, os processos de avaliação de desempenho e a gestão de carreiras não se apresentam consistentes entre si e com a estratégia da organização, o seu impacto será negativo, mesmo que a aplicação de ambas as práticas seja feita com grande rigor” (Veloso, 2007:114).

Em Portugal, todavia, e apesar do estudo supracitado, a verdade é que não se encontra ainda totalmente difundido o carácter estratégico da gestão de quadros (Bilhim, 2004). O papel da área de recursos humanos, tradicionalmente restrito a uma actuação administrativa, evoluiu é certo, mas de forma tardia. Por isso, ainda não permite alcançar a sua função estratégica na sua plenitude. A gestão de quadros, através do papel do departamento que os gere (departamento de recursos humanos) apresenta, ainda, alguma dificuldade em ser o elo de ligação principal com a estratégia de negócio da empresa. É sobre isso que a seguir nos debruçamos.

3.1.3. A gestão (estratégica) de quadros em Portugal

Da pesquisa bibliográfica consultada, nomeadamente ao nível das revistas da especialidade (Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão; Revista Dirigir; Revista Pessoal; RH Magazine; Executive Digest) tivemos alguma dificuldade em encontrar estudos sistemáticos e sistematizados sobre a gestão de quadros em Portugal. Os poucos estudos que encontrámos referem-se, preponderantemente, a análises parcelares relativas a algumas temáticas específicas da gestão de quadros (Caetano e Pereira, 2006; Oliveira, 2003; Cordeiro, 2001, 2002; Correia, 2002; Fabiano, 1991).

Tal facto não é alheio a que somente a partir de meados anos 80, em algumas grandes empresas, sobretudo nas multinacionais, começou a ser mais frequente a opção pela entrada da função pessoal no domínio da gestão, salientando-se algumas preocupações com a motivação e a satisfação das pessoas, não raras vezes analisada sobretudo do ponto de vista remuneratório e menos do ponto de vista do conteúdo e natureza do trabalho (Brandão e Parente, 1998).

No decorrer da década 90, a gestão de quadros começa gradualmente a integrar-se nos denominados departamentos de recursos humanos, assistindo-se a um aumento considerável dos postos de trabalho de directores de recursos humanos e de formações orientadas para tal função. Nas palavras de Brandão e Parente, as “grandes empresas e as multinacionais instaladas em Portugal optam por uma gestão de recursos humanos na verdadeira acepção da palavra. No caso das multinacionais, este tipo de gestão constitui uma exigência, nomeadamente pela interdependência que mantém com a sede central. No entanto, quer nas grandes empresas nacionais, quer nas transnacionais aplica-se sobretudo aos quadros dirigentes, superiores e médios, enquanto o núcleo operacional continua a ser alvo de uma concepção de gestão administrativa ou, na melhor das hipóteses, de uma gestão de pessoal” (Brandão e Parente, 1998:38).

De entre os estudos anteriormente referidos, os únicos que reflectem numa forma globalizante sobre o conjunto de práticas da gestão de quadros são os estudos de Caetano e Pereira (2006) e de Cordeiro (2001, 2002).

Caetano e Pereira (2006) reflectem sobre a caracterização das práticas de gestão de recursos humanos na banca portuguesa, nomeadamente através da análise da literatura empírica publicada na década de 90 na revista *Academy of Management Journal*, da aplicação de um questionário e de entrevistas sobre as práticas de gestão de recursos humanos relacionadas com três grupos funcionais diferentes (funções de enquadramento e chefia; funções técnicas e funções de atendimento geral e *back-office*).

Os autores, com base em outras investigações, seleccionaram um conjunto de sete práticas de gestão de recursos humanos em oito organizações do sector bancário e procuraram averiguar se estas práticas se aproximam daquelas que vários outros autores designaram como «práticas de elevado desempenho»¹³. Na linha do proposto por Lepack e Snell (1999) pretenderam, ainda, determinar se estas práticas se diferenciam, dentro da mesma empresa, para grupos funcionais distintos.

¹³ - As sete práticas identificadas são: segurança no emprego, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, oportunidades de formação, oportunidades de carreira, remuneração com componentes contingentes ao desempenho, oportunidades de participação e acesso à informação.

Assim, e no que às funções de enquadramento se refere, a nível organizacional predominam práticas de segurança de emprego, não havendo grandes diferenciações relativamente a outras funções (somente para as funções de atendimento geral e de back-office se constata uma maior insegurança devido à vinculação a contratos de trabalho com duração determinada). Para as funções de enquadramento, nas oito instituições estudadas, predominam: vínculo laboral permanente, recurso sistemático ao recrutamento interno, programas de integração na função e na organização, programas de reconversão de trabalhadores face a processos de reestruturação e mudança (Caetano e Pereira, 2006).

Para as funções de enquadramento é preconizado um sistema formal de avaliação de desempenho que tem como principais critérios a análise dos resultados do trabalho e a análise da adequação das competências e comportamentos de trabalho ao perfil definido como necessário para o desempenho da função. A avaliação de desempenho é considerada um instrumento estratégico, estando os seus resultados associados quer a oportunidades de progressão, quer à atribuição de prémios e acesso mais rápido a benefícios.

No que se refere às oportunidades de carreira dos profissionais de enquadramento, os critérios privilegiados para a progressão na carreira são o nível de desempenho e as competências. Apesar de ser o critério menos considerado para a progressão na carreira (em todas as funções consideradas), a antiguidade surge com alguma relevância para as funções de enquadramento e chefia. As decisões sobre a carreira são tomadas de forma colegial (superior hierárquico e responsável pela área de actividade) e sujeitas à aprovação da direcção das instituições.

Ao nível das remunerações, verifica-se que a remuneração base tem como limiar o estipulado a nível da contratação colectiva de trabalho. Todavia, algumas organizações têm tabelas salariais internas mais favoráveis, sobretudo para os colaboradores com competências estratégicas (funções de enquadramento e técnicas). Todas as instituições possuem uma componente de remuneração variável (como prémios de desempenho, distribuição de lucros, participação nos lucros) a que, por princípio, todos podem aceder, dependendo dos resultados da avaliação de desempenho. O peso dos prémios associados ao desempenho varia consoante os agrupamentos funcionais, sendo superior nas funções de enquadramento e chefias.

No que às actividades de formação e desenvolvimento diz respeito, todas as instituições revelaram possuir uma estrutura de formação organizada segundo duas dimensões: formação orientada para a manutenção de competências técnicas e comportamentais necessárias ao desempenho da função; e acções de formação orientadas para o desenvolvimento de competências genéricas para o desempenho das funções no futuro ou para a progressão na carreira. As funções de enquadramento e chefias são as que têm acesso, em média, a mais horas de formação. Maioritariamente as organizações investiram anualmente, em média, entre 35 a 70 horas de formação por pessoa para as funções de enquadramento e chefias, apenas uma referiu investir menos de 35 horas e duas mais de 70 horas. As organizações estudadas adoptam metodologias de formação diversificadas (em sala, em alternância, *on the job*, e em *e-learning*) preconizando algumas delas, para as funções de enquadramento e chefias, projectos de *coaching* para o desenvolvimento de competências interpessoais. Valoriza-se bastante, ao nível das funções de enquadramento e chefias, a formação nas áreas de gestão estratégica e do comportamento organizacional.

Finalmente, no que se refere às oportunidades de participação e acesso à informação, as funções de direcção e de enquadramento são as melhor colocadas nestes processos. Verifica-se que em todas as organizações existem reuniões periódicas de apresentação de resultados e de definição de objectivos em que participam, em primeiro lugar, as funções de direcção e de enquadramento, tendo seguimento em cascata para os outros níveis. As funções de enquadramento participam, também, na proposta de métodos de organização de trabalho. No que diz respeito à participação em actividades e projectos relacionados com o funcionamento global da organização, qualidade, produtividade, etc., existem reuniões gerais de quadros.

Cordeiro (2001, 2002) reflecte sobre as práticas de gestão dos quadros superiores em empresas com diferentes capacidades de inovação. O autor procurou identificar até que ponto as práticas de gestão dos quadros superiores é influenciada pelos diversos contextos empresariais onde se processa, procurando, ainda, determinar se, entre os factores que geram essas desiguais possibilidades, se encontra a sua diferenciada capacidade de inovação.

Na pesquisa efectuada, o autor identifica diferenciações entre as práticas de gestão dos quadros superiores corporizadas nas diferentes dimensões analíticas consideradas

(recrutamento e selecção; formação profissional; política salarial e de incentivos e modalidades de progressão profissional). Na conjugação das diferentes dimensões definidoras da gestão dos quadros superiores, o autor destaca modalidades que revelam *estratégias* específicas, as quais estão na origem de dois modelos de gestão muito contrastantes: o da “gestão qualificante” e o da “gestão não qualificante” (Cordeiro, 2002:15).

No modelo de *gestão qualificante* as empresas praticam políticas que apostam e valorizam os seus quadros superiores, nomeadamente através de políticas selectivas de protecção dos seus trabalhadores, a saber: existência de contratos estáveis; realização de acções de formação profissional regulares; existência de um sistema de progressão nas carreiras claramente definido e que reflecte essencialmente uma lógica de flexibilização e individualização; com elementos salariais mais vantajosos e que mais sistemas de incentivos concedem aos quadros superiores. É um modelo que está relacionado com as empresas mais inovadoras (Cordeiro, 2001, 2002).

Já o modelo de *gestão não qualificante* tem subjacente um conjunto de características que se opõem ao primeiro, e que, de algum modo, contribuem para uma não (ou fraca) valorização dos quadros superiores, a saber: existência de contratos precários; existência em fraco número de acções de formação profissional; com um sistema de progressão nas carreiras que reflecte essencialmente uma lógica de garantias colectivas; com elementos salariais menos atraentes e que menos sistemas de incentivos concedem aos quadros superiores. É um modelo que está associado às empresas menos inovadoras (2001, 2002).

Numa outra linha de abordagem, encontramos análises parcelares sobre práticas de gestão de quadros: Fabiano (1991) reflecte sobre as práticas de remuneração; Correia (2002) analisa as práticas de recrutamento e selecção; e Oliveira (2003) debruça-se sobre a gestão de competências.

Fabiano (1991) apresenta uma análise sobre o sistema de gestão das remunerações dos quadros superiores. Para o autor, enquanto no universo não-quadro a motivação e o envolvimento passam pela diferenciação através de remuneração, de maior autonomia e responsabilização, pelo facto da oferta ser substancialmente superior à procura, no universo dos quadros a competitividade num mercado escasso e mais técnico passou a ser de tal

ordem que o recrutamento e a manutenção dos quadros passou a ser um problema para as empresas. Neste sentido, a “permanência de um quadro numa empresa é, cada vez mais, ponderada pelos factores intrínsecos e extrínsecos que a mesma lhe propicia (...) além da flexibilização do salário propriamente dito, as empresas criam e diversificam os incentivos por elas usados, mostrando-se preocupadas com os praticados pela concorrência” (Fabiano, 1991:24).

Assiste-se, assim, a uma gestão de quadros cada vez mais «qualificante» em que uma empresa, com uma certa solidez, luta pelo quadro que, para além do perfil adequado para o exercício das funções, é competitivo no mercado e é disputado pela empresas concorrentes. A empresa oferece à partida os benefícios que lhe permite segurar o quadro. Esses benefícios trazem vantagens para ambas as partes: para a organização porque representam um factor de pressão com o objectivo de conseguir os melhores quadros, e para o quadro já que se apresentam como bastante aliciantes, nomeadamente pelo *status* que lhe proporcionam.

Nas empresas do sector privado, público e estatal pratica-se uma variedade de benefícios para os quadros superiores.

Nas empresas do sector privado destacam-se os seguintes: isenção de horário; bónus e participação de resultados; cartão de crédito; despesas de representação; carro de uso pessoal; telemóvel; combustível; viagens; seguros vários; e cursos de formação. É de salientar, segundo Fabiano, que em algumas empresas multinacionais a negociação dos *benefits* é feita pela apresentação, por parte da empresa, de uma panóplia de benefícios estruturada em três grupos principais: dinheiro, quase dinheiro (cartões de crédito, despesas de representação, telefone, etc.) e géneros (automóvel, férias, etc.) (Fabiano, 1991).

Nas empresas do sector estatal, para além da actualização das tabelas salariais, o Estado é marcado por uma grande rigidez, limitando-os aos seguintes: viatura e combustível; telemóvel; telefones; e valorização do desempenho individual, mas restringindo ainda a progressão na carreira à existência de vagas.

Nas empresas do sector público, é usual negociar alguns benefícios com os quadros, mas os mais usuais são os seguintes: viatura e combustível; telefones; cartões de crédito; promoções

antecipadas por avaliação de desempenho; mudanças de faixa por avaliação de desempenho; 15º mês a 16º mês por avaliação de desempenho; comparticipação global ou parcial nas despesas médicas.

Correia (2002) procurou conhecer a realidade portuguesa no que respeita à importância dada pelas empresas relativamente ao processo de recrutamento e às necessidades sentidas relativamente aos métodos e técnicas de recrutamento e selecção por grupo profissional. Para tal recorreu à aplicação de um questionário a 71 empresas situadas na região de Lisboa/Setúbal.

Dos resultados obtidos para os quadros (superiores e intermédios), destacam-se os seguintes: Primeiro, o processo de recrutamento e selecção é realizado quase exclusivamente na organização, não só para os quadros mas para todas as funções. Todavia, o recurso a empresas externas é mais frequente para as funções de enquadramento (com qualificações superiores). Neste caso, quando o processo de recrutamento e selecção é solicitado ao exterior, são sobretudo as componentes da avaliação psicológica e da análise curricular que estão em causa.

Segundo, e no que se refere às fontes de recrutamento utilizadas pelas empresas, constata-se que as candidaturas espontâneas e os anúncios surgem como as fontes mais utilizadas para todas as funções, ainda que menos utilizadas para as chefias superiores e intermédias comparativamente com as outras funções. As empresas prestadoras de serviços de recrutamento e selecção, apesar de pouco utilizadas pelas empresas, surgem como as mais utilizadas para as funções com qualificações superiores (chefias superiores e intermédias). As empresas de *executive search* são uma fonte de recrutamento praticamente só utilizada para funções superiores.

Terceiro, relativamente aos métodos de selecção utilizados verifica-se que a entrevista com o responsável de departamento, a análise curricular e a entrevista com o técnico de recursos humanos são, por esta ordem, os mais utilizados para as funções mais qualificadas (bem como para as restantes funções). Os testes (aptidão e personalidade e provas de grupo) são os menos utilizados.

Oliveira (2003) reflecte sobre as práticas preconizadas pelo Grupo Portugal Telecom e que permitem traçar o perfil de competências de cada quadro, através da implementação do programa “Gestão Estratégica do Talento” (GET) desde 1998. Este programa tem como alvo principal os executivos-chave da empresa (quadros com competências consideradas estratégicas para a empresa e que estão nos principais lugares de topo) bem como outros quadros com elevado potencial de crescimento dentro da empresa, nomeadamente na liderança.

O objectivo principal deste programa é conhecer, a cada momento, os potenciais sucessores para eventuais vagas surgidas nos quadros de cada uma das empresas, garantindo assim que uma determinada vaga seja imediatamente ocupada por um trabalhador que já está no seio das empresas do grupo. As vantagens deste processo são para ambas as partes: ganha a empresa ao garantir que a vaga seja ocupada por um quadro que já tem a “cultura da empresa”, e ganha o quadro que vê as suas capacidades e competências reconhecidas e a sua situação profissional melhorada.

Um outro objectivo fundamental do programa “Gestão Estratégica do Talento” consiste em fidelizar os quadros das várias empresas e permitir a gestão individual de carreiras. Ao nível da gestão dos seus quadros, o Grupo Portugal Telecom preconiza, assim, uma gestão caso a caso que permita a gestão individual de carreiras e que tem como base a competência de liderança que possibilite garantir a colocação dos melhores quadros em lugares-chave das empresas do grupo (Oliveira, 2003).

São feitas avaliações semestrais por uma chefia assentes em 14 competências-chave, sendo a cada uma delas atribuída uma pontuação¹⁴. São estas avaliações que permitem identificar as potencialidades dos quadros para exercerem outras funções no seio do grupo e, também, para que cada um conheça as suas próprias possibilidades de progressão.

¹⁴ - São 14 as competências-chave em que assenta o programa “Gestão Estratégica do Talento” e que permitem traçar o perfil de competências de cada quadro: orientação para mercados e melhores práticas; orientação para o cliente; conhecimento organizacional; capacidade de análise; inovação e criatividade; visão estratégica; comunicação, impacto e influência; espírito de equipa e de grupo; ética e valores; liderança e desenvolvimento de equipas; orientação para resultados; liderança e mudança; coragem, rigor e credibilidade; auto-desenvolvimento pessoal e profissional (Oliveira, 2003:36).

Sendo o objectivo principal a detecção de quadros talentosos, o programa não se pauta exclusivamente por essa vertente. Há também uma preocupação de extrair todas as sinergias possíveis que um projecto como este permite, nomeadamente que: seja instituída uma verdadeira cultura de meritocracia; sejam fomentadas as estratégias de rotação de talento como uma fonte de enriquecimento e motivação dos quadros; seja feita da gestão de talentos do Grupo Portugal Telecom uma *best practice* que constitua uma fonte sustentada de vantagem concorrencial e diferenciação estratégica (Oliveira, 2003:36-37). Daí que uma das características a reter do programa “Gestão Estratégica do Talento” é que se trata de um “sistema bastante flexível, em que os critérios são estabelecidos de acordo com as características da empresa e dos seus objectivos, pelo que pode ser aplicado a qualquer empresa” (Oliveira, 2003:36).

Em suma, pelos estudos apresentados (ainda que parcelares), parece que desde meados da década de 90 começou a desenvolver-se um novo significado ao nível da gestão de quadros, considerando-a como fonte de vantagem competitiva para as empresas. Os quadros, em particular, e os vários profissionais, em geral, começaram a deixar de ser considerados um custo, que importa minimizar, para passarem a ser vistos como um recurso que importa maximizar.

Todavia, e apesar disso, a verdade é que a vertente estratégica da gestão de quadros (relação da gestão de quadros com as estratégias empresariais) parece estar, ainda, num estado algo incipiente em Portugal. Este cenário parece ser marcado fortemente por limitações estratégicas da própria classe empresarial portuguesa, que determinou que o desenvolvimento da gestão das pessoas em Portugal fosse influenciado, de acordo com Rodrigues (1991), por:

- 1) dificuldades de gestão e reflexão estratégica e falta de informação sobre a evolução tecnológica, preferências dos consumidores e condições da concorrência;
- 2) resistência à evolução organizacional das empresas (nomeadamente ao nível da profissionalização e descentralização da gestão);
- 3) insipiência de uma gestão voltada para o desenvolvimento dos recursos humanos e para a construção de competências (através da organização de carreiras ou da

programação de formação profissional) adaptando-se ao projecto global da empresa (estratégia da empresa).

Estes factores remetem para uma reflexão sobre a realidade portuguesa, onde parece ter existido uma grande dificuldade da gestão de pessoal tornar-se estratégica nas empresas nacionais. Não queremos, contudo, generalizar o sentido desta afirmação, já que não encontramos, na literatura portuguesa, estudos empíricos directamente relacionados com a relação entre estratégias e práticas de gestão de quadros nas empresas portuguesas. Todavia, e isso sim parece claro, o “efeito das políticas e das práticas de gestão das pessoas sobre o desempenho da empresa tende, no caso português, a ser pouco valorizado tanto como factor de competitividade como de desenvolvimento” (Moura, 2000:25). É, pois, necessário “reposicionar Portugal no contexto internacional e no quadro da construção europeia, abrindo-lhe uma nova trajectória de desenvolvimento, assente em factores competitivos ligados à qualificação, à inovação, ao conhecimento e [a novas formas de gestão]” (Ramos, 2003:338). Torna-se mesmo imperioso que as empresas portuguesas articulem as suas políticas (e práticas) de gestão das pessoas directamente com a estratégia da organização, oferecendo as soluções mais apropriadas à estratégia particular que estiver a ser seguida (Gomes e Cunha, 2003).

3.2. Modelos de gestão de quadros

O conceito de «modelo» pretende enunciar uma construção teórico-hipotética, através da qual se pretende representar um sector da realidade, e, tendo por objectivo proceder ao estudo da mesma, verificar uma teoria (Visauta, 1986).

Já o conceito de «modelo de gestão» não se encontra definido de forma explícita na literatura científica. Perante a ausência de um conceito preciso e unívoco, com a definição «modelo de gestão» pretendemos referir-nos ao processo global de gestão que tem em vista a integração dos diferentes elementos da empresa entre si e da empresa na envolvente, o que equivale a

dizer que inclui tanto o *nível estratégico* – estratégias, objectivos, enfoque de gestão, meio envolvente; como o *nível tático* – instrumentos de gestão das pessoas (Morais, 1998).

A referência a modelos sobre a gestão de pessoas nas organizações é relativamente recente na literatura. Somente a partir de inícios dos anos 70 começa a falar-se de modelos nesta área. A reflexão que se pretende fazer neste capítulo é sustentada em três modelos principais, diferenciados e complementares. São eles: o modelo de Pernin (Pernin, 1985); o modelo de Guest (Guest, 1987, 1990), e o modelo de Fernandez e Peña (Fernandez e Peña, 1998). Enquanto o primeiro é mais específico e reporta directamente aos quadros, os restantes dois são mais genéricos reportando não só aos quadros mas também aos diferentes profissionais. No essencial, são estes modelos que vão servir de base para a concepção de uma tipologia de análise dos quadros em Portugal, e, portanto, para a concepção do modelo de análise da investigação.

3.2.1. O Modelo de Pernin

O modelo de gestão de quadros de Pernin tem em consideração as especificidades de vários países – França, Japão e EUA – resultando cada um deles da articulação de diferentes dimensões e da visão específica sobre os quadros existentes em cada país. O modelo de gestão de quadros de Pernin procura retratar a realidade dos diferentes países, e assenta nas análises que o autor faz de meados de anos 60 até inícios dos anos 80.

Apesar de datada de meados de 80, esta tipologia mantém ainda aspectos de enorme actualidade, fornecendo importantes contributos para a reflexão que aqui se pretende realizar sobre os modelos de gestão de quadros, nomeadamente sobre algumas das suas dimensões constitutivas (Pernin, 1985).

Cada vez menos as práticas de gestão constituem instrumentos universais de acção. Praticar actividades de gestão em diferentes países – França, Inglaterra, EUA, Japão, Portugal, etc. – não constitui uma só e a mesma actividade, pelo que muitas das generalizações concebidas (ao nível dos modelos e das teorias de gestão) nem sempre são justificáveis nem, por vezes,

desejáveis (Guillen, 1994) ¹⁵. Deparamo-nos com realidades diversas que exigem abordagens também elas diversificadas ao nível da gestão, genericamente falando, e, mais especificamente, ao nível da gestão dos seus quadros (Hofstede, 1993) ¹⁶. Pernin encontra diferenças significativas nas práticas de gestão de quadros de vários países – França, Japão e EUA.

3.2.1.1. A gestão de quadros em França: o «emprego para a vida» na versão francesa

De acordo com a definição proposta pela Associação Geral Interprofissional dos Reformados Complementares (AGIRC), o principal critério de definição de quadro em França é o conteúdo da função exercida, função esta caracterizada fundamentalmente pela autoridade, responsabilidade ou autonomia (Groux, 1983). A grelha de classificações francesa proposta em 1945 por Parodi define como quadro o profissional que interliga competências técnicas e responsabilidades de comando. A sua definição assenta em vários critérios como sejam a aquisição de uma formação técnica e/ou o exercício de funções de responsabilidade, de comando e de autoridade sobre os mais diversos colaboradores: operários, empregados, outros quadros, etc. (Groux, 1983). Todavia, e para além destas funções, não é só o facto de se ter a responsabilidade de comando que distingue um «quadro» de um «não quadro», mas sim o seu estatuto na empresa, a sua remuneração e a posse de diploma (Mermet, 2002; O'Shea, 1990).

¹⁵ - Com efeito, alguns investigadores questionaram a aplicação dos modelos e das teorias de gestão de um determinado país a outros países. Num estudo pioneiro, Guillen mostrou o impacto dos diferentes contextos nacionais e institucionais ao analisar a forma como os modelos organizacionais de gestão científica, de relações humanas e de análise estrutural foram adoptados e aplicados nos EUA, Alemanha, Inglaterra e Espanha. Apesar destes três modelos terem sido adoptados e considerados modelos relevantes, desenvolveram aspectos diferentes em cada um dos países. De tal modo que é possível falar em diferentes versões/perspectivas (a versão americana, a alemã, a inglesa e a espanhola) de cada um dos modelos organizacionais em questão (Guillen, 1994). Sobre o questionamento da aplicação dos modelos e das teorias de gestão de um país a outros países, veja-se ainda: (Laurent, 1986; Hofstede, 1983; Hofstede, 1993; e Clark, 2000).

¹⁶ - Hofstede argumenta que os modelos de gestão, as teorias ou as práticas desenvolvidas num determinado país estão impregnadas de características específicas inerentes à cultura desse país, características essas consideradas como «pré-requisitos culturais» da teoria ou do modelo (Hofstede, 1993). No mesmo sentido vão as reflexões de Lorsch, segundo o qual a cultura “afecta não só a percepção que os gestores têm do interior da organização mas também as decisões acerca das relações da organização com o seu meio (...)” (Lorsch, 1986:95).

Nesta linha de abordagem, e por ser uma organização de referência, o INSEE propõe como critérios de definição de quadro o “nível de qualificação e o diploma escolar, o estatuto na empresa ou simplesmente a profissão do indivíduo” (Groux, 1983:12). A mesma organização distingue ainda «quadros superiores» de «quadros médios»/«profissões intermédias», assumindo que estes últimos são os indivíduos que possuem diplomas técnicos (desenhadores, técnicos de máquinas, técnicos de electricidade, etc.).

De acordo com Pernin, a categoria quadro é fundamentalmente construída pelas práticas de gestão preconizadas pelas organizações, ou seja, *é quadro aquele que é gerido como o sendo*. O modelo de gestão de quadros francês caracteriza-se, essencialmente, por um duplo processo: a garantia de emprego (segurança no emprego) e o desenvolvimento das vantagens adquiridas (crescimento dos rendimentos).

Este modelo tem subjacente seis pressupostos fundamentais:

- 1) baseia-se na idade, ou seja, o processo de recrutamento é quase exclusivamente restringido aos profissionais com menos de 30 anos, dando origem a duas categorias de profissionais: alguns diplomados saídos do ensino médio/superior são automaticamente considerados quadros; os outros são promovidos depois de passarem alguns anos em categorias profissionais de nível inferior (técnicos);
- 2) baseia-se no facto dos cargos de direcção serem privilegiadamente ocupados por profissionais que fizeram toda a sua carreira na empresa;
- 3) sustenta a oficialização de carreiras profissionais diferenciadas em função dos grupos profissionais;
- 4) define a subida na hierarquia através da combinação de dois factores: a promoção racionalizada pelo número de lugares vagos na empresa; e a promoção feita por antiguidade;
- 5) refere-se à garantia de segurança no emprego, associada também à garantia de estabilidade nas remunerações;
- 6) diz respeito à marginalidade a que estão vetadas as formas de emprego precárias (Pernin, 1985:103-104).

O modelo de gestão de quadros sugerido pelo conjunto destes pressupostos é característico das Administrações Públicas, e assenta, fundamentalmente, numa fraca consciência da relação entre prestação de serviço e remuneração. Este modelo congrega quadros muito competentes, trabalhadores dedicados, mas também, residualmente, quadros cépticos e indiferentes (por exemplo, trabalhadores contratados a tempo parcial). A ascensão hierárquica é muito baseada na antiguidade, dando-se, pois, muita importância aos profissionais que fizeram a sua carreira na empresa (Tabela 1 em Apêndice 1).

3.2.1.2. A gestão de quadros no Japão: o «emprego para a vida» na versão japonesa

No Japão, apesar de não encontrarmos equivalentes aos nossos quadros, as análises desenvolvidas neste país reenviam-nos para o *corporativismo de empresa*. No Japão um forte corporativismo de empresa tende a subsumir as identidades das diferentes categorias profissionais, de tal forma que as diferenciações hierárquicas se desenvolvem progressivamente a partir da integração da maioria dos assalariados de origens escolares diversas no seio dos processos produtivos (colectivos) de base. Uma vez que não existe no Japão o equivalente ao estatuto de quadro, este corresponderia aos “não-manuais que possuem um diploma universitário, os quais entram no mundo do trabalho com funções e com salários relativamente próximos do dos operários especializados e dos técnicos” (Lanciano, 1993:15).

Um dos principais aspectos característicos do modelo japonês é o da não coexistência entre segurança no emprego e crescimento sustentado dos rendimentos: existe segurança no emprego mas o crescimento dos rendimentos, numa forma sustentada, apenas se verifica poucos anos antes do fim da carreira.

Os princípios de base deste modelo são idênticos aos do modelo francês, a saber:

- 1) recrutamento de jovens recém licenciados, aos quais é «prometido» um emprego estável e duradouro – a empresa beneficia da sua lealdade, conhecimentos e competências;

2) os quadros constroem e desenvolvem a sua carreira na empresa. A segurança no emprego tem como «custo» sistemas de remuneração relativamente fracos no início de carreira, dando lugar a fortes crescimentos nos últimos anos de carreira. A «antiguidade é um posto»;

3) fraca associação entre o grau académico e as responsabilidades assumidas.

Apesar de idênticos aos princípios de base do sistema francês, as condições do seu exercício bem como os reguladores do sistema são diferentes. Os aspectos reguladores do sistema japonês são de três ordens principais: estruturais, sócio-económicos e culturais.

No que se refere aos *aspectos estruturais*, o campo de evolução/progressão das carreiras dos quadros é muito amplo: o «emprego para a vida» é utilizado fundamentalmente pelos grandes grupos empresariais, onde as oportunidades de emprego são maiores (Inohara, 1991). Para os trabalhadores japoneses a ligação ao trabalho é muito importante. A mobilidade inter-funcional subsiste como regra. O mercado de trabalho é relativamente fechado. A mudança de carreira poderá ter efeitos muito negativos: insere-se num ambiente totalmente desconhecido; pode bloquear o seu ritmo de promoção e perder os seus colegas e amigos.

Ao nível dos *aspectos sócio-económicos*, preconiza-se a garantia de emprego. A utilização de mão-de-obra precária/temporária é pouco frequente. É preconizada a subcontratação. Em caso de dificuldade, são frequentes as reduções dos horários laborais, bem como as licenças sem vencimento durante alguns meses.

O sistema de regulação mais importante são os incentivos/bónus – associados aos lucros da empresa. No regime normal esta parcela da remuneração pode representar cerca de meio ano de salário. Em determinadas situações críticas, os aumentos salariais são reduzidos, anulados ou até mesmo «negativos» (poderão haver reduções principalmente ao nível dos salários mais elevados).

Finalmente, ao nível dos *aspectos culturais*, a filosofia da empresa japonesa coloca a ênfase na importância do «espírito de família» baseado na harmonia, na sinceridade e na

contribuição para o conjunto da sociedade (Bourguignon, 1993). O modelo japonês assenta a sua organização de base no «colectivo», o qual é encarregue de uma determinada «missão global» (Pernin, 1985). O chefe de cada divisão é normalmente nomeado pela sua antiguidade e não pela sua superior competência.

Este modelo de gestão de quadros assenta, então, em profissionais competentes, disciplinados, empreendedores, leais e colectivos. São profissionais que vivem num clima de «stress» permanente devido à necessidade de evitar a incerteza. É um modelo essencialmente regulado pelas relações personalizadas e informais entre os chefes e os seus subordinados, mas onde predominam os interesses do grupo (Tabela 2 em Apêndice 1).

3.2.1.3. A gestão de quadros nos EUA: o sistema das «carreiras profissionais»

Quanto aos EUA, e apesar de não encontrarmos equivalentes aos nossos quadros, as análises desenvolvidas neste país (como na Inglaterra) reenviam-nos para o papel dos *professionals* (Kocka, 1989).

Nos EUA, bem como na Inglaterra, é sobretudo a clivagem entre “colarinhos brancos” e “colarinhos azuis”, e não entre quadros/não-quadros, que se impõe como principal princípio de diferenciação no seio dos trabalhadores assalariados. É a posse de um diploma de nível superior que dá acesso à sua posição profissional, sendo esta última exercida em função do estatuto de assalariado ou não. Como refere Bouffartigue, “nestes países são sobretudo os *professionals* que ocupam a posição mais elevada na hierarquia do prestígio social. Assalariados ou não, eles devem a sua posição à detenção de um diploma de nível superior, sendo as organizações profissionais que filtram a sua entrada nessa posição. Transposta para França, esta categoria dos *professionals* agrupa, ao mesmo tempo, as profissões liberais, os engenheiros e as profissões intelectuais. Encontra-se no primeiro nível da «classificação internacional das profissões» utilizada e recomendada pela Organização Internacional do Trabalho” (Bouffartigue e Gadéa, 2000:6).

Estes profissionais executam funções que não podem ser directamente reportadas à função de produção. Com efeito, procurando traçar a génese deste grupo social, Kocka mostra como se multiplicam as funções específicas que legitimam o reconhecimento de um estatuto social distinto do dos operários especializados: uma grande parte destes trabalhadores tem acesso às informações internas da empresa e exercem funções dificilmente controláveis; o seu trabalho é bastante diversificado e fragmentado no tempo; alguns exercem actividades de direcção; outros exercem apenas uma actividade específica e são dificilmente substituíveis (Kocka, 1989). Todas estas particularidades diferenciam a sua actividade da dos operários especializados e justificam um estatuto diferente, o qual se traduz normalmente no modo de remuneração. Os *professionals* agrupam vários profissionais como os profissionais liberais, os profissionais intelectuais bem como os dirigentes das empresas (Jefferys, 2002).

Contrariamente ao «emprego para a vida» do sistema japonês, o qual se desenvolve num mercado de trabalho fechado e onde o desenvolvimento da carreira se faz através de uma mobilidade lateral intra-empresa, o sistema norte americano assenta na mobilidade inter-empresas de quadros especializados numa determinada profissão – *professionals*.

Os princípios de base do modelo americano são, na sua essência, opostos aos do sistema japonês. Senão vejamos:

- 1) as empresas não têm como preocupação principal construir e/ou desenvolver competências por forma a que os trabalhadores façam carreira na empresa. Dão formação aos trabalhadores que contratam para uma determinada especialização, mas não estabelecem como compromisso que eles façam aí carreira. A sua contribuição é a de desenvolver o «profissionalismo», sendo este utilizado na própria empresa ou então noutra lugar;
- 2) o sistema de remunerações é definido principalmente em função do nível profissional. A idade e a antiguidade desempenham um fraco papel neste processo. Existe a preocupação de reter na empresa aqueles que têm capacidade para ser promovidos a cargos superiores;
- 3) os trabalhadores que saem da empresa são detentores de valor profissional/competências, estando por isso bem «cotados» no mercado de trabalho.

Através do seu potencial, não aproveitado pela empresa, o profissional pode vir a ocupar postos de nível superior noutras empresas – a carreira constrói-se e desenvolve-se, sobretudo, através de mobilidade externa;

4) há a preocupação em diminuir a dissociação entre grau académico e responsabilidades assumidas. É o mérito (avaliação da performance) e não a idade/antiguidade, que determina a passagem de um quadro a determinado posto hierárquico-funcional;

5) não há nenhum plano que garanta o crescimento das remunerações para todos os profissionais. Aqueles que não se consideram pagos de acordo com o seu valor e com o seu potencial saem da empresa: normalmente o mercado tem capacidade para os absorver. Em situações críticas as remunerações podem baixar – esta situação não é definitiva, mas passageira;

6) ao nível do recrutamento existem dois tipos de empresas: as que dão atenção à formação dos seus quadros e, portanto, não têm por norma contratar profissionais no decurso das suas carreiras (pontualmente só especialistas); e as que têm como estratégia colher os frutos das acções de formação concedidas pelas primeiras, e, portanto, preconizam frequentemente contratações de profissionais que estão em pleno desenvolvimento das suas carreiras.

O modelo de gestão de quadros sugerido pelo conjunto destas características assenta, principalmente, na procura do interesse individual, na relação contratual com as organizações e no valor competência – o quadro é um profissional pago pela sua competência. A ocupação dos postos de trabalho é função do mérito e não da antiguidade ou da lealdade. A lealdade e dedicação são condicionadas pela satisfação com as actividades que lhe são confiadas, pelo grau de liberdade/autonomia, bem como pela remuneração – características definidoras do seu valor no mercado (Tabela 3 em Apêndice 1)

Através das análises feitas nestes três países, Pernin propõe um modelo analítico de gestão de quadros constituído por dois tipos principais: o modelo de gestão pela carreira – «gestion par carrière», e o modelo de gestão por profissão – «gestion par métier» (Pernin, 1985). O primeiro corresponde a empresas que adoptam políticas voluntaristas e, preferencialmente,

uma gestão por promoção interna, sendo o emprego considerado quase como vitalício – é o chamado «modelo de emprego para a vida». De acordo com o autor, a gestão de quadros em França e no Japão possui características deste modelo. O segundo corresponde a empresas que preconizam uma gestão essencialmente assente no recrutamento externo, sendo o desenvolvimento profissional definido, sobretudo, pela mobilidade inter-empresas de quadros especializados numa determinada profissão. A gestão de quadros nos EUA possui algumas características subjacentes a este modelo.

Os sistemas francês e japonês procuram, privilegiadamente, dar resposta à *lógica do desenvolvimento dos recursos humanos*, nomeadamente ao concederem prioridade ao desenvolvimento da competência dos quadros, independentemente das necessidades e dos objectivos ditados pelas circunstâncias e pelas estratégias empresariais. Já o sistema americano procura responder à *lógica de satisfação das necessidades*, privilegiando a aquisição de competências a curto/médio prazo no sentido de resolver os problemas que vão emergindo, mas concedendo ainda prioridade à satisfação dos objectivos económicos (Pernin, 1985:144).

Neste sentido, e segundo Pernin, não podemos cingir a análise apenas a uma das lógicas, em detrimento da outra. Nem o vector do *desenvolvimento dos recursos humanos* nem o da *satisfação das necessidades* permite, por si só e sem mais, explicar absolutamente as questões relacionadas com a estruturação do sistema de gestão de quadros. Um *modelo* de gestão de quadros deverá, acima de tudo, tirar partido do que de mais válido tem cada uma das lógicas, já que as “disparidades de gestão dos quadros (...) advêm sobretudo de estratégias empresariais. Isto explica a diversidade de comportamentos das empresas bem como as diferentes formas de intervenção no que se refere ao recrutamento, formação e gestão do emprego” (Rose, 1984:44).

Os contributos do modelo de gestão de quadros de Pernin para a nossa investigação centram-se, principalmente, nas considerações que o autor faz a respeito da importância dada à especificidade dos vários países nas questões relacionadas com a estruturação do sistema de gestão de quadros. Um modelo de gestão de quadros deverá, acima de tudo, considerar a necessidade de um conhecimento mais profundo a respeito do alcance dos sistemas de

valores de uma determinada cultura, levando-os em consideração quando transportamos ideias, modelos, abordagens ou práticas de gestão de um país para outro. Ou seja, e por outras palavras, a gestão é influenciada pelo contexto cultural uma vez que é impossível coordenar as actividades das pessoas sem um profundo conhecimento dos seus valores, normas e identidades.

Todavia, e apesar disso, os teóricos da gestão necessitam de um quadro conceptual de referência que lhes permita compreender como, no geral, as pessoas de diferentes países lidam de forma diferenciada com problemas comuns. Pernin dá-nos esse quadro, ou seja, invoca um conjunto de indicadores vários (recrutamento e selecção, gestão de competências, regulação dos efectivos, regulação das ambições, política de remunerações, etc.) que, na sua maioria, vão estar na base do nosso modelo analítico de gestão de quadros.

3.2.2. O modelo de Guest

Guest (1987, 1990) procurou desenvolver um modelo que se adapte não só aos quadros, mas também, e sobretudo, aos diversos profissionais das organizações. O seu modelo procura integrar um conjunto de práticas para maximizar quatro objectivos principais: integração estratégica organizacional, envolvimento dos trabalhadores, flexibilidade e qualidade (Tabela 3).

A integração organizacional pressupõe um conjunto de factores: refere-se à coerência das políticas de recursos humanos com as outras actividades da organização; implica uma visão estratégica da gestão das pessoas, ou seja, uma estratégia coerente e planeada da gestão das pessoas com a estratégia organizacional; a nível operacional pressupõe o envolvimento das chefias (superiores e intermédias) na translação das estratégias relacionadas com o pessoal em práticas operacionais para o desenvolvimento das actividades no local de trabalho. O objectivo principal é promover a organização como um todo.

Tabela 3 – Modelo de Guest

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Resultados de Recursos Humanos	Resultados Organizacionais
Descrição funcional/organizacional Gestão da mudança	Integração estratégica	Resultados do trabalho Resolução de problemas Mudança
Recrutamento Seleção Socialização	Envolvimento	Inovação
Avaliação Formação Desenvolvimento	Flexibilidade/Adaptabilidade	Eficácia nos custos
Comunicação	Qualidade	Menor Rotação Menor Absentismo Menos Greves

Fonte: Guest, 1987:516.

O empenhamento (envolvimento, flexibilidade e adaptabilidade) dos trabalhadores surge por contraste com a submissão e a conformidade. Regra geral, o empenhamento dos trabalhadores com a organização pode ser facilitado se existirem poucos níveis organizacionais e se não se fizer uma forte distinção entre os diferentes estatutos dos trabalhadores dentro da organização. O empenhamento elevado, associado a bons fluxos de comunicação, pode estar na origem de reduzidas taxas de absentismo e de rotação (*turnover*).

A qualidade refere-se não só à qualidade no trabalho e à qualidade de vida, mas também à qualidade dos próprios trabalhadores, em particular aos níveis de qualificação e formação dos mesmos, de modo a que a organização alcance os seus objectivos organizacionais.

Subjacente a estes quatro objectivos definidos por Guest está a ideia de que eles irão influenciar o comportamento dos trabalhadores, provocando a sua satisfação e, em última instância, o aumento do seu desempenho.

Como se pode ver da tabela 3, o modelo de gestão das pessoas proposto por Guest caracteriza-se por quatro dimensões, as quais mantêm relação directa com as práticas desenvolvidas, e influenciam directamente os resultados organizacionais. As dimensões são:

- 1) Meta de Integração Estratégica – procura relacionar e integrar a estratégia de recursos humanos com a estratégia e os objectivos da organização (trabalhadores mais satisfeitos, mais produtivos e mais adaptados);
- 2) Meta de Envolvimento dos Trabalhadores – a gestão de recursos humanos desenvolve individualmente os colaboradores, orientando-os para a organização. As práticas que mais contribuem para isso estão relacionadas com o recrutamento, a selecção e a socialização. Os resultados esperados são em termos de inovação;
- 3) Meta da Flexibilidade/Adaptabilidade – atinge-se com o enriquecimento das funções dos grupos autónomos de trabalho e multi-qualificados (permite maior confiança e motivação dos trabalhadores). As práticas que mais contribuem para isso estão relacionadas com a avaliação, a formação e o desenvolvimento. Os resultados esperados são em termos de eficácia nos custos;
- 4) Meta da Qualidade – melhoria da qualidade dos trabalhadores, melhoria da qualidade nos serviços, melhoria da qualidade das diferentes práticas de gestão de recursos humanos (nomeadamente recrutamento, desenvolvimento, avaliação das capacidades, qualificações e adaptabilidade). É importante melhorar os fluxos de comunicação.

O modelo de Guest coloca a ênfase nas competências nucleares dos trabalhadores bem como na sua flexibilidade e adaptabilidade, conferindo aos mesmos uma maior responsabilidade e envolvimento. Os resultados para a organização caracterizam-se por uma redução de custos, por uma maior eficácia nos custos, pela resolução de problemas e pela inovação.

O contributo deste modelo para a nossa investigação assenta, sobretudo, nas considerações que o autor faz a respeito da importância crucial de estabelecer inter-relações entre práticas de gestão das pessoas e objectivos organizacionais (dados pela estratégia organizacional). Este modelo, ao incluir novas dimensões (estratégia organizacional), vem dar uma nova dinâmica à gestão das pessoas nas organizações já que determina que as práticas de gestão surjam, mais do que nunca, condicionadas e interligadas com as opções estratégicas da organização.

3.2.3. O modelo de Fernandez e Peña

Fernandez e Peña (1998) desenvolvem um modelo genérico que se aplica a todos os profissionais das organizações (em geral) e, portanto, também aos seus quadros (em particular). A sua proposta apresenta alguns aspectos distintivos de outros modelos. Os próprios autores definem-no como “sistémico, estratégico, contingente e de diagnóstico” (Fernandez e Peña, 1998:43).

Sistémico porque segue os postulados da teoria geral dos sistemas, ou seja, entende que a empresa deve ser entendida como um sistema humano integrado e aberto, em que todas as partes dependem umas das outras, e estas, por sua vez, do meio envolvente. *Estratégico*, porque propõe que todas as acções a realizar na área de pessoal devem ser coerentes e integrar-se com os objectivos, políticas e programas da organização. Ou seja, a gestão das pessoas depende da estratégia organizacional, devendo integrar-se nela de forma activa e participativa. *Contingente*, porque faz depender a gestão das pessoas da empresa de uma série de acontecimentos que mudam constantemente, os quais surgem dentro da própria organização. A gestão das pessoas dependerá desses acontecimentos e terá que adaptar-se a eles da melhor forma possível. E, finalmente, de *diagnóstico*, porque os autores têm como finalidade converter este modelo numa ferramenta conceptual de análise e de actuação na área de gestão das pessoas.

O modelo apresenta o desenho expresso na Figura 4. Apresentamos seguidamente, mais em pormenor, cada um dos seus componentes.

3.2.3.1. A estratégia organizacional

Numa altura em que a concorrência aumenta a todos os níveis, onde o ritmo e o alcance das mudanças desconhecem qualquer equivalente anterior e têm um claro impacto sobre as organizações, é necessário que estas possuam estratégias que lhes permitam alcançar os objectivos, as políticas e os programas definidos.

A definição do modelo pressupõe, assim, que a empresa pense e decida, em cada momento do seu ciclo de vida, sobre as *estratégias de negócio* tidas como fundamentais para garantirem a performance adequada à sua sobrevivência. As estratégias terão como objectivo assegurar à empresa uma vantagem competitiva duradoura sobre o conjunto dos seus concorrentes, num domínio de actividade particular. Essas estratégias desempenham um papel decisivo na determinação do nível global de desempenho da empresa. Com efeito, é da sua capacidade de lutar eficazmente contra os seus concorrentes que depende em grande medida a competitividade organizacional.

É pois fundamental que a estratégia organizacional seja coerente e devidamente alinhada com os objectivos da gestão das pessoas. A avaliação do modelo passará, a este nível, por determinar o alcance dos objectivos organizacionais e de gestão das pessoas.

3.2.3.2. Objectivos do departamento de recursos humanos

Os objectivos do departamento de recursos humanos advêm da estratégia organizacional preconizada, e devem ser coerentes com os objectivos das restantes áreas da empresa. Só assim o departamento fará sentido, ou seja, coordena-se com a direcção e a administração da empresa e contribui para alcançar os objectivos estratégicos da mesma.

Tendo como propósito a maximização da eficiência e da eficácia, a direcção do departamento procurará potenciar e habilitar os seus profissionais, para que sejam capazes de alcançar altos níveis de competitividade, de qualidade, de compromisso, de participação e de integração na empresa como um todo.

3.2.3.3. Contingências que afectam o modelo

A direcção de pessoal é afectada por uma série de variáveis e influências de toda a ordem, que procedem tanto da sua envolvente externa como interna.

No que se refere à envolvente externa, assumem grande importância sobre o departamento de recursos humanos alguns aspectos de carácter eminentemente económico: mudanças na economia em geral (nacional e internacionalmente); características da actividade económica; mudanças tecnológicas; composição do mercado de trabalho; peso dos sindicatos e associações profissionais; normas jurídicas associadas ao direito do trabalho; situação política; valores sociais dominantes (problema do desemprego; discriminação laboral; trabalho infantil, etc.).

No que se refere à envolvente interna, assumem grande importância aspectos estruturantes como: estrutura organizacional; dimensão da empresa; situação financeira da empresa; tecnologia utilizada, natureza das actividades; cultura e valores dominantes na organização; processos grupais (liderança, participação, decisão, comunicação, etc.).

3.2.3.4. Funções e actividades do modelo

Para alcançar os objectivos propostos pelo departamento de recursos humanos é necessário realizar um conjunto de práticas agrupadas num conjunto de funções diferentes. Todas estas funções e práticas relacionam-se entre si. As funções específicas do departamento são as seguintes:

- 1) Função analítica – agrupa todo um conjunto de técnicas orientadas para obter informação sobre a situação da empresa (análise e descrição de funções, planificação dos recursos humanos, avaliação de desempenho, análise de variáveis grupais, etc.);

- 2) Função de gestão do emprego – actividades que permitem à empresa dispor em cada momento das pessoas necessárias para alcançar de forma eficiente os seus objectivos (práticas de aquisição de pessoal – recrutamento, selecção, acolhimento e integração, contratação; e práticas de separação – despedimento, outplacement, reforma, reconversão);
- 3) Função de desenvolvimento – conjunto de actividades para incrementar a eficiência/eficácia profissional e possibilitar a realização pessoal do trabalhador (formação, desenvolvimento, promoção, programas de motivação, compromisso, competências e satisfação no trabalho);
- 4) Função de mudança – adaptação às constantes mudanças internas e externas à organização (estudo e alteração da estrutura organizacional, questões ergonómicas, desenvolvimento de equipas, direcção de qualidade, desenvolvimento organizacional);
- 5) Função de assessoria – função de assessorar a empresa, algum departamento da mesma ou algum director/técnico em particular sobre diferente tipo de problemas (comunicação entre pessoas ou grupos, autoridade, relacionamento interpessoal, conflito, etc.);
- 6) Função de compensação – conjunto de actividades e operações destinadas a recompensar os trabalhadores da empresa pelo seu trabalho. Distinguem-se, aqui, duas grandes sub-funções: a distributiva (administração dos salários, incentivos, benefícios) e a social (serviços aos empregados como: refeitório, bar, casa, bolsas de estudo para os filhos, creche ou amas, zonas recreativas, etc.);
- 7) Função normativa e relações laborais – relacionada com a higiene e segurança no trabalho (medicina no trabalho, assistência aos acidentes de trabalho, prevenção de acidentes de trabalho, programas de saúde e higiene no trabalho);
- 8) Função administrativa – controlo administrativo e burocrático dos assuntos referentes ao pessoal da empresa (processos administrativos relativos à contratação, despedimento, progressão na carreira, avaliação de desempenho, transferências, segurança social, etc.).

As funções (e as práticas subjacentes) do departamento de recursos humanos referidas incidem directamente sobre os comportamentos dos profissionais que trabalham na organização. Estas práticas concretas analisam e potenciam as habilidades dos trabalhadores, os seus conhecimentos e a sua experiência, a sua motivação, têm em consideração características relacionadas com a personalidade, as atitudes e os valores, comportamentos grupais, estudam e intervêm sobre processos de liderança, comunicação, negociação, etc.

3.2.3.5. Níveis de aplicação das funções e actividades

Todas as funções e práticas atrás referenciadas desenvolvem-se a três níveis principais: *nível estratégico* (é o nível principal do departamento; estabelece os objectivos, as estratégias e as políticas gerais relacionadas com o pessoal, os quais devem estar em concordância com o plano estratégico da organização); *nível intermédio* (encarregue de desenvolver e implementar as políticas de recursos humanos formuladas ao nível estratégico; é uma função de nível intermédio cuja missão é estabelecer os objectivos específicos a partir da estratégia do departamento de pessoal); e o *nível operacional* (executa os programas previstos no nível de gestão através da aplicação das técnicas e instrumentos concretos que permitam realizar as actividades próprias do departamento).

3.2.3.6. Resultados do modelo

A aplicação das actividades do departamento de recursos humanos deve dar lugar a um conjunto de outputs/resultados. Estes podem centrar-se em duas áreas principais: uma que afecta directamente a organização e outra relacionada com os profissionais.

Os resultados organizacionais centram-se, por um lado, no incremento do rendimento geral da organização como a produtividade ou a qualidade dos produtos e serviços prestados pela organização, e, por outro lado, na redução e controlo de certas situações problemáticas como a diminuição do absentismo, rotatividade, conflitualidade, acidentes de trabalho, etc.

Os resultados ao nível dos profissionais podem incidir na melhoria do desempenho e do rendimento individual, na potenciação do compromisso com a organização, na satisfação no

e com o trabalho, no controlo dos níveis de ansiedade, no stress, na insatisfação, na melhoria da formação e da preparação dos trabalhadores, ou mesmo na promoção da qualidade de vida no trabalho.

3.2.3.7. Avaliação do modelo

É importante efectuar-se a avaliação dos resultados em termos de gestão das pessoas. O conhecimento dos mesmos permitirá efectuar as correcções tidas como necessárias para o alcance dos objectivos propostos. A avaliação é constituída por várias vertentes, como sejam: o alcance dos objectivos propostos (da organização e dos trabalhadores); relação custo/benefício das actividades do departamento; o valor acrescentado pelas actividades desenvolvidas pelo departamento; a capacidade de adaptação às contingências internas e externas; e a avaliação da ética organizacional (relação entre justiça e equidade do sistema com a defesa dos interesses dos trabalhadores).

Em suma, os contributos deste modelo para a construção do modelo de análise desta investigação são vários. Primeiro, esta investigação parte da mesma premissa base que o modelo proposto por Fernandez e Peña, ou seja, estabelece uma estreita inter-relação entre a estratégia organizacional e a gestão de recursos humanos (quadros). Segundo, este modelo diz-nos que o departamento de pessoal deve partir da identificação dos objectivos estratégicos da organização, os quais dependem das políticas, objectivos e planos da organização no seu conjunto – da estratégia organizacional. Terceiro, este modelo tem em consideração as contingências (internas e externas à organização) que afectam directamente os objectivos, e que, portanto, obrigam a adaptar-se a elas. Quarto, o alcance dos objectivos do departamento de pessoal é feito através da aplicação prática de um conjunto de actividades, enquadradas em diferentes funções. Estas funções incidem directamente sobre o comportamento das pessoas, são realizadas em três níveis diferentes (estratégico, intermédio e operacional), e dão lugar a um conjunto de resultados de âmbito organizacional e profissional. Finalmente, o modelo faz referência à avaliação de todo o sistema, de modo a verificar se os objectivos (ao nível da gestão das pessoas e ao nível da organização) foram ou não alcançados.

PARTE II

METODOLOGIA E ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4

Modelo de análise da gestão de quadros e metodologia da investigação empírica

“O campo de incidência dos métodos é constituído pelas operações técnicas de investigação. Para cada pesquisa concreta caberia ao método seleccionar as técnicas adequadas, controlar a sua utilização, integrar os resultados parciais obtidos. A metodologia será, assim, a organização crítica das práticas de investigação” (Almeida e Pinto, 1990:84).

4.1. Construção de um modelo de análise da gestão de quadros

Definidos o objecto de estudo, os objectivos e identificados os conceitos centrais, reunimos o conjunto de informação teórica necessária para a construção do modelo de análise que sustenta o estudo.

De acordo com a análise desenvolvida no capítulo 3, são as empresas que, num determinado contexto cultural, institucional e societal, fixam os mecanismos que estão na base da gestão de quadros. Ou seja, o modo como os trabalhadores se inserem numa empresa depende, em

larga medida, dos seus percursos sócio-profissionais, eles próprios determinados também pelas empresas, nomeadamente através do modo como estas reconhecem a formação por eles adquirida (sistema de ensino) e das práticas de gestão da mão-de-obra por elas promovida.

A gestão de quadros tem como objectivo principal garantir às organizações níveis de eficiência e de eficácia aceitáveis em contextos de competitividade de forma a assegurar o seu funcionamento e a sua sobrevivência. Para estudar a relação entre práticas de gestão de quadros e estratégias empresariais devemos centrar a atenção sobre duas dimensões principais: por um lado, a dimensão *organizacional*, que assenta na análise das estratégias empresariais, e, por outro lado, a dimensão de *gestão de quadros*, a qual passa pela gestão do recrutamento e selecção, da descrição e análise de funções, do acolhimento e integração, da gestão de competências, das recompensas e sistemas de remuneração, da formação e desenvolvimento, da gestão de carreiras e da separação (Figura 5).

Comparativamente com a proposta de Pernin (1985), o modelo de análise aqui proposto, para além de ter em consideração as especificidades inerentes ao caso português, considera também algumas das políticas de inserção e das políticas de utilização de quadros propostas por Pernin. Todavia, o modelo aqui proposto atribui uma importância acrescida aos factores «estratégicos», dimensão esta descuidada ou, pelo menos, relegada para segundo plano na definição dos modelos de gestão de Pernin.

A nossa abordagem vai ainda ao encontro da proposta apresentada por Guest (1987, 1990) e por Fernandez e Peña (1998), ou seja, perspectivamos a gestão dos quadros como um «processo» onde as dimensões “estratégias empresariais” e “práticas de gestão de quadros” se retroalimentam mutuamente, e sofrem a influência da especificidade dos contextos onde ocorrem.

Apresentamos, seguidamente, modelo de análise (Figura 5) e o quadro de operacionalização da pesquisa empírica (Tabela 4).

Práticas de Gestão de Quadros «Processo de inserção na empresa»	Recrutamento e Seleção	Grau de dificuldade no recrutamento de QS - Nenhuma dificuldade - Alguma dificuldade - Muita dificuldade	- Questionário
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento, nos últimos 3 anos, de QS - Sim; Não	- Questionário
	Recrutamento e Seleção	- Recrutamento, nos últimos 3 anos, de QS com perfil técnico vs perfil liderança - Sim; Não	- Questionário
	Recrutamento e Seleção	Tipo de contrato de trabalho - Contrato a prazo/termo - Contrato efectivo/sem termo - Período experimental passagem a efectivo	- Questionário
	Recrutamento e Seleção	Crítérios determinantes p/ contratação QS - Experiência profissional - Formação académica/escolar - Competências sociais e relacionais - Prestígio da universidade - Formação no estrangeiro - Idade - Sexo	- Questionário
	Acolhimento e Integração	O processo está formalmente instituído - Sim; Não	- Questionário
Acolhimento e Integração	Modos de acolhimento/integração dos QS - Integração por processo de acolhimento - Integração por formação profissional - Integração pelo superior hierárquico - Integração pelos colegas	- Questionário	
Práticas de Gestão de Quadros «Processo de pós-inserção na empresa»	Descrição e Análise de Funções	Processo de DAF formalmente instituído -- Sim; Não	- Questionário
	Descrição e Análise de Funções	Funções atribuídas aos QS - Representar a organização formalmente - Interagir com pares e pessoas externas - Inovar - Tomar decisões - Resolver problemas - Estabelecer negociações - Capacidade de trabalhar em equipa - Planear e gerir actividades	- Questionário - Entrevistas
	Descrição e Análise de Funções	QS implica ter responsabilidade de liderar - Sim; Não	- Questionário
	Descrição e Análise de Funções	- Contributo dos QS na formulação da estratégia de negócio da empresa	- Entrevistas
	Descrição e Análise de Funções	- Contributo dos QS na implementação da estratégia de negócio da empresa	- Questionário - Entrevistas
	Gestão da Formação	Realização de formação para os QS (perfil técnico vs liderança) nos últimos 3 anos - Sim; Não	- Questionário
	Gestão da Formação	Nº de acções de formação profissional dadas aos QS nos últimos 3 anos - 1 acção - De 2 a 5 acções - Mais de 5 acções	- Questionário
	Gestão da Formação	Nº de horas de formação profissional dadas aos QS nos últimos 3 anos - < 50 horas - De 50 a 99 horas - De 100 a 200 horas - Mais de 200 horas	- Questionário

<p>Práticas de Gestão de Quadros</p> <p>«Processo de pós-inserção na empresa»</p>	Gestão da Formação	<p>Tipo de formação profissional para os QS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação em sala - Formação no posto de trabalho - Formação outdoor - Congressos, seminários e feiras - Estágios 	- Questionário
	Gestão da Formação	<p>Factores importantes para a formação profissional dos QS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da competitivid./produtivid. - Melhoria da qualidade dos serviços - Introdução/mudança de equipamentos - Fontes de financiamento externas - Novos modos de organizar o trabalho - Alteração da estrutura da empresa - Melhoria/introdução de novos produtos - Mudanças planea./controlo/gestão prod. - Identificação c/ objectivos da empresa - Reforço da adaptabilidade trabalhadores 	- Questionário
	Gestão da Formação	<p>Competências a desenvolver pela formação profissional para QS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competências no domínio teórico - Competências no domínio instrumental - Competências no domínio social - Competências no domínio cognitivo 	- Questionário
	Gestão da Formação	<p>Modalidades estímulo à formação p/ QS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crédito de horas - Apoio financeiro pela empresa - Apoio financeiro pelo trabalhador - Certificação das competências - Implicação na progressão/promoção - Reconhecimento salarial 	- Questionário
	Gestão de Carreiras	<p>Modalidades de progressão para QS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Progressão por antiguidade - Progressão por aquisição de diploma - Progressão por curso de formação - Progressão por desempenho e mérito 	- Questionário
	Gestão de Carreiras	<p>Processos do desenvolvimento da carreira praticados pelas empresas para os QS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação da carreira pela empresa - Auto-avaliação - Orientação pelos serviços de informação - Aperfeiço. por preparação individual - Aperfeiço. por rotativ. postos de trabalho - Aperfeiço. por programas de formação 	- Questionário
	Gestão da Remuneração	<p>Remuneração base líquida para os QS</p> <ul style="list-style-type: none"> - < 1000 euros - De 1000 a 1499 euros - De 1500 a 1999 euros - De 2000 a 2499 euros - De 2500 a 2999 euros - Mais de 3000 euros 	- Questionário
	Gestão da Remuneração	<p>Composição da remuneração para QS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prémios fixos - Prémios variáveis - Prémio de antiguidade - Subsídio de desempenho - Stock-options - Participação nos resultados - Carro/combustível - Cartões de crédito - Apoios financeiros à formação - Seguros vários 	- Questionário
	Gestão da Remuneração	<p>Nº salários por ano para QS</p> <ul style="list-style-type: none"> - 12 - 14 - 15 - >15 	- Questionário

<p>Práticas de Gestão de Quadros</p> <p>«Processo de pós-inserção na empresa»</p>	Gestão da Remuneração	<p>Diferenças entre salários efectivos (SE) e salários convencionais (SC) para QS</p> <ul style="list-style-type: none"> - SE igual ao SC - SE superior em 25% ao SC - SE superior entre 25% a 50% ao SC - SE superior em mais de 50% ao SC 	- Questionário
	Gestão da Remuneração	<p>Formas de aumento salarial para QS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento geral de acordo com as CCT - Aumento geral segundo os resultados - Aumentos diferenciados seg. resultados - Aumentos individualizados (mérito) - Aumentos individualizados (formação) - Aumentos individualizados (objectivos) 	- Questionário
	Gestão da Separação	<p>Houve saída de QS nos últimos 5 anos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sim; Não 	- Questionário
	Gestão da Separação	<p>Modalidades saída de QS últimos 5 anos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reforma por limite idade/invalidez - Reforma antecipada/pré-reforma - Despedimento colectivo - Cessação do contrato a termo certo - Saída por iniciativa da empresa - Saída por iniciativa do trabalhador - Rescisão do contrato por mútuo acordo 	- Questionário

4.1.1. Dimensão de análise: «estratégia empresarial»

Numa altura em que a concorrência aumenta a todos os níveis, pela intensidade e extensividade das transformações que marcam os tempos actuais, onde o ritmo e o alcance das mudanças desconhecem qualquer equivalente anterior e têm um claro impacto sobre as empresas, é necessário que estas possuam vantagens concorrenciais que lhes permitam alcançar os objectivos empresariais definidos.

A definição do modelo de gestão pressupõe, assim, que a empresa pense e decida, em cada momento do seu ciclo de vida, sobre as *estratégias de negócio* (onde se incluem os objectivos das empresas) tidas como fundamentais para garantirem a performance adequada à sua sobrevivência (Morais, 1998).

Assim sendo, a este nível, e como se pode ver no inquérito por questionário (Anexo 2) procurou-se identificar quais são as **estratégias empresariais das empresas do sector de componentes para automóvel**. Tendo por base a revisão da literatura, formulou-se a

seguinte questão: *Qual a estratégia principal da empresa para se adaptar ao mercado?* Identificaram-se quatro opções de resposta: estratégia centrada no baixo custo; estratégia centrada na melhoria da qualidade; estratégia centrada na inovação; estratégia de foco; outra estratégia? Os tipos de estratégia considerados no inquérito por questionário remetem para os desenvolvimentos da teoria das vantagens competitivas (Porter, 1980, 1985). Esta teoria, assenta, como vimos no enquadramento teórico, num modelo de competitividade dinâmico, definido por três tipos de estratégias: a estratégia baseada nos custos; a estratégia baseada na diferenciação; e a estratégia de foco.

Decorrente das estratégias preconizadas pelas empresas surge o enfoque da gestão, isto é, o que as empresas elegem, em função dos seus valores e estratégias, como o centro da sua atenção. Neste sentido procurou-se identificar quais são as **vantagens concorrenciais que as empresas possuem**; qual é o **posicionamento das empresas relativamente aos produtos e aos processos**; quais são os **equipamentos/tecnologias** que as empresas possuem, e como se caracterizam as empresas quanto à **sua estrutura**.

4.1.2. Dimensão de análise: «práticas de gestão de quadros»

Ao nível da gestão de quadros, para efeitos deste estudo, privilegiámos uma abordagem que contempla e analisa os “quadros” em dois momentos chave: o processo de *‘inserção na empresa’* propriamente dito, em função dos critérios de *selectividade e socialização* (práticas de recrutamento, selecção e acolhimento), e os processos de *‘pós-inserção’*, em função dos critérios de *categorização* dos trabalhadores (práticas de utilização de mão-de-obra).

Antes, porém, começamos por fazer uma caracterização genérica da área de recursos humanos (**história; evolução; organograma; estratégia, papel e práticas da área de recursos humanos; estratégia e práticas de gestão de quadros**) e uma breve caracterização sociográfica dos quadros superiores (através da identificação do seu **número/taxa, nível de escolaridade, feminização, escalões etários, funções e formações**)

4.1.2.1. Práticas de gestão de quadros: processo de «inserção na empresa»

Ao nível das questões mais directamente relacionadas com as práticas de «inserção na empresa» analisámos o processo de *recrutamento e selecção* e de *acolhimento e integração* dos quadros superiores.

O *recrutamento* consiste no conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos capazes para ocupar postos de trabalho na organização. A *selecção* constitui a escolha do homem certo para o lugar certo, ou seja, a selecção procura entre os candidatos recrutados os mais adequados aos postos de trabalho existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia na organização. A selecção visa assim solucionar dois problemas básicos: a adequação do homem ao posto e a eficiência e eficácia do homem no posto de trabalho (Chiavenato, 1998).

Para analisar o processo de recrutamento procurou-se saber qual o **grau de dificuldade que as empresas têm no recrutamento de quadros superiores**. Uma das dimensões tradicionalmente analisadas ao nível do processo de inserção profissional refere-se às formas de emprego que as empresas propõem. Neste sentido, e constituindo uma dimensão fundamental para aquilatar a qualidade da inserção profissional, procurou-se identificar qual o **tipo de contrato de trabalho** privilegiado aquando do recrutamento de quadros superiores.

Pretendeu-se, ainda, saber quais são os **critérios determinantes para a selecção de quadros superiores** por parte das empresas.

O processo de recrutamento de pessoal não fica completo com a contratação dos candidatos. Para reter e maximizar os recursos humanos seleccionados, as empresas devem prestar atenção à sua socialização. A socialização consiste no processo mediante o qual os novos trabalhadores são integrados na empresa (Gómez-Mejía, 1999). Assim sendo, uma dimensão particularmente importante quando se estudam as questões relacionadas com a inserção profissional refere-se à forma como é feito o processo de *acolhimento e integração* dos novos profissionais contratados. Aqui procurou-se saber se **o processo de integração e**

acolhimento dos novos quadros superiores está ou não formalmente instituído, e, em caso afirmativo, quais são os **modos de integração e acolhimento dos novos contratados**.

4.1.2.2. Práticas de gestão de quadros: processo de «pós-inserção na empresa»

No que se refere às questões relacionadas com as políticas de utilização, ou melhor, com o processo de ‘pós-inserção’ de quadros superiores na empresa, procurámos determinar de que forma a conjugação de algumas das variáveis definidoras desta mesma gestão de mão-de-obra (*descrição e análise de funções, gestão de competências, formação e desenvolvimento, política de remuneração, gestão de carreiras, e gestão da separação*) se relacionam com as estratégias empresariais.

Um primeiro aspecto que consideramos ao nível das práticas de utilização de quadros superiores refere-se à *descrição e análise de funções (DAF)*. No que concerne às funções dos quadros superiores seguimos de perto as análises de Mintzberg, o qual preconiza uma tipologia de funções repartidas em três subconjuntos: as funções interpessoais, as funções informacionais e as funções decisórias (Mintzberg, 2000). Aqui procurou-se, então, saber se o **processo de DAF está ou não formalmente instituído na empresa**, quais são as **funções atribuídas aos quadros superiores**, e paralelamente, procurou-se, ainda, identificar se ser quadro superior na empresa implica **ter responsabilidade de liderar e/ou exercer funções técnicas complexas**. Finalmente, procurou-se saber qual é o **contributo dos quadros superiores na concepção e na implementação da estratégia de negócio** da empresa e na **concepção e implementação da estratégia de recursos humanos** da empresa.

Um segundo aspecto a referenciar está relacionado com a política das empresas face à *formação e desenvolvimento*. Aqui procurou-se identificar o seu posicionamento no que se refere à existência ou não de acções de formação profissional e ao tipo de acções realizadas. Com efeito, a aposta na formação dos quadros mais qualificados é uma das esferas da empresa que pode desencadear benefícios significativos dado que da sua concretização depende, em grande medida, o desempenho profissional dos trabalhadores. Assim sendo, procurou-se determinar, por um lado, se a **prática de formação profissional é de facto uma**

das esferas de actuação da gestão de quadros superiores privilegiada pelas empresas, e, por outro lado, procurámos identificar que formas revestem essas acções de formação. Dado que a formação profissional está estreitamente relacionada com a mobilização de competências, procurou-se, ainda, **identificar quais as competências que se procuram desenvolver.**

Um terceiro aspecto a analisar consiste nas práticas das empresas quanto à regulação das ambições e gestão de carreiras dos quadros superiores.

O processo de regulação das ambições está, sobretudo, relacionado com a temática da mobilidade profissional (interna). As questões relacionadas com a mobilidade profissional têm vindo a sofrer algumas alterações de sentido, nomeadamente através da “ruptura com o modelo de progressão automática, dependente da antiguidade, da experiência profissional ou dos diplomas” (Paz, 2000:212). As modalidades de progressão tendem cada vez mais a caminhar por uma via marcada pelas “mudanças organizacionais, mutações na qualificação dos trabalhadores e dos empregos e pelas estratégias de flexibilização e individualização” (Paz, 2000:212). O que se procurou aqui fazer foi, então, identificar as práticas das empresas no que se refere às **modalidades de progressão profissional dos seus quadros superiores.** Estas podem variar entre as modalidades de progressão que reflectem uma lógica de *mobilidade colectiva de promoção automática* (antiguidade, aquisição de qualificações académicas e profissionais), e as modalidades de progressão que reflectem uma tendência para a *flexibilização e individualização* (por mérito e por avaliação dos conhecimentos requeridos ou detidos).

Relacionado com a regulação das ambições está o processo de gestão de carreiras. A gestão de carreiras profissionais consiste numa actividade em contínuo desenvolvimento que reconhece as pessoas como um recurso vital para a empresa. O sistema de desenvolvimento da carreira profissional assenta em três fases principais: a fase da avaliação, a fase da orientação e a fase do aperfeiçoamento. A fase da avaliação do desenvolvimento da carreira profissional consiste numa série de actividades que englobam a auto-avaliação e a avaliação feita pela empresa. A fase da orientação do desenvolvimento da carreira profissional consiste em determinar o tipo de carreira que os indivíduos querem desenvolver, e que passos devem seguir para tornar realidade os seus objectivos profissionais. Os métodos mais importantes na

orientação são os serviços de informação (publicação interna de postos de trabalho, inventários de habilidades e os programas de trajectórias profissionais). A fase do aperfeiçoamento consiste em actuar no sentido de criar e incrementar as competências com o objectivo de estar preparado para futuras oportunidades e alterações de emprego. Os programas mais comuns de aperfeiçoamento são a preparação individual (reuniões entre os directores e os seus empregados procurando estudar os objectivos e o desenvolvimento da carreira profissional), a rotatividade entre postos de trabalho (proporcionando maior flexibilidade e uma maior base de competências aos trabalhadores), e programas de ajudas à formação (procurando apoiar a formação e o aperfeiçoamento dos trabalhadores) (Gómez-Mejía, 1999).

O que se procurou fazer neste passo foi, por um lado, verificar se o **processo de gestão de carreiras para os quadros superiores está claro e definido na empresa**, e, por outro lado, identificar quais são os **processos relacionados com o desenvolvimento da carreira (ao nível da avaliação, da orientação e do aperfeiçoamento) praticados pelas empresas**.

Um quarto aspecto a abordar relativamente à política de «pós-inserção» de quadros superiores refere-se às *práticas de remuneração* das empresas. Partimos para esta abordagem através da análise dos modos de gestão dos salários, nomeadamente no que se refere ao **nível da remuneração base (líquida) para quadros superiores**, à diferença entre **salários efectivos e salários convencionados** ¹⁷ e à análise das **formas de aumento salarial** praticadas. Para além disso, procurámos ainda analisar a **composição da remuneração dos quadros superiores**, de forma a verificarmos até que ponto as empresas têm adoptado o sistema de compensações/incentivos para encorajar determinados tipos de comportamentos. Ou seja, e por outras palavras, procurámos saber se as empresas têm ou não adoptado um sistema de incentivos (individuais e colectivos) para recompensar diferenças em termos de desempenho e de produtividade.

Finalmente, o último aspecto da análise das políticas de utilização de quadros superiores diz respeito à forma como é feita a *gestão da separação*. A separação acontece quando um

¹⁷ - O 'salário efectivo' refere-se ao salário efectivamente pago pelas empresas, enquanto o 'salário convencionado' refere-se ao salário estabelecido pelo contrato colectivo de trabalho (CCT).

colaborador deixa de ser membro de uma organização (Gómez-Mejía, 1999). A separação pode ser de dois tipos principais: a separação voluntária e a separação involuntária.

Se a separação voluntária acontece quando o colaborador decide romper a sua relação com a organização tanto por motivos pessoais como laborais (por exemplo, o abandono e a reforma), a separação involuntária acontece quando a administração/gerência decide que é necessário terminar a relação que a organização mantém com o colaborador (por exemplo, o despedimento).

Aqui procurou-se identificar, por um lado, se nas empresas **houve saída de quadros superiores** nos últimos cinco anos, e, por outro lado, quais são as **modalidades de saída** que afectaram o maior número de quadros superiores nos últimos cinco anos.

Em suma, tendo como objectivo analisar a inter-relação entre “gestão de quadros” e “estratégia empresarial”, nas análises efectuadas procurou-se cruzar as várias variáveis que compõem as dimensões referidas nos pontos anteriores: “estratégia empresarial” e “práticas de gestão de quadros”. Pretendeu-se, assim, identificar e analisar a articulação entre **práticas de gestão de quadros e estratégia de negócio** da empresa, bem como identificar quais são **os resultados práticos, em termos de performance, dessa articulação**.

4.2. Estratégia metodológica adoptada

4.2.1. Enquadramento

A ciência tenta ser um conhecimento rigoroso, mesmo que não perfeito, da realidade (Neves, 1995). Quanto ao seu desenvolvimento, e de acordo com Nevado, ele deve passar pelo valor acrescentado ao conhecimento existente, mesmo quando ocorre a ruptura com esse mesmo conhecimento (Nevado, 1999).

Nesse sentido, para que o investigador possa de algum modo reivindicar o seu próprio contributo e que o seu trabalho seja reconhecido pela comunidade científica, ele deve usar uma metodologia de investigação que reduza ao mínimo os erros e que assegure a sua fiabilidade, validade e generalidade (Sutton, 1997). Por «metodologias» deve entender-se o enfoque geral que permite estudar um problema de investigação, enquanto o «método» se refere à técnica específica de recolha de dados (Bonache, 1999). Esta diferenciação indicia que uma metodologia poderá utilizar vários métodos se for caso disso.

Quando em presença de uma nova questão ou problema a esclarecer, desenvolver ou resolver, o investigador pode optar por uma metodologia científica que tenha por base uma estratégia de investigação puramente teórica, uma estratégia basicamente empírica, ou ainda, uma estratégia em que estejam envolvidas ambas as opções – a teórica e a empírica.

Apesar de ser nas teorias e nos complexos conceptuais que, normalmente, está depositada a potência heurística do conhecimento científico¹⁸, muita da capacidade de interpretar a realidade baseia-se nos métodos e nas técnicas de investigação. De facto, não obstante serem os quadros teóricos de referência que orientam e definem as perspectivas de leitura dos fenómenos, o acesso a esses mesmos fenómenos está intimamente relacionado com os instrumentos metodológicos a que se pode recorrer. Cada objecto empírico tem as suas características particulares, o que faz com que as abordagens exigidas possam ser muito variadas. Daí que, sem descurar o primado da orientação teórica de que se parte, seja necessário recorrer a uma estratégia metodológica ajustada simultaneamente aos propósitos da investigação e ao objecto de estudo tomado para análise.

Quando se toma como objecto de estudo a análise das “*relações entre as práticas de gestão dos quadros superiores e a estratégia nas empresas do sector de componentes para automóvel*”, um dos primeiros aspectos a ter em atenção é a de que não há um acesso directo a tal matéria. É que, note-se, conforme decorre do que foi referido atrás, tal fenómeno resulta da composição de diversos elementos e de diversas dimensões. Daí que para se lhe aceder, tal como a muitos outros fenómenos, seja necessário construir um complexo dispositivo

¹⁸ - Na prática, os quadros teóricos funcionam como “holofotes”, porquanto é a eles que está atribuída a *função* de “iluminação da realidade”. Porque se desdobram numa série de conceitos subsidiários, os quadros teóricos

analítico, o que implica, para além da consideração de um quadro teórico de referência, a selecção e a articulação crítica de um conjunto de instrumentos e de técnicas de recolha e análise de informação adequados a dar resposta aos propósitos estabelecidos. É a partir desse quadro analítico que se pode avaliar a adequação dos múltiplos instrumentos disponíveis à estratégia metodológica a esboçar e, por conseguinte, se pode construir o complexo dispositivo de observação e de análise em que se materializará essa mesma estratégia.

É certo que, como refere Feyerabend, “todas as metodologias, mesmo as mais óbvias, têm os seus limites” (Feyerabend, 1993:39). Todavia, daí a preconizar-se uma atitude condescendente, em que, ao atribuir-se primazia a tudo, não se dá relevância a nada e em que tudo é consentido, vai uma distância muito grande. Por isso, mesmo sabendo que não há uma via única para o estudo de um qualquer fenómeno, ainda assim permanece a necessidade de se adoptar uma estratégia de observação orientada e sistematizada, mediante a qual se procurem organizar criticamente as práticas de investigação.

A construção da estratégia metodológica, no entanto, não se pode centrar exclusivamente na tentativa de compatibilização dos métodos disponíveis, partindo do pressuposto de que, porque recenseados no repertório de instrumentos válidos, podem ser utilizados todos e em qualquer circunstância. Se é um facto que com o correr do tempo as ciências sociais têm vindo a testar recorrentemente um conjunto de procedimentos técnicos – reconhecendo-lhes, assim, validade interna –, o certo é que qualquer desses procedimentos tem limites, pelo que cada um se tende a ajustar a circunstâncias teóricas e empíricas particulares. Ora, essa particularidade apenas pode ser aquilatada em cada investigação concreta, o que significa que não basta verificar a validade em abstracto dos instrumentos de observação. Para além dessa validade (intrínseca), sem dúvida importante, é conveniente analisar a sua adequação às condições específicas de cada pesquisa, porquanto é precisamente sob essas condições que cada técnica de investigação é operacionalizada e, por conseguinte, tem de confirmar a sua (pretensa) potencialidade.

Neste sentido, a estratégia metodológica não tem necessariamente de ser a expressão de uma conduta ferreamente disciplinada. É conveniente que seja uma resposta estratégica e crítica

de referência estendem-se, contribuindo, assim, para a cobertura analítica dos objectos empíricos, tornando mais evidentes alguns dos seus contornos menos nítidos à primeira vista.

às exigências de adequação dos processos e dos procedimentos de análise às condições, aos objectivos e ao objecto de investigação. Se a estratégia metodológica delineada propõe sempre uma via particular, isso não ilude o facto de que essa via é sempre uma opção que não esgota os pontos de contacto com a realidade, cabendo ao investigador avaliar constantemente a direcção e o tipo de intervenções realizadas ao longo de qualquer pesquisa empírica. Pelo que, se muito foi investido na construção do complexo analítico utilizado, tanto ou mais foi investido na sua operacionalização.

4.2.2. Tipo de investigação

As questões metodológicas não se restringem à necessidade de avaliação *in loco* das potencialidades dos instrumentos de pesquisa. Talvez, ainda, antes desta, uma outra questão importante que habitualmente se coloca, mesmo que de modo apenas implícito, tem a ver com a própria concepção da intervenção metodológica.

Com efeito, constata-se, com frequência, que enquanto alguns investigadores se inclinam para a adopção de uma estratégia de pesquisa orientada por uma «lógica de demonstração», outros inclinam-se preferencialmente para uma estratégia orientada por uma «lógica de descoberta».

O presente estudo tem, fundamentalmente, um carácter exploratório e como tal não assenta no pressuposto da representatividade. Pelo contrário, desenvolve-se numa «lógica de descoberta» dos parâmetros organizacionais relativos à inter-relação entre “práticas de gestão dos quadros superiores e estratégias empresariais”.

Neste sentido, enquanto estudo exploratório que é, procurou-se determinar tendências, identificar relações significativas entre dimensões (práticas de gestão de quadros e estratégias empresariais), bem como sistematizar observações que possam sugerir investigações futuras. Daí que, para além de uma abordagem ‘quantitativa’ se realize também uma abordagem ‘qualitativa’. A validade e pertinência da análise proposta assenta, sobretudo, na plausibilidade da lógica de análise.

4.2.2.1. Técnicas de investigação utilizadas

Para a realização deste projecto recorreu-se a um conjunto diversificado de técnicas de investigação. Tal não corresponde, todavia, a nenhuma pretensão ecléctica. O que sucede é que, como o objecto de análise é denso – ou seja, é teoricamente decomposto numa variedade de dimensões e de variáveis –, houve a necessidade de construir um complexo analítico que, embora plural na sua composição, se pretende coerente e sintonizado com um objectivo preciso: *ilustrar as relações que se estabelecem entre os tipos de gestão de um segmento de mão-de-obra qualificada (quadros superiores) e as estratégias empresariais em diferentes contextos empresariais do sector de componentes para automóvel.*

Tendo por base a classificação proposta por Almeida e Pinto, para a realização deste projecto recorreu-se a dois conjuntos de técnicas de pesquisa: às técnicas não documentais – inquérito por questionário e entrevistas; e às técnicas documentais – análise de conteúdo (Almeida e Pinto, 1990).

4.2.2.1.1. O inquérito por questionário

Um dos instrumentos metodológicos a que se recorreu foi o **inquérito por questionário** (Apêndice 2). O inquérito é a “técnica de construção de dados que mais se compatibiliza com a racionalidade instrumental e técnica que tem predominado nas ciências e na sociedade em geral. (...) A sua natureza quantitativa e a sua capacidade de ‘objectivar’ informação conferem-lhe o estatuto máximo de excelência e autoridade científica no quadro de uma sociedade e de uma ciência dominadas pela lógica formal e burocrático-racional, mais apropriada à captação dos aspectos contabilizáveis dos fenómenos” (Ferreira, 1990:167).

Houve cuidados específicos na aplicação dos questionários que convém explicitar. Primeiro, houve necessidade de identificar as empresas do sector de componentes para automóvel, bem como as respectivas moradas/contactos. Este processo foi efectuado a partir de duas bases de

dados: uma fornecida pela AFIA (Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel) e outra fornecida pela Autoeuropa. Tal permitiu-nos identificar cerca de 170 empresas.

Segundo, houve necessidade de identificar quais as pessoas melhor colocadas para responder ao questionário. Dado que o inquérito por questionário a aplicar incidia sobre duas dimensões principais (caracterização geral/estratégias empresariais e práticas de gestão de quadros), identificou-se como interlocutores privilegiados o director geral/administração e o director/responsável de recursos humanos das empresas.

Terceiro, houve a necessidade de recorrer a vários meios para o contacto com os interlocutores: por telefone, carta e e-mail (Apêndice 3). Depois de aceite a colaboração por parte da empresa, procedeu-se ao envio de 170 inquéritos por questionário às empresas através de e-mail ou por correio. Em alguns casos foi solicitada a presença do investigador, sendo o preenchimento do mesmo feito presencialmente.

Como foi explicitado na secção anterior, o inquérito utilizado, composto por uma extensa bateria de indicadores, foi construído de raiz para a realização deste projecto de investigação, e com ele o que se procurou, no essencial, foi inventariar a condição empresarial das empresas do sector de componentes para automóvel, ou seja, foi através deste dispositivo analítico que se recolheu o grosso dos elementos necessários para uma caracterização das dimensões «estratégias empresariais» e «práticas de gestão dos quadros superiores». Antes da aplicação do inquérito foi realizado um pré-teste (a cinco empresas do sector) de forma a validar o conjunto de questões nele inseridas.

Concretizando, mediante a utilização do inquérito por questionário tentou-se aceder a um conjunto diverso de informação relacionada, por um lado, com a caracterização das empresas quanto à sua vertente estratégica (através da análise da sua estratégia principal, produtos e serviços, estrutura organizacional, equipamentos/tecnologias, vantagens concorrenciais) e, por outro lado, quanto aos modos de gestão de quadros superiores (através da análise do volume de emprego, recrutamento e selecção, acolhimento e integração, descrição e análise de funções, conteúdo do trabalho, política de remuneração, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, modalidades de progressão e gestão da separação). Apenas um instrumento com as características do inquérito por questionário permite recolher um

conjunto de dados tão extenso a partir de um universo também extenso de casos ou unidades de análise.

4.2.2.1.2. Os estudos de caso

Outro instrumento metodológico utilizado foi os estudos de caso (case study). Foi Mintzberg quem designou os «case study» de metodologia de investigação directa que permite a quem pesquisa, tal como no trabalho do detective, captar no terreno os indícios e as fontes de evidência (tanto qualitativas como quantitativas) e dar o referido salto criativo em frente na procura do modelo explicativo da situação real (Mintzberg, 1979).

Um dos problemas que normalmente são colocados quando se está perante um «case study» diz respeito ao facto de não se poder generalizar com base apenas numa única experiência. A este propósito, alguns autores reconhecem que todas as teorias são inicialmente baseadas num caso particular ou num objecto (Nevado, 1999).

Relativamente a esta questão, Yin esclarece que “tanto os «case study» como a «experimentação» permitem a generalização a proposições teóricas mas não a populações ou universos (Yin, 1994). Assim sendo, os «case study» não representam qualquer amostra e o objecto do investigador não é o de enumerar frequências ou de proceder à generalização estatística, mas a generalizações analíticas. Também Nevado reforça esta posição, quando refere que os «case study» explicativos ou exploratórios baseiam o seu trabalho em ir o mais longe e fundo possível com vista à generalização analítica (Nevado, 1999).

Acerca deste assunto, Bonache refere que a lógica utilizada pelos «case study» é do tipo indutivo-analítica pretendendo ver-se o geral no particular, isto é, em vez de se generalizarem os resultados a uma população, pretende-se descobrir em casos concretos as causas e as condições gerais que nos permitam explicar e predizer um dado fenómeno. Isto porque a teoria não deve preocupar-se apenas com a previsão mas também com a explicação (Bonache, 1999).

Neste sentido houve necessidade de estudar três casos, dentro portanto do número de casos que alguns autores consideram ser, em princípio, o razoável a ser estudado (Eisenhardt, 1989) ¹⁹. O objectivo foi o de dar uma maior profundidade analítica ao tema, ou seja, à inter-relação entre práticas de gestão dos quadros e estratégias empresariais.

O instrumento de recolha de dados utilizado nos estudos de caso foi a **entrevista semi-directiva** (Apêndice 4 e 5). Foram feitas entrevistas semi-directivas, cujo guião incluía questões como: estratégia da empresa; missão; desafios estratégicos; vantagens concorrenciais; evolução da área de recursos humanos na empresa; práticas de gestão de recursos humanos; práticas de gestão de quadros superiores; caracterização sociográfica dos quadros superiores; articulação entre estratégia de gestão de quadros superiores e estratégia empresarial; papel dos quadros superiores na concepção e na implementação da estratégia empresarial; resultados práticos da articulação entre estratégia empresarial e práticas de gestão de quadros superiores.

Na escolha dos casos seleccionados houve cuidados específicos que convém notar. Por um lado, foram escolhidas três empresas que responderam ao inquérito por questionário, e que identificaram possuir diferentes estratégias empresariais (principais). Por outro lado, foram escolhidas empresas que permitissem o acesso do investigador (solicitação feita através de carta – Apêndice 6), e não se opusessem à divulgação das informações recolhidas. Por outro lado ainda, a selecção dos entrevistados considerou dois planos distintos: em primeiro lugar, as entrevistas foram feitas em empresas do mesmo sector de actividade – o sector de componentes para automóvel; em segundo lugar, em cada empresa considerada, foram realizadas entrevistas semi-directivas a vários agentes. Nos vários casos analisados foram feitas entrevistas aos Responsáveis/Directores da empresa e aos Responsáveis/Directores dos Departamentos de Recursos Humanos. A razão fundamental pela qual se optou por esta estratégia deve-se ao facto de só assim se poder aceder à diversidade de perspectivas que existem em cada contexto empresarial concreto – quanto à relação entre práticas de gestão dos quadros superiores e estratégias empresariais – não obstante as mesmas possam convergir. Por outras palavras, ao pretender-se avançar para o estudo de casos particulares

¹⁹ - Segundo Eisenhardt, por exemplo, embora não exista um número ideal de casos a tratar conjuntamente, admite que com menos de três casos é por vezes difícil gerar teoria de maior complexidade, podendo eventualmente o resultado empírico não ser absolutamente convincente.

era imperioso recensear os discursos e as estratégias dos seus vários agentes, não só para apurar as especificidades de cada um, mas também para perceber de que modo é que, na prática, eles se concertam para configurar e prosseguir os objectivos da empresa a que pertencem.

O plano para a recolha dos dados para este estudo foi constituído pelos seguintes passos: obtenção de autorização para a realização do estudo e permissão para o acesso às instalações da empresa; esclarecimento dos objectivos do estudo e da abrangência do processo de recolha de informações; definição dos interlocutores principais para acompanhamento do processo de recolha de dados e para a validação das informações obtidas; definição do tipo de informações a serem publicadas e das que seriam classificadas como confidenciais e não publicáveis.

Nos estudos de caso, o processo de inferência focaliza-se exclusivamente nas relações das características do estudo de caso. O referencial teórico é fundamental para a validade das análises efectuadas. Neste sentido, os estudos de caso podem ser utilizados analiticamente apenas se tiverem um sólido referencial teórico de suporte que permitirão ao investigador, quando se confronta com a riqueza da informação gerada num estudo de caso, clarificar relações e contribuir para a sua compreensão.

O estudo de caso, como metodologia a adoptar, pretendeu, neste caso concreto, permitir uma compreensão global das relações entre gestão de quadros e estratégias empresariais. Esta metodologia poderá, neste caso específico, contribuir para uma melhor compreensão do processo pelo qual as práticas de gestão de quadros operam, interagem, combinam e entram em conflito bem como clarificar a relação de causalidade entre as práticas de gestão de quadros e a estratégia empresarial. Com efeito, já Wright e Gardner se referiram à utilização do estudo de caso como uma opção válida e absolutamente necessária quando se pretende descrever, comparar e inter-relacionar, de forma eficaz, as diferentes práticas de gestão de recursos humanos das empresas (Wright e Gardner, 2000).

4.2.2.2. Caracterização da amostra

É de referir, neste passo, a questão da definição da amostra. O inquirido por questionário dirigiu-se a empresas do sector de componentes para automóvel. Acreditamos que não é *conditio sine qua non* para a validade de uma investigação que ela se baseie numa amostra que cumpra todos os requisitos estatísticos de representatividade, pelo que, em nossa opinião – bem como na de outros –, “é necessário substituir a noção global de representatividade por uma noção mais ampla, a de adequação da amostra aos objectivos estabelecidos” (Ghiglione e Matalon, 1992:59).

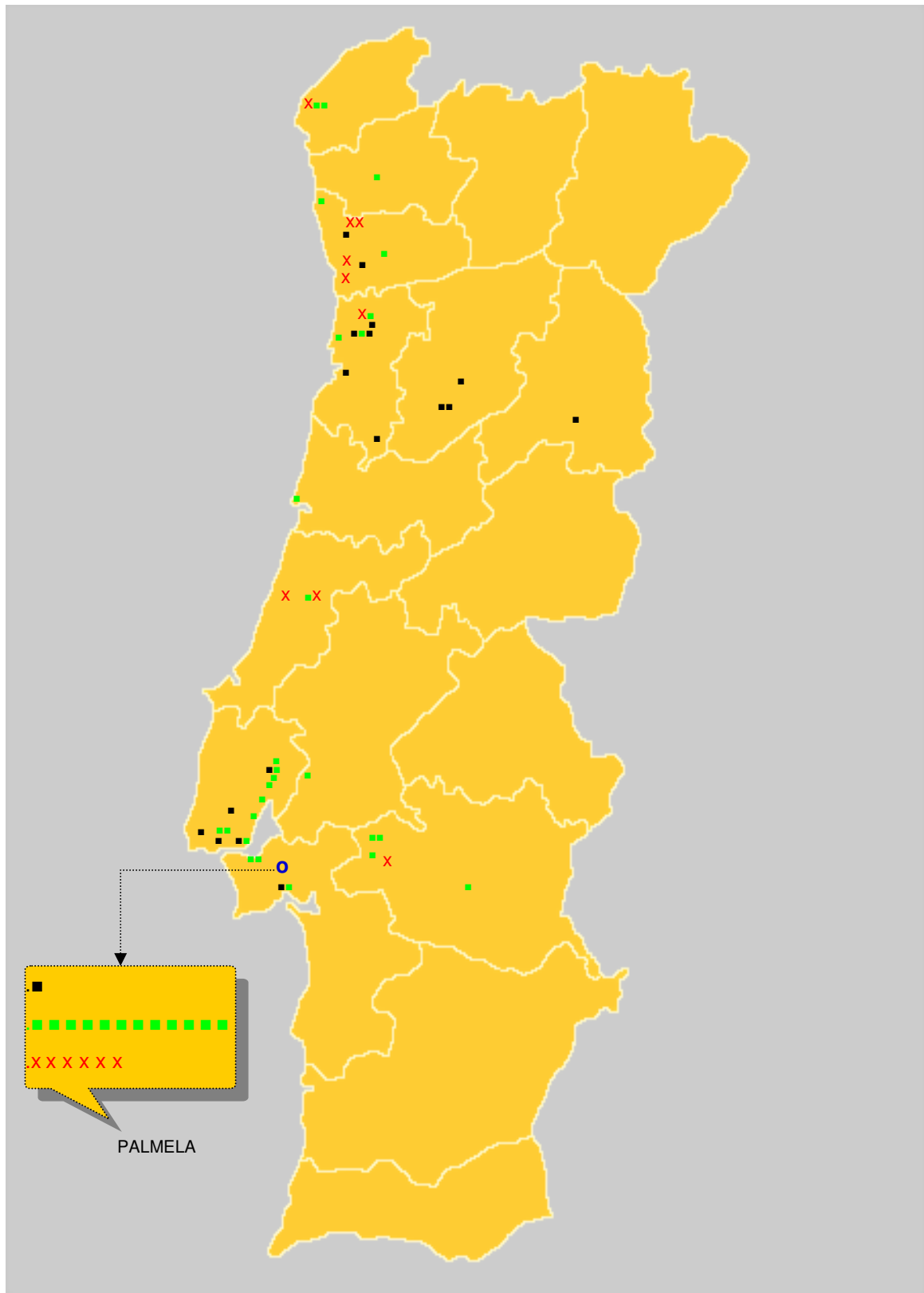
Assim, no caso concreto deste estudo não existe a pretensão de que a amostra em análise seja representativa. Pretende-se sim que a amostra se adeque aos objectivos pretendidos. E neste caso isso parece verificar-se, no sentido em que a amostra cobre um leque amplo de empresas do sector de componentes para automóvel, dispersas territorialmente pelo País e de várias dimensões, sendo de esperar uma dispersão empírica significativa que permitirá reflectir sobre as questões que orientam este projecto – inter-relação entre práticas de gestão de quadros e estratégias empresariais.

A amostra do estudo é constituída por 72 empresas do sector de componentes para automóvel. Ou seja, de um total de cerca de 170 empresas do sector de componentes para automóvel obteve-se uma taxa de resposta na ordem dos 42%.

Quanto à sua dimensão, o grosso das empresas são PME's (15,3% são pequenas empresas e 68,1% são empresas de média dimensão). Empresas de grande dimensão, ou seja, com 500 ou mais trabalhadores temos 16,7%.

A sua distribuição territorial apresenta uma forte concentração em quatro distritos principais: 23 empresas no distrito de Setúbal (19 das quais em Palmela); 14 em Lisboa; 9 em Aveiro; 8 no Porto e 4 em Évora. Surgem depois três distritos com três empresas cada: Viana do Castelo, Viseu e Leiria. De realçar a fraca existência de empresas deste sector no interior do País (ver mapa na página seguinte).

Figura 6 – Distribuição das empresas por tipo de estratégia



LEGENDA:

- – Estratégia de Baixo Custo
- – Estratégia de Qualidade
- X – Estratégia de Inovação

Considerando a actividade principal das empresas, destaca-se a grande diversidade de actividades, embora se verifique uma grande concentração de empresas (29) cuja actividade reside na “produção de componentes automóveis” (CAE – 34300), e (7) na “transformação/comercialização de plásticos para automóveis” (CAE – 25240). Para além destas duas, existem ainda mais 22 actividades referenciadas (onde se incluem uma, duas ou três empresas).

No que se refere à composição do capital, as empresas consideradas são maioritariamente de capital privado estrangeiro, ou seja, 58,3% das empresas são exclusivamente de capital privado estrangeiro. Cerca de 13,9% das empresas possui 100% de capital privado nacional, e apenas 8,3% das empresas possuem exclusivamente capital público.

Finalmente, e considerando o tipo de produção dominante (grandes séries, pequenas séries, protótipo ou por encomenda), a maioria das empresas (54,9%) dedica-se à produção em grandes séries. Cerca de 28% das empresas dedica-se à produção por encomenda. Apenas 16,9% das empresas se dedica à produção em pequenas séries, e nenhuma empresa possui como produção dominante o protótipo.

4.2.2.3. Tratamento da informação

Para a análise das entrevistas utilizou-se a análise dos discursos. Esta análise foi feita para “restituir o sentido dos textos, das mensagens, das comunicações. Ela pode, eventualmente, permitir captar, não apenas a informação explícita dessas mensagens (os seus «geradores» semióticos), bem como fornecer indicações sobre a articulação dos geradores com os lugares sociais da sua produção” (Almeida e Pinto, 1990:96).

Para a análise dos dados do inquérito por questionário foi utilizado o programa estatístico para as ciências sociais – SPSS. As principais técnicas que foram utilizadas na análise são as que passamos a caracterizar:

- Análise descritiva;

- Correlação;
- Análise de variância – anova;
- Teste não-paramétrico – teste de kruskal wallis;
- Análise de componentes principais;
- Análise factorial – alfa de cronbach (consistência interna);
- Medidas de associação baseadas no qui-quadrado – coeficiente V de cramer.

4.2.2.3.1. Análise descritiva

A análise descritiva consiste no estudo das características não uniformes das unidades observadas ou experimentadas (neste caso empresas).

A análise descritiva dos dados permitiu identificar o número de observações de cada célula (*counts*), as frequências esperadas na situação de independência entre duas variáveis (*expected counts*), as percentagens em linha (*row percentages*) e em coluna (*columns percentages*). A análise descritiva utilizou-se, ainda, para descrever os dados através de indicadores chamados estatísticas, como é o caso da média (dada pelo somatório das n observações dividido por n), da moda (corresponde ao valor que registou maior número de observações) e da mediana (corresponde ao valor acima e abaixo do qual se registou metade das observações) (Maroco e Bispo, 2003).

4.2.2.3.2. Correlação

No estudo das relações entre as variáveis objecto desta investigação, consideramos que as relações encontradas não têm um carácter determinístico, mas estocástico, ou seja, admitimos que podem existir outros factores a interferir na explicação dos valores assumidos por uma dada variável e não exclusivamente os valores da outra variável (Chaves, Maciel, Guimarães e Ribeiro, 1999).

O coeficiente de correlação é uma estatística que avalia a magnitude e direcção da associação ou correlação entre duas variáveis sem que, no entanto, nenhuma delas seja tida como dependente em relação à outra (Maroco e Bispo, 2003).

O coeficiente de correlação de Pearson, para a análise da correlação entre duas variáveis quantitativas provenientes duma população com distribuição normal, é a estatística que mais frequentemente se utiliza para medir o grau de associação entre duas variáveis (Maroco e Bispo, 2003). O valor deste coeficiente varia entre “-1” e “1”, valores negativos revelam que a alteração duma das variáveis num sentido implica a alteração da outra em sentido contrário; valores iguais a zero revelam a não existência de associação linear entre as duas variáveis; valores superiores a zero revelam que alterações numa das variáveis implicam alterações no mesmo sentido da outra variável (Pestana e Gageiro, 2005).

4.2.2.3.3. Análise da variância: anova

É um teste paramétrico pois aplica-se a variáveis de tipo quantitativo. A comparação de médias de duas ou mais populações de onde foram extraídas amostras aleatórias e independentes pode fazer-se através da análise de variância (Anova), se a distribuição da variável for *normal* e se as variâncias populacionais forem homogéneas.

A Anova compara a variância dentro das amostras ou grupos (variância residual) com a variância entre as amostras ou grupos (variância do factor). Se a variância residual for significativamente inferior à variância do factor, então as médias populacionais estimadas a partir das amostras são significativamente diferentes (Maroco, 2007).

A análise da variância é univariada ou multivariada consoante inclua uma ou várias variáveis dependentes de natureza qualitativa. A análise de variância designa-se por Anova One-Way se existir apenas um factor em estudo (i.e. uma variável independente) ou Anova Factorial se existir mais do que um factor (i.e. mais do que uma variável independente (Maroco, 2007). A questão central desta análise consiste em saber se as populações em estudo têm ou não médias iguais.

4.2.2.3.4. Teste não-paramétrico: teste de kruskal wallis

Os testes não paramétrico ou de distribuição livre aplicam-se a variáveis de nível qualitativo. São utilizados como alternativa ao teste paramétrico para comparação de médias.

O teste de Kruskal-Wallis aplica-se na relação entre uma variável ordinal com uma dicotómica. O teste de Kruskal-Wallis constitui igualmente uma alternativa não paramétrica ao teste One-Way Anova utilizado quando não se encontram reunidos os pressupostos da normalidade, ou da igualdade das variâncias, ou quando as variáveis são de nível ordinal com duas ou três categorias (Pestana e Gageiro, 2005).

Este teste é utilizado para testar a hipótese de igualdade no que se refere à localização, ou seja, a partir de amostras aleatórias pretende-se testar a hipótese da existência de um parâmetro de localização comum a todas as populações contra a hipótese alternativa de que pelo menos uma das populações tende a apresentar valores diferentes (superiores ou inferiores).

Exemplo:

Ho: As distribuições x são iguais em tendência central

Ha: Existe pelo menos uma distribuição x que difere em tendência central

Para aplicar o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis ter-se-á de verificar se as distribuições têm igual forma (embora esta possa ser não normal).

4.2.2.3.5. Análise de componentes principais

Na análise multivariada, entre as técnicas estatísticas a utilizar que podem tratar da dependência ou da interdependência das variáveis, temos, entre outras, a análise de componentes principais (Hill e Hill, 2005).

A análise de componentes principais “é uma técnica exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, combinações lineares das variáveis originais, designadas por componentes principais (Maroco, 2007:329). A principal vantagem deste tipo de análise é a redução da complexidade dos dados, ou seja, a análise de componentes principais permite resumir informação de várias variáveis correlacionadas (redundantes) em uma ou mais combinações lineares independentes (componentes principais).

4.2.2.3.6. Análise factorial

A análise factorial é uma “técnica de análise exploratória de dados que tem por objectivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para factores que de alguma forma controlam as variáveis originais” (Maroco, 2007:361).

Existem dois tipos de análise factorial: a análise factorial exploratória (as relações entre as diversas variáveis são analisadas sem se determinar até que ponto os resultados se ajustam a determinado modelo) e a análise factorial confirmatória (compara a solução encontrada com a solução que constitui a hipótese).

A análise factorial exige que haja um grau de correlação razoável entre os itens a factorializar e que a matriz das correlações na população não seja identidade. Os testes de *Keiser-Meyer-Olkin (KMO)* e o teste de esfericidade de *Bartlett* testam, respectivamente, estes dois requisitos.

Cumpridos os requisitos, seguidamente tem de se identificar o número de factores a extrair. Há dois métodos comumente identificados na literatura: o critério de *Kaiser* (que retém factores com *eigenvalue* superior a 1.0) e o *scree plot* (que analisa a proporções de *eigenvalues* ao longo das possíveis soluções factoriais, 1 factor até ao limite matemático criado pelo número de itens sob análise).

4.2.2.3.7. Medidas de associação: teste do qui-quadrado e coeficiente V de cramer

Quando há relação de dependência entre duas variáveis, avalia-se o grau de associação existente. As medidas para variáveis nominais são baseadas no Qui-Quadrado (X^2).

O teste do Qui-Quadrado estuda a relação entre duas variáveis nominais, por si sós ou divididas pelas categorias de terceiras variáveis qualitativas de controlo. Pode ainda ser aplicado no estudo entre uma variável ordinal e uma nominal que tenha mais de duas categorias.

Utiliza-se quando precisamos de conhecer a probabilidade de existir uma relação entre as variáveis na população de onde saiu a amostra. Trata-se de um teste de significância estatística, ou seja, permite determinar a probabilidade de que a associação observada entre duas variáveis tenha ocorrido por acaso.

O teste do Qui-Quadrado apenas informa sobre a independência entre as variáveis mas nada diz sobre o grau de associação existente. A este nível existe o Coeficiente V de Cramer. Este varia entre 0 e 1, significando respectivamente a ausência de associação ou associação perfeita entre as variáveis.

4.2.2.4. Breve caracterização do sector de componentes para automóvel

A entrada do sector automóvel em Portugal revelou-se algo tardia. Esta foi “induzida, em grande parte, pela própria história do processo de industrialização no nosso país – uma industrialização tardia que só inicia os primeiros passos após a segunda guerra mundial e que se vem a tornar mais sólida já nas décadas de 60/70, sendo na altura interrompida pela crise económica internacional e pela crise social e política interna” (Selada e Felizardo, 2003:34).

Nas décadas mais recentes, e para além de ser fortemente condicionado pela evolução da política industrial, o desenvolvimento do sector automóvel em Portugal foi, também, muito condicionado pelo papel do investimento estrangeiro, principalmente no que se refere à

instalação de unidades de montagem local – principais impulsionadores do desenvolvimento da indústria de componentes.

Como “eventos” principais desta evolução, e como podemos ver na tabela 5, saliente-se a “Lei da Montagem”²⁰, a qual impunha que a procura doméstica fosse satisfeita com veículos montados localmente (proibia a importação de unidades acabadas *CBU* – *completely built up* para além de uma quantidade mínima de 75 unidades estabelecida por marca, não havendo, contudo, restrições à importação de veículos *CKD* – *completely knocked down, i.e.* veículos em *kit* para montar), o projecto Renault (numa fase de abertura do mercado às importações e ao investimento) e, mais recentemente, a AutoEuropa (numa fase de competição global da indústria e de incentivos ao investimento em Portugal).

Tabela 5 – Retrospectiva da indústria automóvel

		A Globalização e a AutoEuropa
	Da Abertura do Mercado ao Projecto Renault	Políticas Públicas
Mercado Protegido	Políticas Públicas	- Mercado aberto - Incentivo ao investimento
Política Públicas	- Abertura ao investimento - Aposta nas exportações - Integração na CEE (hoje UE)	Construtores
- Inibição das importações (Lei da Montagem)	Construtores	- Predomínio da VW AutoEuropa - Saída da Renault (Setúbal) e da Ford (Azambuja)
Construtores	- Predomínio do projecto Renault	Fornecedores
- Grande número de unidades de montagem CKD, pequenas e ineficientes	Fornecedores	- Consolidação de competências baseadas na qualidade, custo e prazo - Desenvolvimento de capacidades de engenharia - Internacionalização do negócio e da actividade - Desenvolvimento de cadeias de fornecimento c/ empresas nacionais e estrangeiras. Peso das multinacionais
Fornecedores	- Primeiro contacto com a indústria automóvel global - Qualificação de recursos humanos: aprendizagem tecnológica e organizacional - Atração de investimento directo estrangeiro complementar	
- Inexistência de verdadeira indústria de componentes - Componentes de baixo valor acrescentado para mercado doméstico		
1962	Final 1970	Inícios 1990
		2003

Fonte: INTELI, 2005.

²⁰ - Decreto-Lei n.º 44778 de 17/12/1962, que obrigava à montagem de veículos de passageiros a partir de 30/6/1963 e comerciais após 31/12/1964. O Decreto-Lei n.º 44104 de 20/12/1961, regulamentado pelo Decreto n.º 45453 de 18/12/1963, estabelecia as condições para a importação de veículos.

O projecto de investimento da Renault foi claramente um dos mais importantes que se realizaram nesta indústria. Este projecto incluía três linhas de produção: uma para automóveis ligeiros de passageiros, uma para motores, caixas de velocidades e bombas, e uma para a fundição. Este projecto foi considerado estratégico para o desenvolvimento da indústria nacional de componentes, pois permitiu, por um lado, o desenvolvimento de empresas que pela primeira vez forneceram componentes em condições de competitividade internacional, e, por outro lado, permitiu a formação de operários, quadros especializados e gestores que vieram a desempenhar importantes papéis no desenvolvimento da indústria de componentes (Reis, 2001:13).

O projecto AutoEuropa (joint-venture entre a Ford e a Volkswagen), em 1995, vem contrariar o “incipiente” crescimento do sector registado até inícios da década de 1990. Com efeito, esta indústria apresenta uma importância significativa quer em termos quantitativos quer em termos qualitativos, tendo sido objecto de um grande crescimento durante a última década devido, sobretudo à reabertura do mercado e à formação do Mercado Único. Segundo Simões, a AutoEuropa teve um papel extremamente importante na consolidação do desenvolvimento da indústria de componentes para automóvel em Portugal bem como na elevação de alguns fornecedores portugueses para uma afirmação internacional como competidores relevante na indústria (Simões, 2001). Idêntica opinião possui Féria, o qual afirma que o projecto Ford-VW contribuiu decisivamente para a alteração do padrão de especialização da estrutura industrial portuguesa devido à deslocalização para Portugal de cerca de duas dezenas de unidades produtoras de componentes de automóveis que permitiu um horizonte mais vasto de crescimento do mercado interno (Féria, 1999).

As principais vantagens da presença do projecto Ford-VW no país e do envolvimento das empresas portuguesas na rede AutoEuropa foram as seguintes (Selada e Felizardo, 2003):

1. Os níveis de exigência impostos pela AutoEuropa induziram uma reacção muito positiva dos industriais portugueses, os quais empreenderam um esforço de investimento em áreas associadas à qualidade e à gestão interna;
2. Potenciou a transferência de know-how tecnológico, comercial e organizacional bem como novas formas de produção e de gestão dos recursos humanos;

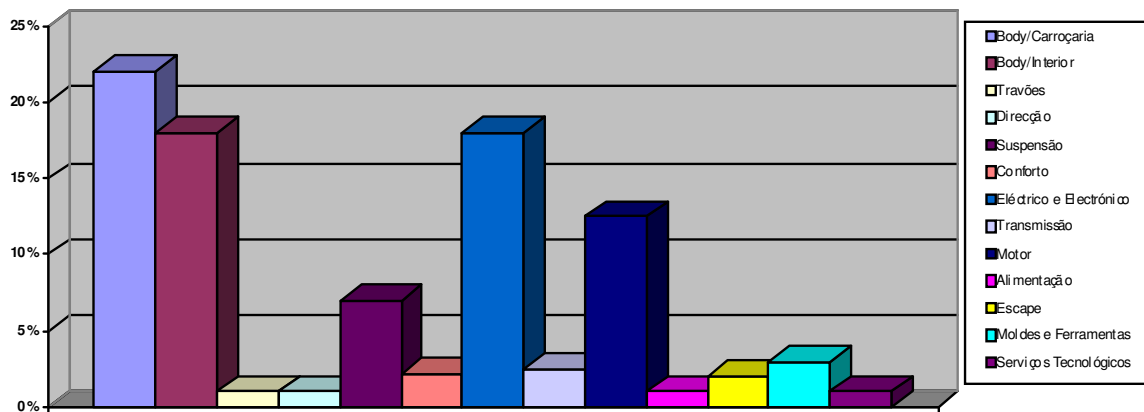
3. Potenciou a ligação com fornecedores de 1ª linha e construtores a nível europeu;
4. Potenciou o estabelecimento de acordos e a criação de *joint-ventures* entre empresas estrangeiras e nacionais;
5. Atraiu novos investidores estrangeiros a instalarem unidades industriais em Portugal.

Como resultado disto, a indústria automóvel em geral, e o sector dos componentes, em particular, evoluiu de forma bastante positiva. A indústria de componentes ocupa hoje um lugar cimeiro na nossa balança comercial, induzindo um crescimento acentuado das vendas para o mercado interno, e sendo um dos sectores mais exportadores, a par das indústrias têxteis e do vestuário.

O sector de componentes para a indústria automóvel é constituído por cerca de 170 empresas (AFIA – Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel), as quais atravessam horizontalmente diversos sectores de actividade – desde o têxtil à metalomecânica – lidando com uma multiplicidade de tecnologias, competências e processos organizacionais com vista à produção de componentes, módulos e sistemas numa lógica de produto complexo, global e integrado. É um sector de média-alta intensidade tecnológica, de acordo com a classificação da OCDE, indutor de novas dinâmicas de produtividade e competitividade (Hatzichronoglou, 1997).

Ao nível da estrutura do mercado dos componentes (segundo dados do IStrat, 2003), os principais produtos fabricados pelo sector são dominados pelo segmento A (componentes para motores, transmissão e travões), pelo segmento C (interiores) e pelo segmento D (componentes eléctricos e electrónicos). Realce para o crescimento do segmento C (interiores) e B (componentes de carroçaria, suspensão e chassis). Face ao volume de negócios do sector, os segmentos mais representativos são: o segmento B (representa 22% do sector), o segmento C (representa 18% do sector), e o segmento D (representa 18% do sector) – Gráfico 1.

Gráfico 1 – Peso dos componentes no sector

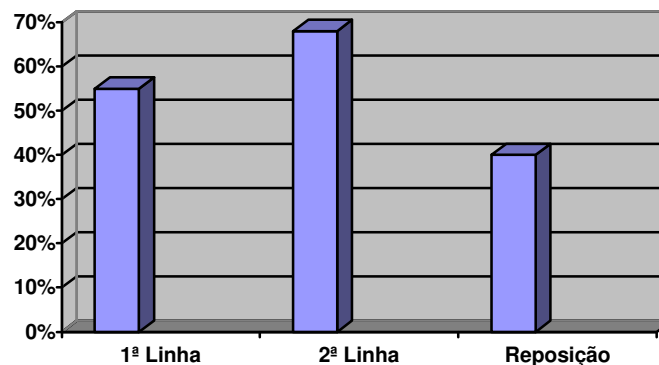


Fonte: IStrat, 2003.

Estruturalmente, a indústria de componentes para automóvel é constituída por:

- integradores de sistemas (multinacionais que asseguram o fornecimento de sub-sistemas às unidades de montagem);
- especialistas de módulos e sistemas (empresas estrangeiras e nacionais com capacidade de desenvolvimento de soluções “customizadas” e com capacidade de integração e de gestão de uma cadeia de valor complexa a montante);
- especialistas em componentes (empresas de pequena e média dimensão com alguma capacidade de montagem complementar e com capacidades pouco desenvolvidas de projecto);
- fornecedores de ferramentas especializadas (empresas fornecedoras da área dos moldes e ferramentas).

No que respeita à estrutura da cadeia de fornecimento, perto de 2/3 das empresas do sector realizam fornecimentos em 2ª linha (68%). Aproximadamente 55% das empresas realizam fornecimentos directamente a um construtor numa unidade de montagem (1ª linha). Em contrapartida cerca de 40% das empresas fabricam para o mercado de reposição (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Estrutura da cadeia de fornecimento

Fonte: IStrat, 2003.

De acordo com o estudo do INTELI (2005), a explicação para a grande proporção de empresas que realizam fornecimentos de 1ª e 2ª linha encontra-se, para o primeiro caso, nas “empresas especialistas em componentes dos sub-sectores da metalomecânica ou de plásticos, com o fabrico de peças para *body*, que ilustra o fornecimento de peças de pequena e média complexidade directamente à linha de montagem” (INTELI, 2005:15); e, para o segundo caso, “na parceria com empresas portuguesas ou empresas pequenas e médias instaladas em Portugal que tem conduzido as multinacionais à consolidação da presença no país, criando um nível de fornecedores ‘integradores de sistemas’, assegurado por uma base local de fornecimentos competente ao nível da 2ª linha” (INTELI, 2005:15-16).

No que se refere às tecnologias mais utilizadas pelas empresas, predomina a estampagem, a injeção de plásticos, a fundição, bem como as tecnologias de suporte como o corte e a soldadura.

De entre os vários sub-sectores, associados às principais áreas tecnológicas, da indústria de componentes, surge com um peso considerável o processamento de metais (metalomecânica e metalurgia) o qual representa cerca de 50% do total das empresas, 44% do volume de negócios, e cerca de 48% do número total de trabalhadores. Seguidamente surgem as empresas de componentes eléctricos e electrónicos (o qual representa cerca de 6% do total das empresas, 22,1% do volume de negócios, e cerca de 16% do número total de trabalhadores), e as empresas de componentes plásticos (o qual representa cerca de 13% do

total das empresas, 10,1% do volume de negócios, e cerca de 12% do número total de trabalhadores). No fundo da tabela encontram-se as empresas de moldes/ferramentas e os têxteis (Tabela 6).

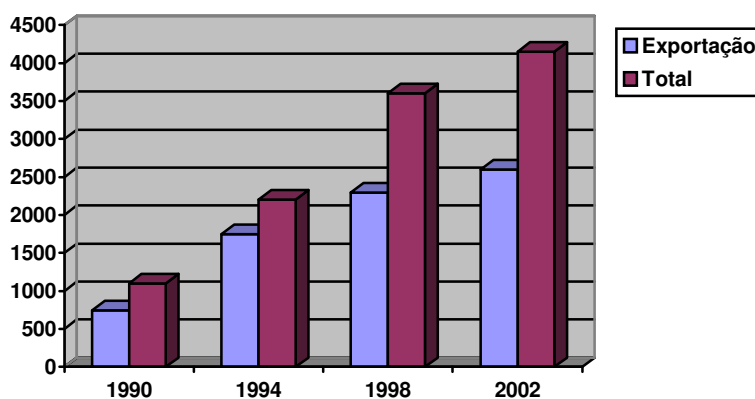
Tabela 6 – Peso dos principais sub-sectoros

Sub-Sector	Nº Empresas	Volume Facturação	Nº Trabalhadores
Componentes eléctricos e electrónicos	6,3%	22,1%	15,7%
Componentes plásticos	12,5%	10,1%	11,7%
Metalomecânica	29,2%	29,6%	34,6%
Metalurgia	20,8%	14,1%	13,9%
Moldes e ferramentas	4,2%	1,4%	2,7%
Têxteis	4,2%	2,0%	1,3%
Outros	22,9%	20,8%	20,2%

Fonte: IStrat, 2003.

A evolução do sector de componentes está bem patente na evolução das exportações e do volume de facturação. De acordo com os dados do INTELI (2005), e tomado como base o ano de 1990, em que as exportações directas atingiram o montante de 750 milhões de Euros, o crescimento médio anual foi de 12,5% atingindo em 1994 um volume da ordem dos 1750 milhões de Euros, e de 2.600 milhões de Euros em 2002 (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Evolução do sector de componentes



Fonte: Adaptado de INTELI, 2005.

No conjunto, e relativamente à facturação, o sector de componentes viu a sua dimensão triplicar ao longo da década de 90 até 2002. Sofre um aumento do volume de facturação de 1.100 milhões de Euros em 1990 para 2.200 milhões de Euros em 1994, ascendendo a 4.153 milhões de Euros em 2002, sendo 31% orientada para o mercado interno e 69% para as exportações (Gráfico 3).

O mercado externo representava em 2003 cerca de 69% do volume de negócios do sector, sendo a maior parte das exportações dedicada ao mercado europeu. Mais de dois terços das empresas exportam mais de metade da produção (Tabela 7).

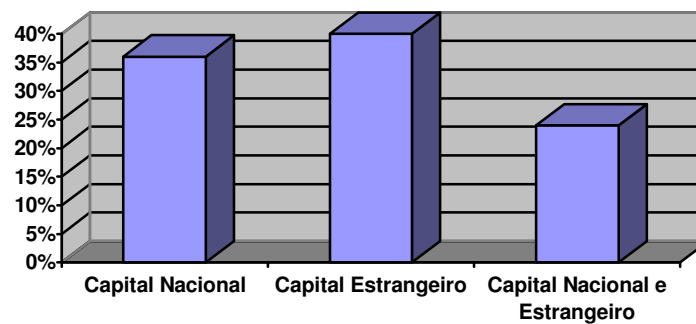
Em termos gerais, os principais mercados de exportação são os mercados da União Europeia, com a Alemanha, França e Espanha a revelarem uma significativa importância. Segundo dados do IStrat, em 2003, face ao total de negócios realizados com o estrangeiro, a Alemanha representava cerca de 43% das exportações, a Espanha cerca de 29% e a França cerca de 10% do total.

Tabela 7 – Escalões de exportação das empresas

Escalões de Exportação	% Empresas
0% a 25%	23%
26% a 50%	16,0%
51% a 75%	23,0%
76% a 100%	38,0%

Fonte: IStrat, 2003.

O investimento estrangeiro tem sido um dos principais motores da indústria automóvel portuguesa. Assim, e segundo o INTELI (2005), o sector de componentes consolidou-se, sendo constituído por empresas de capital maioritariamente estrangeiro: cerca de 40% das empresas possui capital 100% estrangeiro; cerca de 36% possui capital 100% nacional; e cerca de 24% possui capital nacional e estrangeiro (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Composição do capital das empresas

Fonte: Adaptado de INTELI, 2005.

A partir de finais dos anos 90 as empresas de componentes para automóvel desenvolvem a sua actividade externa, não só pelo aumento das respectivas exportações mas também, e sobretudo, pela iniciação de processos de internacionalização via investimento directo essencialmente induzido pelos clientes. Com efeito, em 1999 cerca de 20% das empresas referiram possuir unidades produtivas e comerciais no exterior, enquanto cerca de 10% declararam possuir centros de desenvolvimento fora do país (INTELI, 2000). Todavia, actualmente, tem-se assistido a uma nova lógica marcada por algumas deslocalizações de empresas estrangeiras sediadas em Portugal rumo aos países do Leste.

Nesta indústria privilegia-se, sobretudo, os aspectos associados à produção e processo, em detrimento das áreas da concepção e do produto. Como resultado, as empresas de componentes para automóvel têm “demonstrado genericamente fracas competências e capacidades ao nível da engenharia e desenvolvimento do produto – de acordo com os dados de um estudo feito em 2000, apenas cerca de um terço das empresas analisadas são capazes de realizar actividades de desenvolvimento de produto de raiz (e essencialmente de produtos de baixa complexidade), sendo a capacidade das restantes reduzida à introdução de pequenas alterações ao nível do produto e no desenvolvimento do processo nomeadamente no que diz respeito a ferramentas de produção” (Selada e Felizardo, 2003:29). Estes factores críticos – fraca capacidade ao nível da engenharia e do desenvolvimento de produto – podem, e devem, ser combatidos através de quatro linhas de orientação principais. São estas quatro linhas que possibilitarão encetar um salto qualitativo no desenvolvimento deste sector (Féria, 1998):

1. Forte cooperação inter-empresas a nível interno e/ou externo;
2. Aumento do valor acrescentado a montante e a jusante da produção, penetrando em áreas como a concepção do produto/design (montante) e logística final (jusante);
3. Evolução na complexidade do produto, partindo dos componentes simples para módulos cada vez mais completos e complexos;
4. Convencer, pela via da demonstração, os construtores de que a capacidade nacional tem de facto valências fundamentais: elevar os patamares de competências e investir no marketing.

Em síntese, face às respectivas características de multisectorialidade e natureza pluritecnológica do sector, a indústria de componentes para automóvel pode constituir uma plataforma de desenvolvimento tecnológico e industrial do país e uma alavanca para um novo modelo de desenvolvimento industrial assente numa autêntica dinâmica de inovação. Para tal urge que as empresas do sector dêem um especial interesse à *concepção*, à *inovação de produto*, ao *conhecimento* de forma a potenciar o desenvolvimento e a competitividade da indústria a nível nacional e internacional no sentido de constituir um verdadeiro *cluster automóvel* em Portugal. Para tal, é imprescindível que se verifique uma verdadeira interacção entre as políticas públicas e as estratégias empresariais e um esforço de articulação entre o Estado, as empresas, as infra-estruturas tecnológicas e os centros de saber – só assim se poderá consolidar uma estratégia coerente e consistente de desenvolvimento do sector de componentes para automóvel em Portugal.

CAPÍTULO 5

Gestão de quadros superiores e estratégias empresariais: resultados dos inquéritos por questionário

“Todo o trabalho de campo desenvolvido que serve de suporte a uma qualquer investigação traduz sempre manifestações específicas que diferem em função dos contextos empíricos considerados. Ou seja, cada contexto organizacional apresentará particulares formas de lidar com situações, assuntos, problemáticas e pessoas, formas essas que dependem em grande medida da especificidade da sua estrutura organizativa (ou seja, do seu modelo cultural e organizacional), bem como dos recursos humanos que o constituem, isto é, da cultura profissional que emerge dos seus protagonistas” (Faria, 1998:84-85).

Tecidos os considerandos de cariz teórico-metodológico tidos como essenciais para a definição das fronteiras em que o presente trabalho deve ser interpretado, enunciados os seus limites e potencialidades, encontram-se, agora, reunidas as condições para que se avance, de uma forma coerente e fundamentada, em direcção ao objecto nuclear deste estudo: a ilustração empírica dos resultados entretanto apurados através do trabalho de campo realizado, especificamente no que se refere ao inquérito por questionário às empresas do sector de componentes para automóvel.

A entrada no terreno, através da realização dos estudos de caso, constitui sempre uma fase particularmente importante, mas ao mesmo tempo melindrosa, sobretudo porque pressupõe a invasão de espaços quotidianos íntimos onde se desenvolvem práticas e se estabelecem as relações sociais dos sujeitos. Pressupõe assim, e a metáfora não deve ser levada ao extremo, como que a ‘invasão da intimidade profissional’.

Assim sendo, o que se procurará fazer aqui é, por um lado, apresentar os elementos sociográficos mais relevantes para a caracterização das empresas seleccionadas para este estudo, e, por outro lado, apresentar as práticas de gestão de quadros das empresas tendo por base de análise as suas estratégias.

5.1. Resultados dos inquéritos por questionário

5.1.1. Caracterização das empresas quanto às estratégias

Neste passo procurou-se caracterizar as empresas quanto à estratégia empresarial preconizada. A este nível seguimos a tipologia de Porter (1980, 1985, 1993) e dos seus posteriores desenvolvimentos (Schuler e Jackson, 1987) e considerámos três tipos de estratégias principais: estratégia centrada no baixo custo; estratégia centrada na melhoria da qualidade; estratégia centrada na inovação ²¹.

Na estratégia de baixo custo estamos perante estruturas industriais cuja base de sustentação assenta, sobretudo, nos baixos custos (da mão-de-obra, das matérias-primas, da energia, etc.), encontrando-se os factores tecnológicos pouco desenvolvidos (Porter, 1993).

Na estratégia de diferenciação, que se subdivide em estratégia de diferenciação pela qualidade e estratégia de diferenciação pela inovação, a competitividade está associada à melhoria da qualidade e à capacidade de inovação (ambos ao nível dos processos, dos

²¹ - A estratégia de foco/nicho não foi considerada porque, aquando da realização do pré-teste do inquérito por questionário às empresas, os interlocutores revelaram que, dada a especificidade do sector de componentes para automóvel (grandemente virado para um nicho específico do mercado), esta é uma estratégia que não permite diferenciar as empresas.

produtos e da base organizacional), sendo, por isso mesmo, determinante o acesso a determinados recursos estratégicos, entre os quais infra-estruturas avançadas, informação, mão-de-obra qualificada, serviços de apoio (Rodrigues, 1991a). Como refere Porter, a respeito destas estratégias, é necessário fazer “da melhoria e inovação em métodos e tecnologia um elemento crucial” (Porter, 1993:21).

Os dados recolhidos através do inquérito apontam para a importância, no sector de componentes para automóvel, dos tipos de estratégias identificadas por Porter (1980, 1985, 1993) e Schuler e Jackson (1987) – diferenciação pela qualidade, diferenciação pela inovação e baixo custo. Com efeito, do conjunto das empresas, 54,2% centram a sua estratégia na “qualidade”; 23,6% centram a sua estratégia no “baixo custo”; e 22,2% centram a sua estratégia na “inovação”.

Atendendo a que as estratégias empresariais poderão decorrer da disponibilidade de recursos sujeitos a uma massa crítica em termos de e.g. dimensão da empresa, procedemos ao cruzamento destas duas variáveis. Da análise da tabela 8, verificamos que a distribuição das empresas segundo a sua dimensão segue um padrão relativamente uniforme independentemente da sua estratégia empresarial.

Tabela 8 - Dimensão da empresa por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Dimensão da Empresa	até 49 trabalhadores	27,3%	54,5%	18,2%	100%
	de 50 a 499 trabalhadores	22,4%	53,1%	24,5%	100%
	500 ou mais trabalhadores	25,0%	58,3%	16,7%	100%
Total		23,6%	54,2%	22,2%	100,0%

Com efeito, a análise do coeficiente de contingência entre a dimensão das empresas (pequena, média, ou grande) e as três estratégias (baixo custo, qualidade, e inovação) indica que não existe dependência entre estas variáveis (*Coefficiente*=0.084, *p*=.972).

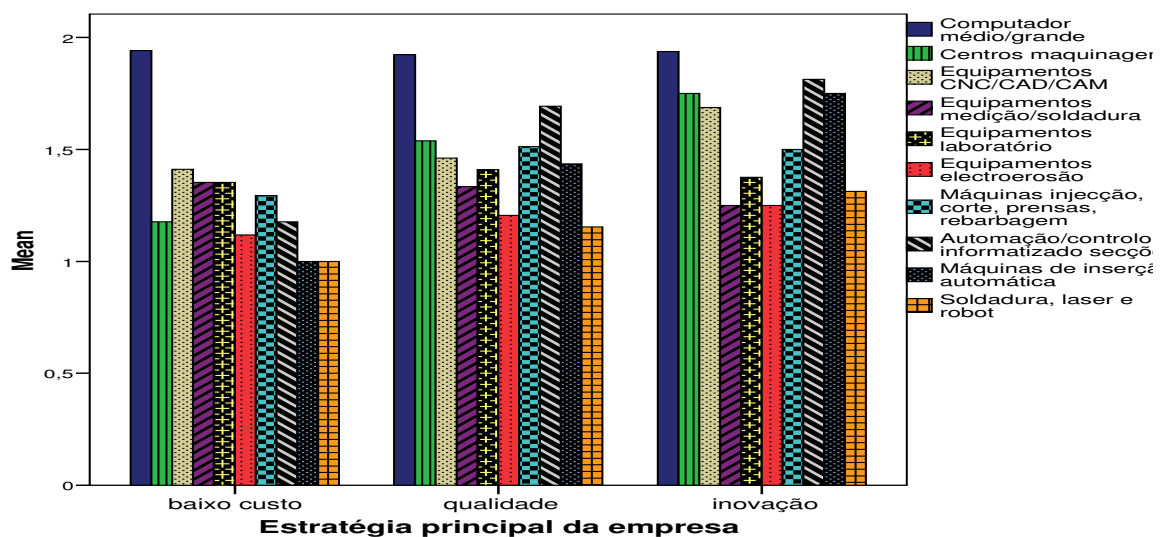
5.1.2. Enfoque de gestão

Como referimos no capítulo metodológico, decorrente das estratégias empresariais advém o enfoque de gestão das empresas, ou seja, depois de definidos os objectivos e a estratégia a seguir é necessário identificar quais são as “acções” e as “ferramentas” que as empresas utilizam para dar seguimento à mesma (estratégia). Procurando complementar a informação veiculada pelas empresas quanto à estratégia definida, formulámos um conjunto de quatro questões, a saber: a) equipamentos disponíveis; b) caracterização da empresa segundo a estrutura; c) vantagens concorrenciais da empresa no mercado; d) como se apresentou a empresa no mercado ao nível dos produtos e dos processos, nos últimos cinco anos (se a empresa esteve no mercado com os mesmos produtos e/ou processos; se a empresa esteve no mercado com produtos/processos completamente novos; se a empresa esteve no mercado com os mesmos produtos melhorados e/ou processos melhorados). É o sentido das relações existentes entre estas variáveis que a seguir apresentamos.

5.1.2.1. Caracterização das empresas quanto aos equipamentos

Os resultados da relação entre “estratégias empresariais” e “equipamentos disponíveis” revelam existir algumas diferenciações (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Equipamentos por estratégia empresarial



As empresas apresentam similitudes no que se refere ao equipamento mais possuído. A grande maioria das empresas, independentemente da estratégia adoptada, possui “computador de médio/grande porte”. É, aliás, o item mais referenciado.

Todavia, as empresas apresentam algumas diferenciações importantes. Por um lado, em média são as empresas que adoptam *estratégia de inovação* e de *qualidade* que referem possuir mais equipamentos, isto comparativamente com as empresas que assentam a sua estratégia na *redução de custos*. Por outro lado, realce para a grande importância atribuída à “automação e controlo informático de secções” e aos “centros de maquinagem” sendo o segundo e terceiro item mais referido pelas empresas de *estratégia de inovação e de qualidade*. Por outro lado ainda, destaque para o item “máquinas de inserção automática” e “equipamentos CNC/CAD/CAM” que apresenta valores importantes ao nível da *estratégia de inovação*.

O teste de *Kruskal-Wallis* para identificação de valores medianos significativamente diferentes entre as três estratégias (baixo custo, qualidade, inovação) revelou existirem algumas diferenças. Apresenta valores significativos ao nível dos “centros de maquinagem”, “automação e controlo informático de secções”, “máquinas de inserção automática” e “soldadura, laser e robot” (Tabela 9).

Tabela 9 – Teste de kruskal wallis (a)

	Chi-Square	Df.	Asym p. sig.
Computador médio/grande	,074	2	,964
Centros de maquinagem	11,191	2	,004
Equipamentos CNC/CAD/CAM	2,968	2	,227
Equipamentos de medição	,471	2	,790
Equipamentos de laboratório	,178	2	,915
Equipamentos de electroerosão	,970	2	,616
Injecção, prensas, estampagem, corte, rebarbagem	2,391	2	,303
Automação	13,310	2	,001
Máquinas de inserção automática	9,037	2	,011
Soldadura, laser e robot	6,133	2	,047

a) Grouping Variable: Estratégia Empresarial

A análise comparada da ordenação das medianas mostra que as diferenças se devem aos valores apresentados, sobretudo, pelas empresas com estratégia de “inovação”, mas também de “qualidade” (Tabela 10).

Tabela 10 – Ordenação das medianas

	Estratégia Empresarial	N	Mean Rank
Centros de maquinagem	Baixo Custo	17	24,85
	Qualidade	39	37,88
	Inovação	16	45,50
Automação	Baixo Custo	17	21,35
	Qualidade	39	39,92
	Inovação	16	44,25
Máquinas de inserção automática	Baixo Custo	17	22,00
	Qualidade	39	37,69
	Inovação	16	49,00
Soldadura, laser e robot	Baixo Custo	17	31,00
	Qualidade	39	36,54
	Inovação	16	42,25
Total		72	

Os resultados obtidos permitem, se não estabelecer relações estatisticamente significativas, pelo menos levantar a suspeita de que a estratégia de inovação, primeiro, e a estratégia de qualidade, depois, são também alimentadas pela modernização dos equipamentos possuídos, o que, de alguma forma, permite antever uma associação entre estes dois tipos de estratégia e a inovação de produtos e de processos.

5.1.2.2. Caracterização das empresas quanto à sua estrutura

Procurámos caracterizar as empresas quanto à sua estrutura. Para tal apresentámos alguns factores, solicitando que posicionassem as empresas em relação a esses mesmos factores.

Os factores referidos remetem para a análise de características de organizações mecânicas versus orgânicas (MECOR) na terminologia de Burns e Stalker (1995) ²². A escolha dos itens procurou abranger toda a amplitude de dimensões de análise e decorreu da revisão de literatura dedicada a esta temática. Assim, foram incluídos na escala os seguintes itens:

- *Fluxo de comunicação*
- *Centralização da decisão/poder*
- *Atribuição da responsabilidade*
- *Flexibilidade da estrutura organizacional*
- *Recompensa colectiva vs individual*
- *Estratificação hierárquica (distância ao poder)*
- *Formalização*
- *Especialização do trabalho*
- *Relacionamento hierárquico vs pessoal*
- *Estilo de liderança*

Atendendo à construção de raiz desta escala, pareceu-nos necessário testar a validade e fiabilidade da escala, ou seja, em que medida este conjunto de itens mede o constructo sob estudo (mecânico-orgânico) e em que medida todos os itens medem o mesmo constructo.

De acordo com Zikmund a validade de constructo pode ser testada de forma exploratória por intermédio de uma análise factorial enquanto que a fiabilidade poderá ser testada por intermédio do *Alfa de Cronbach*, nomeadamente, a fiabilidade que expressa a consistência interna (Zikmund, 2000).

A análise factorial exploratória exige que haja um grau de correlação razoável entre os itens a factorializar e que a matriz das correlações na população não seja identidade. Os testes de *Keiser-Meyer-Olkin (KMO)* e o teste de esfericidade de *Bartlett* testam, respectivamente, estes dois requisitos.

Os resultados indicam que o grau de correlações entre os itens é aceitável ($KMO=.850$) sendo qualificado por Pestana e Gageiro como “bom” e o teste de *Bartlett* devolve um valor de

²² - Cf., também, Sine, Mitsuhashi, Kirsch (2006).

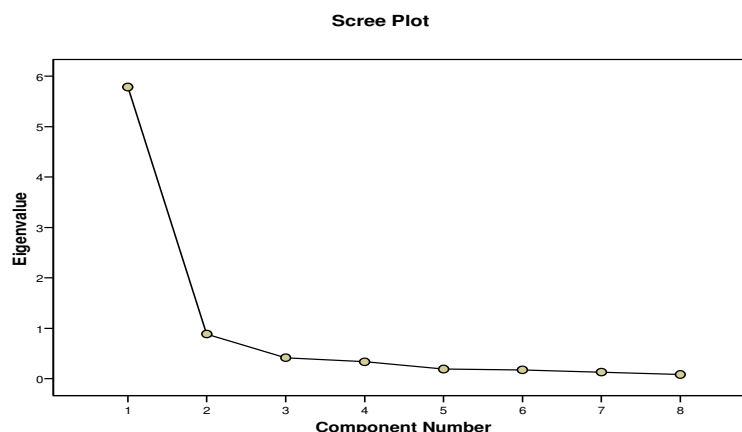
rejeição da hipótese nula ($p=.000$) indicando que a matriz de correlações inter-item não se trata de uma matriz identidade (Pestana e Gageiro, 2005). Logo, podemos prosseguir com a análise factorial.

O segundo passo é o de identificar o número de factores a extrair. Há dois métodos comumente identificados na literatura: o critério de *Kaiser*, que retém factores com *eigenvalue* superior a 1.0, e o *scree plot*, que analisa as proporções de *eigenvalues* ao longo das possíveis soluções factoriais (Stevens, 2002).

O critério de *Kaiser* indica a retenção de 2 factores com pesos factoriais considerados bons. Apresenta igualmente poucos casos de partilha de pesos entre factores o que indicia uma boa solução. Todavia, nesta solução o conjunto formado pelos itens “regras e procedimentos formalizados e claros” e “grau de especialização no trabalho” revela um indicador de consistência interna inaceitável, pelo que procedemos à sua remoção, refazendo posteriormente a análise de componentes principais (Pereira, 1999).

Depois da sua remoção, os resultados indicam um só factor com níveis de consistência interna bons ($KMO=.877$). A adopção do *scree plot* indica a existência de apenas um factor com pesos factoriais dos itens a situarem-se entre .777 e .915, explicando 72,3% da variância (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Extração de factores segundo o scree plot



Este factor sugere que os oito itens escolhidos para compor a escala encontram nos respondentes uma mesma lógica de resposta, indicando, portanto, que a escala mede um mesmo constructo. De acordo com a validade expressa, afigura-se-nos que a escala reflecte uma ideia geral associada à rigidez das estruturas organizacionais (distribuição do poder, organização do trabalho, regulação das relações) que identifica as características mecânicas versus orgânicas que pretendíamos avaliar.

A análise de fiabilidade revela um *Alfa de Cronbach* elevado (.918) que expressa boa consistência interna. Os pesos no factor encontrados foram os seguintes:

Tabela 11 - Análise de componentes principais (a)

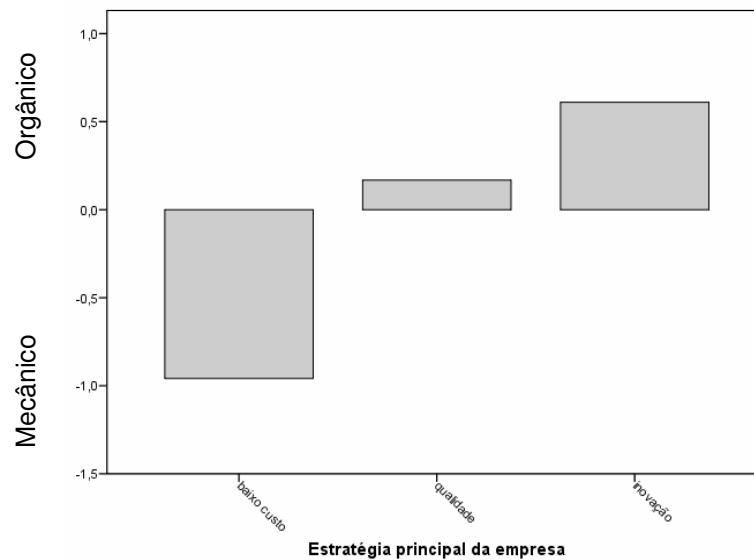
	Componentes 1
Comunicação e informação	,915
Responsabilidade	,871
Centralização/descentralização	,879
Tipo de relações	,849
Níveis hierárquicos	,847
Liderança	,832
Estrutura	,826
Premiar contribuição (individual e colectiva)	,777
Alfa Cronbach	.918

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(a) 1 components extracted.

Concluímos, portanto, que a escala construída pode ser considerada válida e fiável permitindo verificar em que posição da escala mecânico-orgânico (MECOR) se situam as empresas estudadas.

O posicionamento no *continuum* da escala mecânico *versus* orgânico das empresas diferenciadas por estratégia empresarial revela uma associação com valor informativo (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Escala mecânico-orgânico por estratégia empresarial

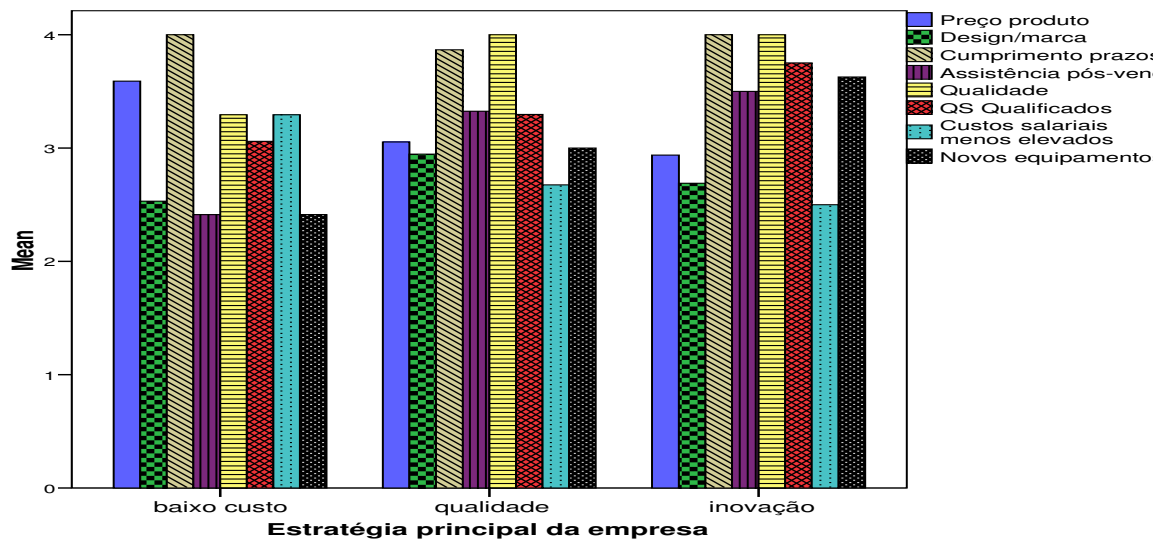
Os resultados parecem ir ao encontro do postulado por alguns autores, nomeadamente quando sustentam que as «organizações orgânicas» são mais apropriadas para estratégias onde a inovação impera, ou seja, em condições ambientais de mudança e inovação (Burns e Stalker, 1995).

Com efeito, há diferentes valores na escala *MECOR* entre as três estratégias [$F(2, 69)=16.207, p=.000$], e os testes *Post Hoc* (Bonferroni, Scheffe e Tukey) revelam existirem diferenças estatisticamente significativas entre as empresas, as que adoptam uma estratégia de baixo custo apresentam-se muito mais perto do pólo “mecânico”.

5.1.2.3. Caracterização das empresas quanto às vantagens concorrenciais

Ainda relacionado com o enfoque de gestão das empresas, procuramos identificar e caracterizar as empresas quanto às suas vantagens concorrenciais. Os resultados da relação entre “estratégias empresariais” e “vantagens concorrenciais” nas empresas revelam algumas regularidades mas também algumas especificidades (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Vantagens concorrenciais das empresas por estratégia empresarial



No que se refere às regularidades, verificamos que para todas as empresas (independentemente da estratégia adoptada) entre os itens mais importantes relacionados com as vantagens concorrenciais das empresas está o “cumprimento dos prazos”, e entre os itens menos importantes está o “design/marca”.

Quanto às especificidades, realce para a grande importância atribuída ao “preço do produto” e aos “custos salariais menores” ao nível da *estratégia de redução de custos*, sendo as menos referidas a “assistência pós-venda”, os “novos equipamentos” e o “design/marca”. Realce, ainda, para a grande importância atribuída à “qualidade” ao nível da *estratégia de qualidade* (sendo o factor mais referido). Como factores menos valorizados, para esta estratégia, temos os “custos salariais menores”, o “design/marca” e os “novos equipamentos”. E, finalmente, destaque para a importância dada à “qualidade dos produtos”, aos “quadros superiores qualificados” e aos “novos equipamentos” ao nível da *estratégia de inovação* (sendo o segundo, terceiro e quarto factores mais referidos respectivamente). Como factores menos valorizados, para esta estratégia, temos os “custos salariais menores”, o “design/marca”, e o “preço do produto”.

O teste de *Kruskal-Wallis* para identificação de valores medianos significativamente diferentes entre as três estratégias (baixo custo, qualidade, inovação) revelou existirem algumas diferenças. Apresenta valores significativos ao nível do “preço do produto”, “assistência pós-venda”, “qualidade dos produtos”, “quadros superiores qualificados”, e “custos salariais menores” (Tabela 12).

Tabela 12 – Teste de krustal wallis (a)

	Preço do produto	Design /marca	Cumprimento dos prazos	Assistência pós-venda	Qualidade	QS Qualificados	Custos salariais menores	Novos equipamentos
Chi-Square	12,298	3,875	3,532	15,531	41,328	12,876	10,932	26,227
Df	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp . Sig.	,002	,144	,171	,000	,000	,002	,004	,000

a) Grouping Variable: Estratégia Empresarial

Os resultados indicam que seis das fontes de vantagem concorrencial surgem com diferente grau de importância atribuído pelos respondentes face à estratégia empresarial (Gráfico 9 a 14).

Vantagens concorrenciais por estratégia empresarial

Gráfico 9

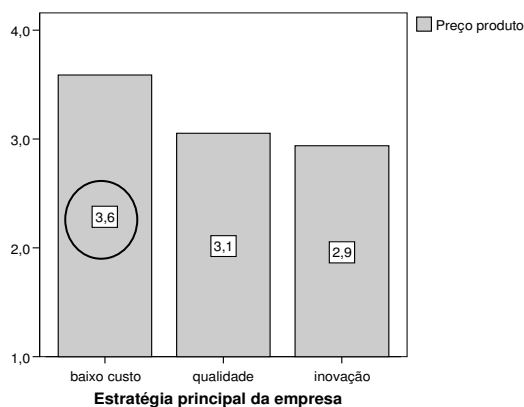


Gráfico 10

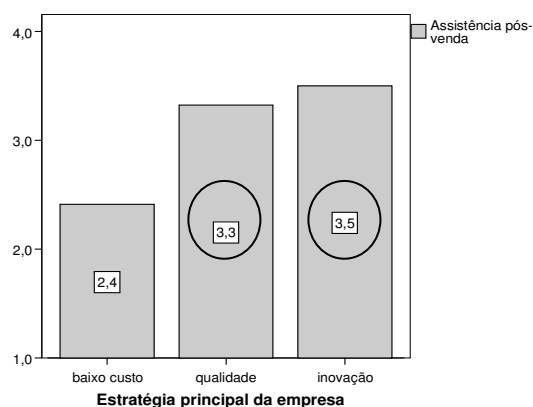


Gráfico 11

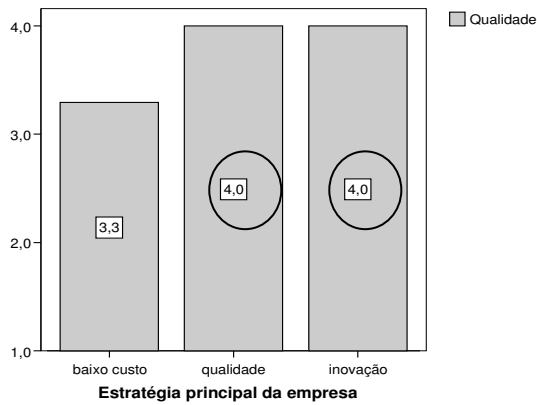


Gráfico 12

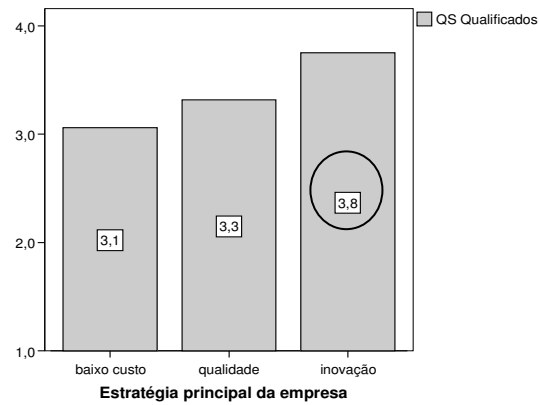


Gráfico 13

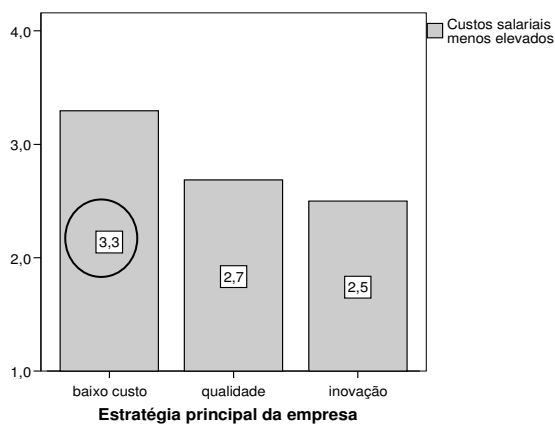
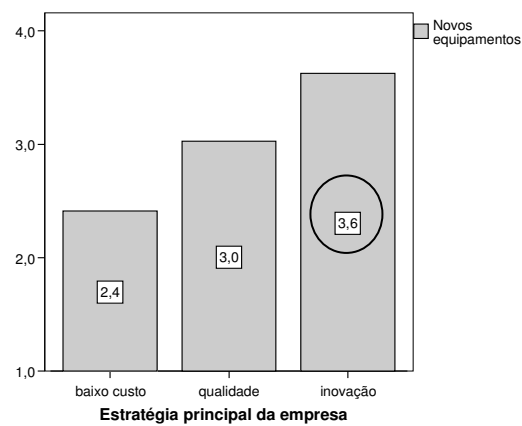


Gráfico 14



Trata-se do caso da vantagem concorrencial obtida através do “preço do produto” e “custos salariais menos elevados” que é maior em empresas com estratégia de redução dos custos (o que significa que a estratégia está em curso). Trata-se igualmente da vantagem concorrencial obtida através da “qualificação dos quadros superiores” e “novos equipamentos” que é maior em empresas com estratégia de inovação (o que significa que a qualificação dos quadros e os novos equipamentos são entendidas(os) como críticas para a consecução destes objectivos) e, finalmente, trata-se da vantagem concorrencial obtida através dos “assistência pós-venda” e “qualidade” que é maior em empresas com estratégia de qualidade e inovação, em detrimento das empresas com estratégia de baixo custo.

Em suma, observam-se duas vias para concretizar a estratégia de baixo custo (vantagem comparada), duas vias para concretizar a estratégia de inovação, e duas outras para concretizar a de qualidade e inovação.

5.1.2.4. Posicionamento das empresas quanto aos produtos/processos

Finalmente, ainda relacionado com o enfoque de gestão das empresas, procurámos identificar e caracterizar em que condições as empresas estiveram no mercado ao nível dos produtos e dos processos utilizados (nos últimos três anos). Os resultados da relação entre “estratégias empresariais” e “condições em que as empresas permaneceram no mercado nos últimos 3 anos” revelam algumas diferenciações (Gráfico 15).

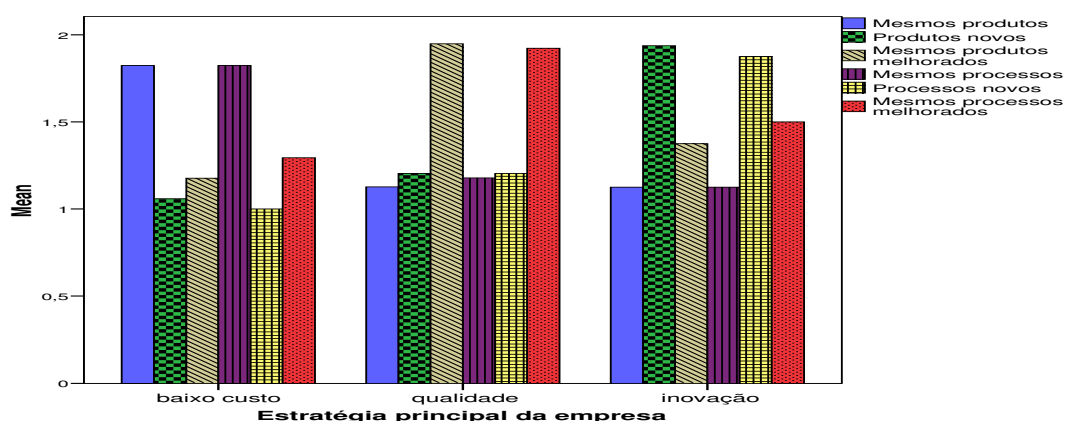
Os resultados indicam que as empresas permaneceram no mercado (nos últimos três anos) de forma diferente consoante a estratégia empresarial.

Destaque para o facto das empresas com *estratégia de redução de custos* permanecerem no mercado essencialmente com os “mesmos produtos e com os “mesmos processos”, significando que a estratégia de baixo custo está em curso.

Realce, também, para o facto das empresas com *estratégia de qualidade* permanecerem no mercado (nos últimos três anos) com os “mesmos produtos melhorados” e com os “mesmos processos melhorados”, o que denota que a estratégia de qualidade está em curso na empresa.

E, finalmente, realce, ainda, para o facto das empresas com *estratégia de inovação* enfrentarem o mercado, nos últimos três anos, com “novos produtos” e “novos processos”, preconizando, deste modo, processos de inovação ao nível do produto e do processo.

Gráfico 15 – Condições em que as empresas estiveram no mercado por estratégia empresarial



Com efeito, o teste de *Kruskal-Wallis* para identificação de valores medianos significativamente diferentes entre as três estratégias (baixo custo, qualidade, inovação) revelou existirem diferenças. Apresenta valores significativos ao nível de todos os itens: mesmos produtos ($X^2=30.049$, 2 gl, $p<.01$), produtos novos ($X^2=34.445$, 2 gl, $p<.01$), mesmos produtos melhorados ($X^2=36.302$, 2 gl, $p<.01$), mesmos processos ($X^2=25.803$, 2 gl, $p<.01$), processos novos ($X^2=33.315$, 2 gl, $p<.01$), mesmos processos melhorados ($X^2=24.286$, 2 gl, $p<.01$).

A análise comparada da ordenação das medianas mostra que as diferenças se devem aos valores apresentados pelas empresas com os três tipos de estratégia empresarial (Tabela 13).

Tabela 13 – Ordenação das medianas

	Estratégia empresarial	N	Mean Rank
Mesmos Produtos	Baixo Custo	17	55,65
	Qualidade	39	30,62
	Inovação	16	30,50
Produtos Novos	Baixo Custo	17	26,62
	Qualidade	39	31,88
	Inovação	16	58,25
Mesmos Produtos Melhorados	Baixo Custo	17	19,85
	Qualidade	39	47,65
	Inovação	16	27,00
Mesmos Processos	Baixo Custo	17	54,65
	Qualidade	39	31,46
	Inovação	16	29,50
Processos Novos	Baixo Custo	17	25,50
	Qualidade	39	32,88
	Inovação	16	57,00
Mesmos Processos Melhorados	Baixo Custo	17	22,59
	Qualidade	39	45,23
	Inovação	16	30,00

5.1.3. Práticas de gestão de quadros e estratégias empresariais

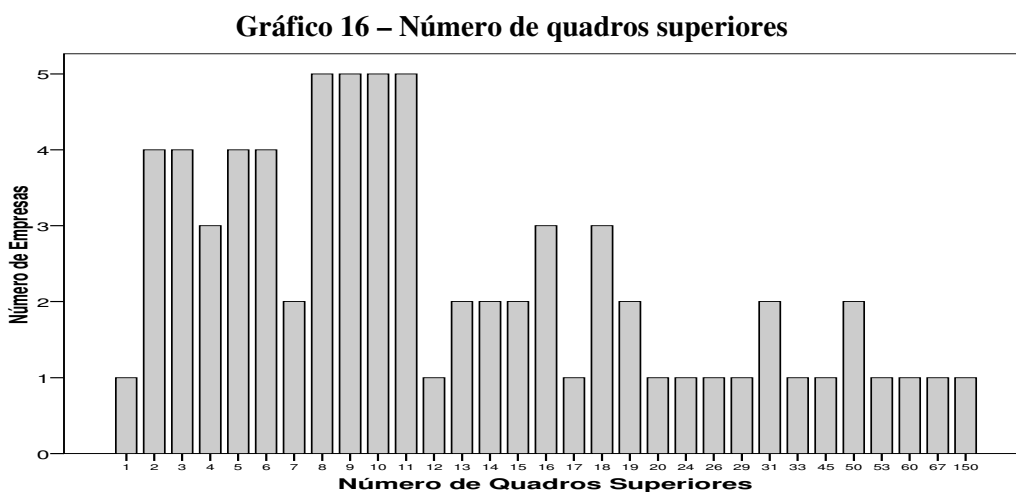
Como vimos no enquadramento teórico da presente tese, a gestão de quadros pode ser analisada como um conjunto de práticas, as denominadas «práticas de trabalho de elevado

desempenho» (Becker, Huselid, Ulrich, 2001; Ciavarella, 2003; Pil e MacDuffie, 1996), as quais remetem para as diferentes áreas funcionais da gestão de recursos humanos.

Nesse sentido, o que nos propomos seguidamente analisar remete para as questões que incidem directamente sobre a gestão de quadros nas empresas, nomeadamente: caracterização sociográfica dos quadros superiores, funções dos quadros superiores, práticas de recrutamento e selecção, práticas de acolhimento e integração, formação profissional, práticas de remuneração, praticas de gestão de carreiras, e práticas de separação. A análise que se segue vai no sentido de identificar caracterizar as respectivas práticas, bem como verificar como se inter-relacionam com as estratégias empresariais identificadas.

5.1.3.1. Caracterização sociográfica dos quadros superiores

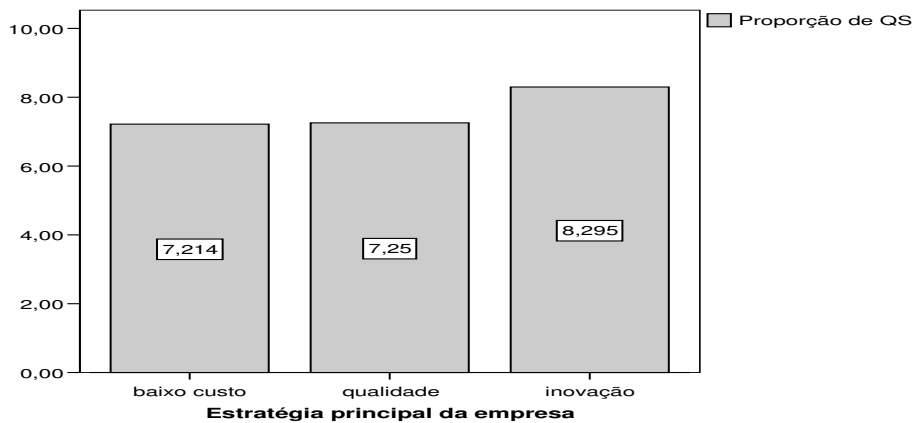
As empresas do sector automóvel consideradas revelaram possuir uma grande diversidade ao nível do enquadramento superior, com um intervalo bastante disperso situado entre 1 e 150 quadros superiores (Gráfico 16).



Dada a dispersão de valores apresentados, procurou-se identificar a taxa de enquadramento superior para as empresas da amostra. As empresas do sector automóvel consideradas

revelaram possuir taxas de enquadramento superior relativamente baixas (média de 7,5%), com valores também bastante dispersos, situados entre 1% e 26%.

Gráfico 17 – Proporção de quadros superiores por estratégia empresarial



Considerando as taxas de enquadramento por estratégia empresarial, constata-se não existir grandes diferenças entre as empresas (Gráfico 17), sendo que o teste *ANOVA* e os testes *Post Hoc* (Bonferroni, Scheffe e Tukey) revelam não existir associação estatisticamente significativa entre taxas de enquadramento superior e estratégias empresariais [$F(2, 69)=.353, p=.704$].

5.1.3.1.1. Nível de escolaridade dos quadros superiores

O perfil escolar dos quadros superiores das empresas estudadas assenta maioritariamente no grau de “bacharelato/licenciatura”, independentemente da estratégia adoptada (Gráficos 18/19/20). O nível de escolaridade “< 12º ano” é insignificante. Porém, quando segmentada a amostra por estratégia empresarial constata-se algumas especificidades relativamente aos outros níveis de qualificação. Assim, consoante se vá de uma estratégia de “baixo custo” para uma estratégia de “qualidade” e de “inovação”, a tendência é para aumentar os quadros superiores com habilitação escolar ao nível do “mestrado/doutoramento” (1,7%; 5,3% e 10,4% respectivamente). O cenário inverso acontece relativamente ao nível escolar de “12º

ano”. Ou seja, consoante se vá de uma estratégia de “baixo custo” para uma estratégia de “qualidade” e de “inovação”, a tendência é para diminuir os quadros superiores com habilitação escolar ao nível do “12º ano” (9,2%; 6,9% e 5,1% respectivamente).

Nível de escolaridade dos quadros superiores por estratégia empresarial

Gráfico 18

Estratégia Baixo Custo

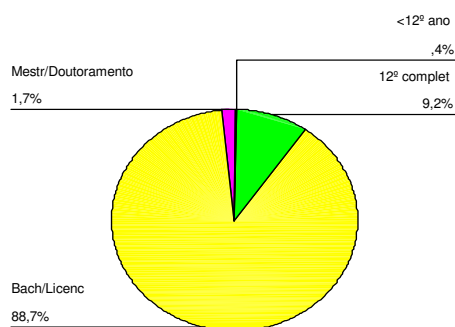


Gráfico 19

Estratégia qualidade

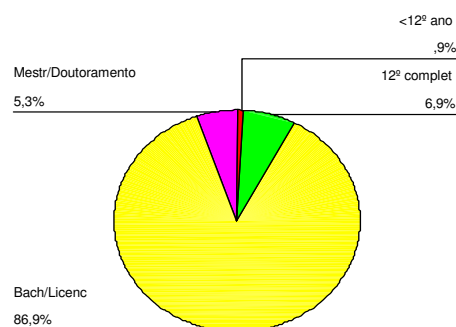
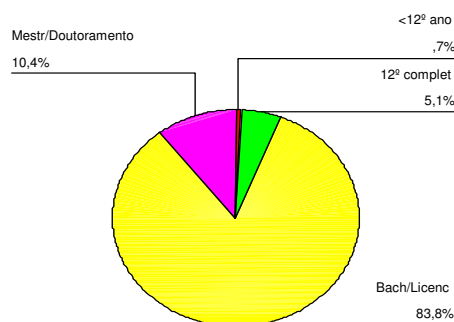


Gráfico 20

Estratégia inovação



Quando comparados os valores medianos por qualificação entre as empresas agrupadas pelas diferentes estratégias verifica-se que apenas para os quadros superiores habilitados com grau de mestrado ou doutoramento se encontram diferenças estatisticamente significativas – Teste de *Kruskal Wallis*, $X^2=8,984$, 2 gl, $p<.05$ (Tabela 14).

Tabela 14 – Teste de kruskal wallis (a)

	<12º ano	12º ano	Bacharelato/ Licenciatura	Mestrado/ Doutoramento
Chi-Square	,102	,505	,212	8,984
Df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,950	,777	,899	,011

a) Grouping Variable: Estratégia Empresarial

Como seria de esperar, trata-se de uma diferença em que este nível de qualificação está sub-representado nas empresas com estratégia de baixo custo (apenas 1,7%), crescendo nas empresas com estratégia de qualidade (5,3%) e nas empresas que preconizam uma estratégia de inovação (10,4%).

5.1.3.1.2. Taxa de feminização dos quadros superiores

A taxa de feminização média nas empresas que constituem a amostra é de 16% sendo que são identificadas empresas com taxa de feminização nula (18 empresas, que corresponde a 25%) bem como uma empresa com 60% de mulheres a desempenhar funções de quadros superiores.

Quando analisados por nível de escolaridade, a taxa de feminização dos quadros superiores com habilitações inferiores ao 12º ano de escolaridade é nula (0%).

A grande maioria das empresas inquiridas (66 empresas, que corresponde a 92%) não emprega mulheres habilitadas com o 12º em funções de quadros superiores. As restantes empresas têm taxas de feminização dos quadros superiores com 12º ano que variam entre 20% (1 empresa) e 100% (2 empresas).

Para os quadros superiores habilitados com bacharelato ou licenciatura o cenário é substancialmente diferente. Neste caso, a maioria das empresas inquiridas (45 empresas, que corresponde a 62%) reporta taxas de feminização entre os 10% (6 empresas) e os 30% (22 empresas). Porém, um quarto das empresas inquiridas (18 empresas) afirma não empregar qualquer mulher em funções de quadros superiores, enquanto apenas 3 empresas possuem

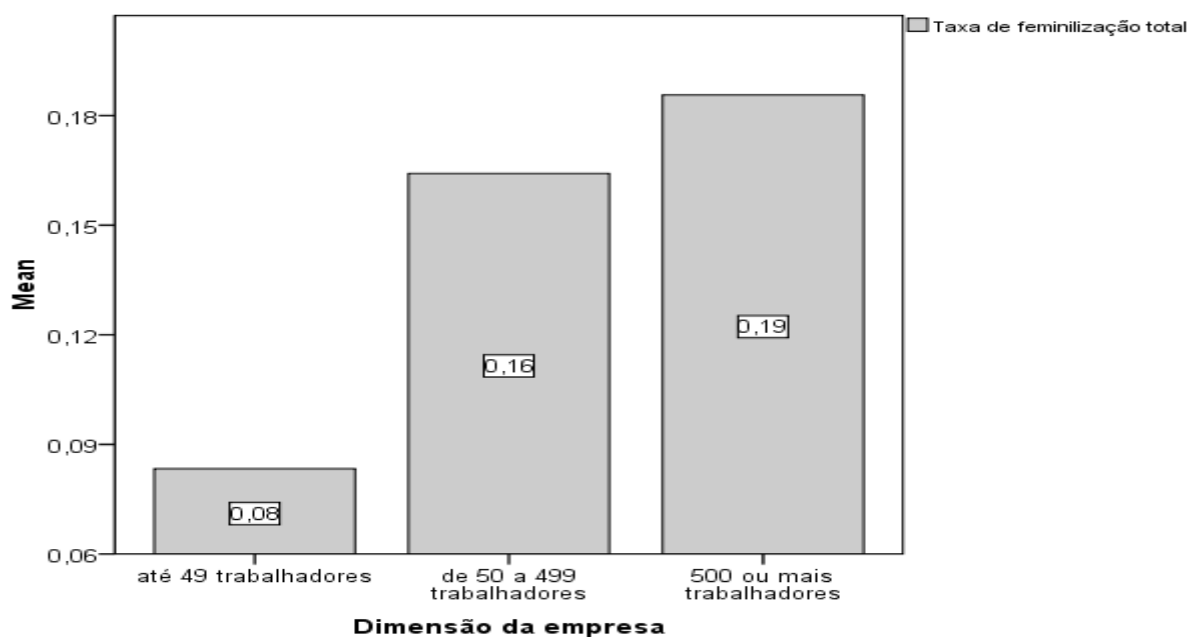
100% de taxa de feminização. No total, apenas 6 empresas reportam possuir taxas de feminização em quadros superiores próximas dos 50% (40%-60%).

Para os quadros superiores habilitados com mestrado ou doutoramento o cenário de domínio masculino é evidente com 68 empresas (94,4%) a reportar taxas de feminização nulas. Também neste caso é informativo constatar que a taxa máxima de feminização dos quadros superiores com mestrado ou doutoramento é de 40% (apenas 1 empresa), substancialmente contrastante com os casos previamente apresentados.

As taxas de feminização analisadas separadamente para cada estratégia principal das empresas inquiridas (baixo custo, qualidade e inovação) não difere de forma estatisticamente significativa (*Kruskal-Wallis*, $X^2=2,302$, 2 gl, $p>.05$).

Quando comparadas as taxas de feminização segmentando a amostra por dimensão de empresa (pequena, média ou grande) são detectadas diferenças estatisticamente significativas (*Kruskal-Wallis* $X^2=6.771$, 2gl, $p<.05$) sendo que é nas empresas de grande dimensão que se encontram as maiores taxas de feminização, conforme evidencia o gráfico 21.

Gráfico 21 – Taxa de feminização por dimensão da empresa



5.1.3.1.3. Taxa de envelhecimento dos quadros superiores

A taxa de envelhecimento nas empresas é operacionalizada como a proporção de trabalhadores com mais de 54 anos.

As percentagens reportadas pelas empresas inquiridas revelam uma relativamente acentuada juventude da população de quadros superiores, com mais de 40% das empresas a reportar 0% de quadros superiores com mais de 54 anos, 25% das empresas reportam uma percentagem de envelhecimento dos quadros superiores de 13%, e marginalmente surgem casos pontuais em que as percentagens de envelhecimento ultrapassam os 25% chegando mesmo, num caso, a atingir os 100% (Gráfico 22).

Evidencia-se assim que a grande maioria dos quadros superiores tem entre 25 a 44 anos de idade (como esperado), mas não deixa de surpreender que a percentagem de quadros com mais de 45 anos se situe nuns modestos 35% dentre os quadros superiores das empresas (Gráfico 23).

Gráfico 22 – Taxa de envelhecimento

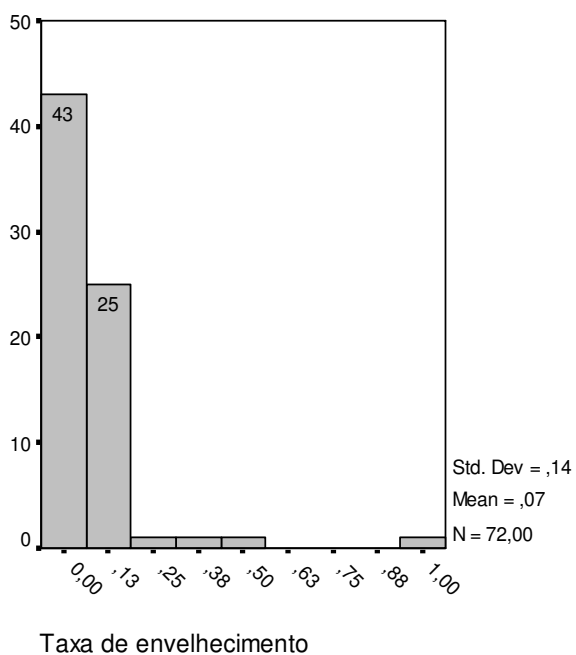
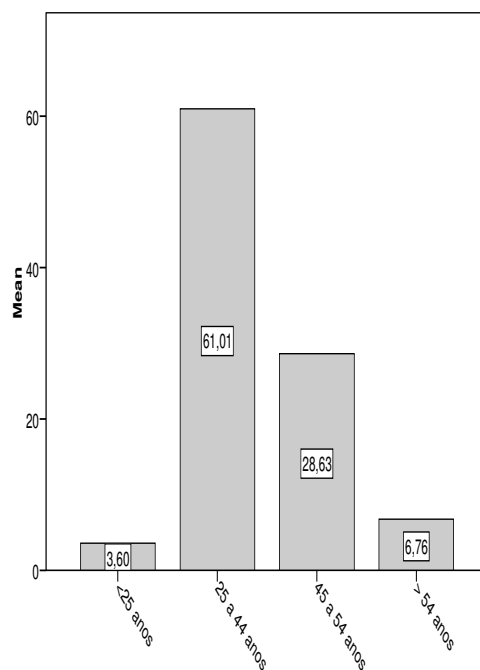


Gráfico 23 – Quadros Superiores por grupos etários



Quando se atende à dimensão da empresa (pequena, média, ou grande empresa) identificam-se diferenças estatisticamente significativas (*Kruskal-Wallis* $X^2=6.807$, 2 gl, $p<.05$) sendo que é nas empresas de grande dimensão (500 ou mais trabalhadores) que se encontra a maior taxa de envelhecimento dos quadros superiores (12%), contra os 5% nas empresas de média dimensão (50 a 499 trabalhadores), e os 9% nas empresas de pequena dimensão (até 49 trabalhadores). A taxa de envelhecimento não difere significativamente entre as empresas agrupadas por estratégia empresarial (*Kruskal-Wallis* $X^2=0.259$, 2gl, $p>.05$).

5.1.3.2. Funções dos quadros superiores

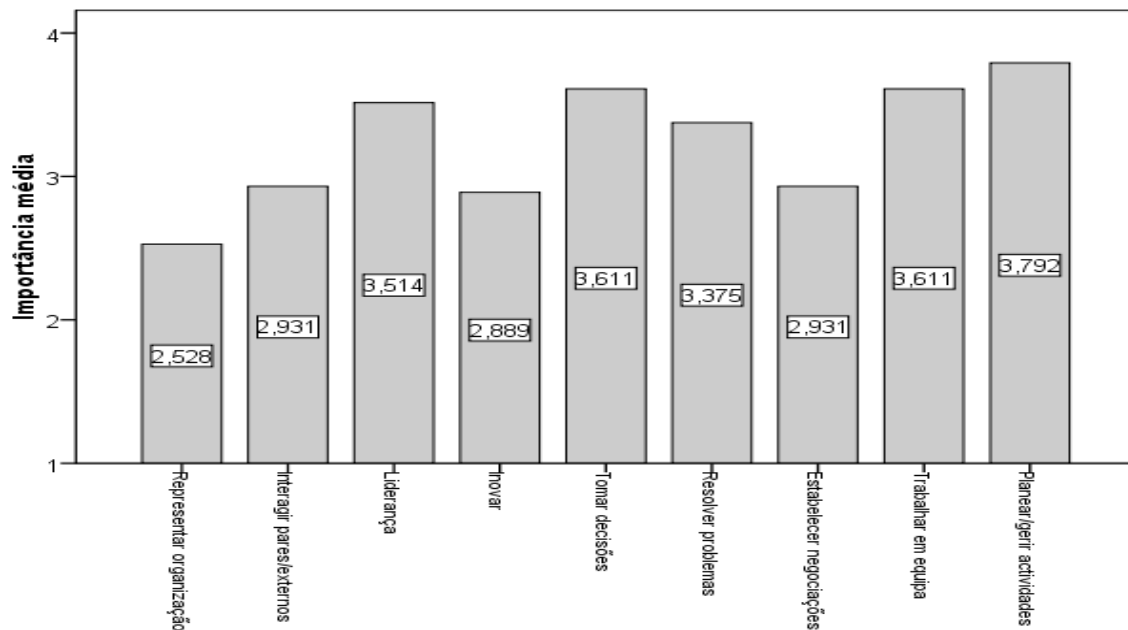
Da revisão da literatura feita sobre o assunto (Kooter, 1982a; Mintzberg, 2000; Bourgault, 2000) foi identificado um conjunto de funções dos quadros superiores. Relativamente a estas funções foi solicitado aos Directores/Responsáveis de Recursos Humanos das empresas que as categorizem em termos de importância no desempenho da actividade. Para tal foi realizada uma escala de *Likert* de 4 pontos cotada entre “nada importante” até “muito importante”. Os itens são, portanto, categorizados de forma independente porque podem co-ocorrer com o mesmo grau de importância.

Os resultados indicam que os itens mais importantes, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo para todos os itens (3.2) são “planear e gerir as actividades”, “tomar decisões”, “trabalhar em equipa”, “liderar” e “resolver problemas”. As menos importantes, e que, portanto, se situam abaixo da média do grupo (3.2), são “representar a organização”, “inovar”, “estabelecer negociação” e “interagir com os pares externos” (Gráfico 24).

As importâncias médias dos descritivos de actividades dos quadros superiores indicam claramente uma valorização da acção *organizativa interna* (planear e gerir actividades, e tomar decisões – quadro como regulador) ou sobre os *agentes internos à organização* (liderar e trabalhar em equipa – quadro como líder); em detrimento de acção focada no exterior, mais de natureza comercial, sobre os *clientes ou fornecedores* (negociar e representar a organização – quadro como negociador, transmissor e agente de ligação), mas

também sobre a *rede de pares profissionais* (quadro como agente de ligação e difusor) e, surpreendentemente, sobre a actividade de *innovar* e a inovação em geral (quadro como empreendedor) (Mintzberg, 2000).

Gráfico 24 – Funções dos quadros superiores



Procedemos a uma *análise de componentes principais* dos itens relacionados com as funções dos quadros superiores que, aplicando os mesmos critérios que os explicitados aquando da análise da *MECOR*, indica existirem 3 componentes ($KMO=.69$ com *MSAs* a variar entre .563 e .798) e explica 62.5% da variância. Quer o critério de *Kaiser* quer a análise do *Scree Plot* indicam esta solução como a mais adequada embora a validade facial da mesma nos pareça pouco estabelecida porque os itens não parecem remeter para a mesma natureza.

A solução foi primeiramente testada com uma rotação *Varimax* por se admitir a independência entre factores. Porém, a constatação empírica através do nível de *crossloadings*, levou-nos a excluir esta rotação substituindo-a por uma *rotação oblíqua*. A solução encontrada revela níveis de consistência interna inaceitáveis (*Alfa de Cronbach* < .70).

Atendendo às circunstâncias e seguindo as recomendações de Pereira (1999), procedemos à análise dos níveis de consistência contingentes à remoção de alguns itens, refazendo posteriormente a análise de componentes principais.

Os resultados indicam que pouco acrescenta este procedimento, mantendo-se os níveis de consistência interna abaixo do aceitável.

Resta-nos, assim, verificar em que medida as soluções devolvidas pela aplicação destes dois critérios são logicamente interpretáveis, seguindo uma lógica de análise da validade facial (Zikmund, 2000). Todavia, a validade facial constatada (ou seja, o sentido lógico das componentes resultantes da análise) é duvidosa, pelo que consideramos que a agregação dos itens que remetem para as actividades dos quadros superiores é contraproducente, passando a analisar os padrões de correlação entre estas actividades (Tabela 15).

Tabela 15 – Correlações entre as funções dos quadros superiores

Spearman's rho		Resolver problemas	Estabelecer negociações	Trabalhar equipa	Planear/gerir actividades	Representar organização	Interagir com pares/externos	Liderança	Inovar
Estabelecer negociações	Correlation Coefficient	,409(**)	1,000						
	Sig. (2-tailed)	,000	.						
	N	72	72						
Trabalhar equipa	Correlation Coefficient	,248(*)	,410(**)	1,000					
	Sig. (2-tailed)	,035	,000	.					
	N	72	72	72					
Planear/gerir actividades	Correlation Coefficient	,115	,198	,324(**)	1,000				
	Sig. (2-tailed)	,337	,095	,005	.				
	N	72	72	72	72				
Representar organização	Correlation Coefficient	,225	,361(**)	,144	-,150	1,000			
	Sig. (2-tailed)	,057	,002	,228	,207	.			
	N	72	72	72	72	72			
Interagir com pares/externos	Correlation Coefficient	,220	,314(**)	,214	-,056	,443(**)	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,063	,007	,071	,639	,000	.		
	N	72	72	72	72	72	72		
Liderança	Correlation Coefficient	,068	,099	,126	-,095	,157	,287(*)	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,572	,408	,292	,427	,187	,015	.	
	N	72	72	72	72	72	72	72	
Inovar	Correlation Coefficient	,292(*)	,177	,064	-,317(**)	,436(**)	,229	,205	1,000
	Sig. (2-tailed)	,013	,141	,596	,007	,000	,055	,087	.
	N	71	71	71	71	71	71	71	71
Tomar decisões	Correlation Coefficient	,559(**)	,369(**)	,194	-,058	,348(**)	,133	,170	,300(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,103	,626	,003	,266	,153	,011
	N	72	72	72	72	72	72	72	71

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Embora sejam detectadas várias correlações estatisticamente significativas, o valor destas não se afigura suficiente para viabilizar agregações (conforme já reportado). Porém, dos padrões eventualmente detectáveis de correlações entre as variáveis podemos retirar sentidos embora o seu tratamento estatístico subsequente as trate de forma individual.

Assumimos que o grau de correlação entre as variáveis é indicador de redes de repercussão (ou concomitância) dos efeitos decorrentes das decisões de gestão. Ou seja, quando um decisor organizacional opta por alterar uma política ou prática (e.g de gestão de recursos humanos) e essa variável não se encontra correlacionada com outras da mesma natureza (ou porque não se encontram encadeadas numnexo causal qualquer que seja o seu sentido, A-B ou B-A, ou porque não partilham um factor comum) admite-se que seja mais simples tomar a decisão antecipando a sequência de efeitos (que neste caso, está mais circunscrita do que se a variável se encontrasse fortemente correlacionada com outras na mesma natureza). Assim, as variáveis que mais frequentemente aparecem correlacionadas são indicadoras deste tipo de associações e contingências a tomar aquando da decisão. Assim, as que parecem implicar maior cuidado são: resolver problemas, estabelecer negociações e tomar decisões, representar a organização e inovar.

Dois sentidos parecem poder ser retirados destes resultados: por um lado, temos as funções que se constituem quase como denominador comum a todas as actividades centrais do quadro (decidir, resolver problemas); e, por outro lado, temos as funções que se prendem com a fronteira externa da organização (negociar, representar, inovar) que, por definição, é menos permeável ao controlo directo da mesma ou de um actor organizacional.

Posteriormente, procurámos verificar se as funções dos quadros superiores se diferenciavam, ou não, consoante a estratégia empresarial. Com efeito, o teste de *Kruskal-Wallis* para identificação de valores medianos significativamente diferentes entre as três estratégias (baixo custo, qualidade, inovação), apresenta valores significativos ao nível da função “inovar” ($X^2=25.361$, 2 gl, $p<.01$). Podemos afirmar que a estratégia empresarial está associada à função de “inovar”, de tal modo que são as empresas que centram a sua estratégia na “inovação” que preferencialmente atribuem esta função aos quadros superiores, em detrimento das empresas de “baixo custo” (a função “inovar” é a menos referenciada por

estas empresas). Para todos os outros itens de funções não existem diferenças estatisticamente significativas em função da estratégia empresarial, apenas tendências. Ou seja, enquanto nas empresas com estratégia de baixo custo sobressaem as funções de “planear e gerir actividades” e “tomar decisões”, nas empresas com estratégia de qualidade destacam-se as funções de “planear e gerir actividades”, “liderança”, “trabalhar em equipa” e “tomar decisões (Tabelas em Apêndice 7).

5.1.3.2.1. Quadros superiores com funções predominantemente de liderança

Uma das principais funções dos quadros superiores identificadas na literatura é ter capacidade de influenciar outros profissionais, ou seja, o *quadro como um líder* (Mintzberg, 2000; Maurel, 2006). Neste sentido vão também os dados recolhidos nas empresas inquiridas, onde os quadros superiores de mais de dois terços das empresas estudadas executam funções de liderança e gestão de equipas.

Porém, quando segmentada a amostra por estratégia empresarial constata-se que a maioria das empresas com uma estratégia de baixo custo (71%) não atribui funções de liderança/gestão de equipas aos seus quadros superiores. O cenário é inverso nas empresas que adoptam estratégia de qualidade ou inovação, ou seja, cerca de 82% e 75% de empresas respectivamente com estes dois tipos de estratégia atribui funções de liderança/gestão de equipas aos seus quadros superiores (Tabela 16).

Tabela 16 – Quadros superiores com responsabilidade de liderar por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Liderança/Gestão Equipas	não	70,6%	17,9%	25,0%	31,9%
	sim	29,4%	82,1%	75,0%	68,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Podemos afirmar que a estratégia empresarial está associada à opção de atribuir ou não funções de liderança/gestão de equipas ($X^2=15,546$, 2 gl, $p=.000$), de tal modo que as que privilegiam o baixo custo não atribuem tanto esta função aos seus quadros superiores.

5.1.3.2.2. Quadros superiores com funções predominantemente técnicas

Tal como foi referido no enquadramento teórico desta tese (Capítulo 1), Bourgault postula a existência de funções operacionais/técnicas, normalmente associadas aos quadros operacionais/técnicos (Bourgault, 2000). Da análise dos dados constata-se que na esmagadora maioria das empresas os quadros superiores exercem funções técnicas complexas, sendo de destacar que em todas as empresas com estratégia de inovação os seus quadros superiores exercem este tipo de funções (Tabela 17).

Tabela 17 – Quadros superiores com funções técnicas complexas por estratégia empresarial

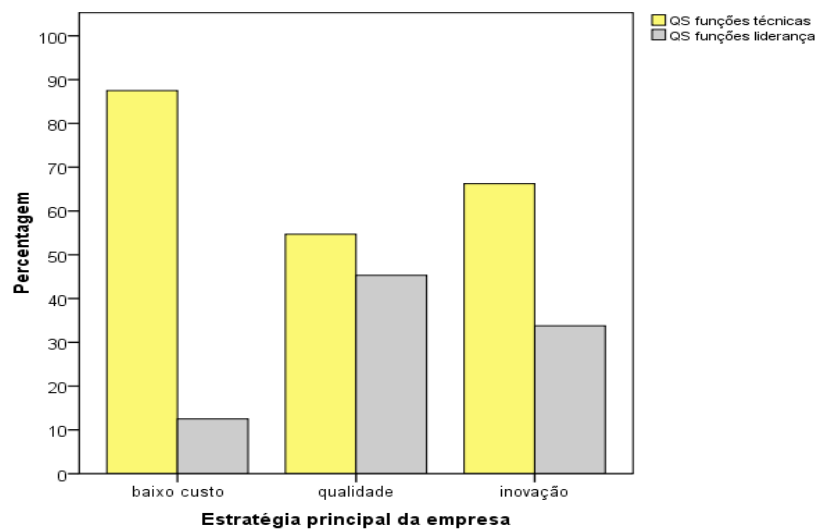
		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Funções técnicas complexas	não	5,9%	5,1%		4,2%
	sim	94,1%	94,9%	100,0%	95,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Porém, esta associação entre o exercício de funções técnicas complexas e o tipo de estratégia empresarial não é estatisticamente significativa ($X^2=0.911$, 2 gl, $p=.634$) pelo que podemos afirmar que o exercício de funções técnicas complexas é uma invariante no quotidiano dos quadros superiores e que não depende da estratégia empresarial.

5.1.3.2.3. Perfil funcional de liderança versus perfil funcional técnico dos quadros superiores

Em todas as empresas consideradas, a percentagem de quadros superiores que exercem funções predominantemente técnicas supera a dos quadros superiores que exercem funções predominantemente de liderança/gestão de equipas (Gráfico 25).

Gráfico 25 – Funções dos quadros superiores por estratégia empresarial



Porém, é nas empresas com estratégia de baixo custo que se encontra a maior desproporção entre estes perfis funcionais [$F(2, 69)=6.858, p=.002$] e [$F(2, 69)=8.585, p=.000$] respectivamente para funções técnicas e de liderança.

Os testes *Post Hoc* revelam que se trata de um efeito significativo que se deve apenas à estratégia de baixo custo quando comparada com ambas as estratégias de qualidade e inovação.

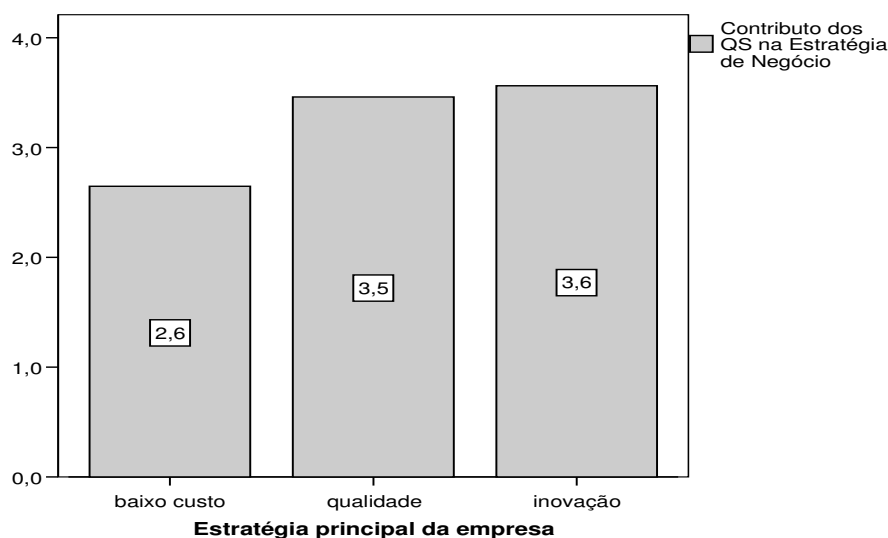
5.1.3.2.4. Contributo dos quadros superiores na implementação da estratégia da empresa

No que se refere à estratégia de negócio da empresa, procurou-se identificar qual o contributo, em termos de importância, dos quadros superiores na implementação da mesma. Para o efeito foi realizada uma escala de *Likert* de 4 pontos cotada entre “nada importante” até “muito importante”.

No cômputo geral, a média das respostas obtidas situa-se nos 3.29. As empresas consideradas tendem a considerar tendencialmente como “muito importante” (50%) e “importante” (29,2%) o contributo dos quadros superiores na implementação da estratégia de negócio da empresa.

Considerando a análise por estratégia empresarial algumas diferenças podem ser constatadas. Os resultados indicam que são as empresas que assentam a sua estratégia na qualidade (3.46) e na inovação (3.56) aquelas que se situam acima da média do grupo, ou seja, são as que tendem a valorizar mais o contributo dos quadros superiores na implementação da estratégia de negócio da empresa. No lado oposto surgem as empresas que assentam a sua estratégia no baixo custo (2.64), sendo precisamente estas que se situam abaixo da média do grupo (Gráfico 26).

Gráfico 26 – Contributo dos quadros superiores na estratégia de negócio por tipo de estratégia empresarial



Com efeito, o teste de *Kruskal Wallis* revelou existirem diferenças estatisticamente significativas entre as empresas agrupadas por tipo de estratégia ($X^2=13.887$, 2 gl, $p<0.1$), pelo que podemos afirmar que o contributo dos quadros superiores na implementação da estratégia de negócio varia nas empresas do sector automóvel e que depende da estratégia empresarial, sendo que as empresas que adoptam predominantemente uma estratégia de qualidade ou de inovação reportam um contributo claramente maior dos quadros superiores na prossecução da estratégia de negócio da empresa.

5.1.3.3. Recrutamento e selecção de quadros superiores

5.1.3.3.1. Práticas de renovação de quadros superiores

As empresas revelam níveis elevados de renovação de quadros superiores. A grande maioria das empresas revelou ter efectuado contratação de quadros superiores nos últimos três anos (75%). Apenas 25% das empresas revelou não ter contratado quadros superiores nesse período (Tabela 18).

Tabela 18 – Contratação de quadros superiores (3 anos) por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Contratação de QS (3 anos)	não	41,2%	23,1%	12,5%	25,0%
	sim	58,8%	76,9%	87,5%	75,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Contudo, apesar desta homogeneidade, a verdade é que a tendência para a renovação dos quadros superiores aumenta consoante se caminha para empresas com estratégia principal de qualidade (76,9%) e de inovação (87,5%).

Quando consideradas apenas as empresas com estratégia principal de baixo custo, e apesar da maioria revelar ter contratado quadros superiores nos últimos três anos (58,8%), constata-se que uma significativa percentagem não contratou quadros superiores nos últimos três anos (41,2%), não revelando, portanto, uma especial preocupação com a renovação dos seus quadros.

Porém, esta associação entre a renovação de quadros superiores e o tipo de estratégia empresarial não é estatisticamente significativa (*Teste V de Cramer* = .229; $p > .05$).

5.1.3.3.2. Grau de dificuldade na contratação de quadros superiores

As empresas reportam níveis moderados (alguma dificuldade) a baixos (nenhuma dificuldade) de dificuldade em recrutar quadros superiores (Tabela 19). Com efeito, independentemente da estratégia empresarial, as empresas centram as suas respostas sobretudo nos itens “nenhuma dificuldade” (baixo custo – 38,5%; qualidade – 48,4% e inovação – 31,3%), ou “alguma dificuldade” (baixo custo – 38,5%; qualidade – 29% e inovação – 50%). O item “muita dificuldade” apresenta também valores bastante significativos, apesar das percentagens serem sensivelmente mais baixas (baixo custo – 23,1%; qualidade – 22,6% e inovação – 18,8%).

Tabela 19 – Dificuldade na contratação de quadros superiores por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Grau dificuldade na contratação de QS	nenhuma dificuldade	38,5%	48,4%	31,3%	41,7%
	alguma dificuldade	38,5%	29,0%	50,0%	36,7%
	muita dificuldade	23,1%	22,6%	18,8%	21,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Porém, o teste de *V de Cramer* revela que não há associação estatisticamente significativa entre estratégia empresarial e grau de dificuldade na contratação destes, ou seja, a variável

“grau de dificuldade na contratação de quadros superiores” é independente da estratégia adoptada pela organização (*Teste V de Cramer* = .134, $p > .05$).

5.1.3.3.3. Tipo de contrato privilegiado no recrutamento de quadros superiores

Quando questionadas sobre “qual o tipo de contrato de trabalho privilegiado no recrutamento de quadros superiores”, as empresas revelaram diferenças significativas consoante o tipo de estratégia adoptada (Tabela 20).

Tabela 20 – Contrato de trabalho no recrutamento por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Contrato de trabalho privilegiado no recrutamento de QS	Contrato a prazo/termo	62,5%	2,6%	6,3%	16,9%
	Contrato efectivo/sem termo	6,3%	51,3%	62,5%	43,7%
	Período experimental passagem a efectivo	31,3%	46,2%	31,3%	39,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Enquanto as empresas de baixo custo tendem a privilegiar o contrato a prazo/termo para os quadros superiores (62,5%), as empresas assentes em estratégias de qualidade e de inovação tendem a privilegiar a contratação efectiva/sem termo de quadros superiores (51,3% e 62,5% respectivamente). Apenas 6,3% das empresas com estratégia de baixo custo revelou preconizar a contratação efectiva/sem termo de quadros superiores. Realce ainda para as percentagens elevadas ao nível da contratação por período experimental com passagem a efectivo (empresas de baixo custo – 31,3%; empresas de qualidade – 46,2%; empresas de inovação – 39,4%).

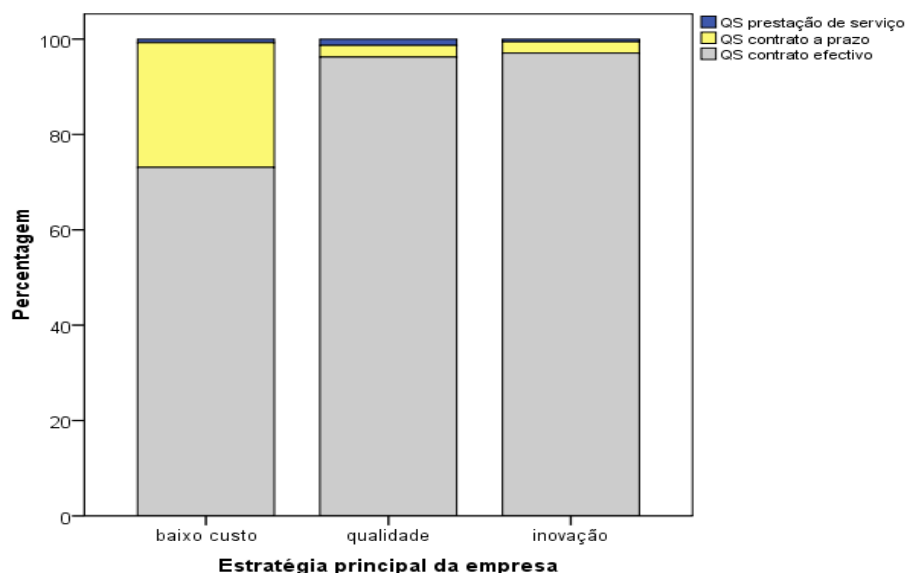
Esta associação entre o contrato de trabalho e o tipo de estratégia empresarial é estatisticamente significativa, pelo que podemos afirmar que o tipo de contrato de trabalho

privilegiado no recrutamento de quadros superiores varia nas empresas do sector automóvel e depende da estratégia empresarial (*Teste V de Cramer* =.485, $p=.000$).

Aprofundando um pouco mais, procurámos identificar quantos quadros superiores as empresas possuem por categoria de contrato de trabalho. A este nível as empresas revelaram alguma homogeneidade, ou seja, a maioria das empresas possui maioritariamente quadros superiores com contrato efectivo/sem termo. Todavia, algumas diferenças significativas podem ser encontradas consoante o tipo de estratégia adoptada (Gráfico 27).

Apesar das empresas de baixo custo terem maioritariamente quadros superiores com contrato efectivo/sem termo, o certo é que também elas possuem uma elevada percentagem de quadros superiores com contrato a prazo/termo. Tal corrobora, aliás, aquilo que anteriormente foi referido acerca do tipo de contrato privilegiado aquando do recrutamento de quadros superiores.

Gráfico 27 – Tipo de contrato dos quadros superiores por estratégia empresarial



Por seu lado, as empresas assentes em estratégias de qualidade e de inovação possuem maioritariamente quadros superiores com contratos efectivos/sem termo. Apenas uma minoria das empresas com estratégia de qualidade e de inovação possui quadros superiores com contratos a prazo/termo ou contratos de prestação de serviços.

O teste de comparação de medianas de *Kruskal Wallis* revela diferenças estatisticamente significativas para os contratos efectivos e os contratos a prazo entre as três estratégias sendo, porém, que não existem diferenças significativas para o caso do recurso a prestação de serviços em quadros superiores (Tabela 21).

Tabela 21 – Teste de kruskal wallis (a)

	Contrato Efectivo	Contrato a Prazo	Prestação Serviços
Chi-Square	21,586	22,097	,577
Df	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,749

a) Grouping Variable: Estratégia Empresarial

A análise comparada da ordenação das medianas (Tabela 22) revela que as diferenças se devem aos valores apresentados pelas empresas com estratégia de baixo custo.

Tabela 22 – Tipo de contrato por estratégia empresarial

Ordenação das medianas

	Estratégia Empresarial	N	Mean Rank
Contrato Efectivo	Baixo Custo	17	18,06
	Qualidade	39	41,94
	Inovação	16	42,84
Contrato a Prazo	Baixo Custo	17	55,00
	Qualidade	39	30,74
	Inovação	16	30,88
Prestação Serviços	Baixo Custo	17	35,32
	Qualidade	39	37,58
	Inovação	16	35,13

As empresas que adoptam estratégia de baixo custo recorrem com mais intensidade a contratos a prazo (com evidente redução no acesso à efectividade). Assim, a precariedade laboral parece constituir uma consequência da implementação deste tipo de estratégia quando

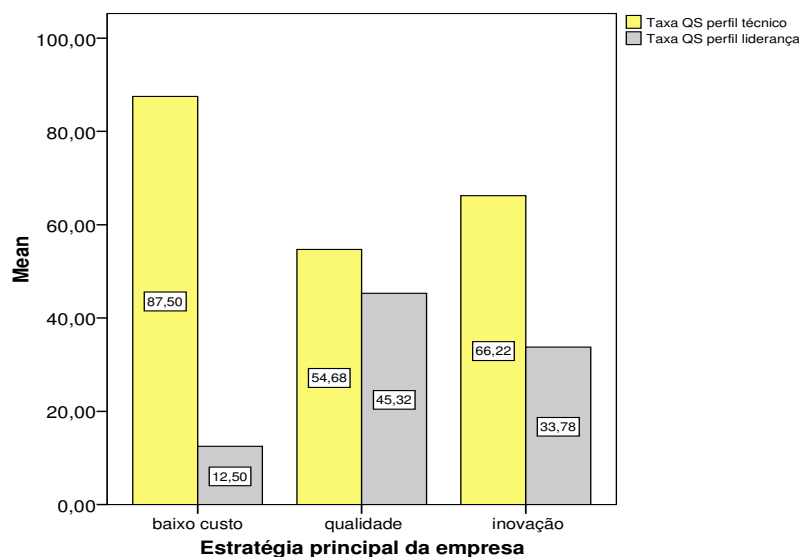
comparada com o vínculo laboral oferecido pelas empresas com estratégia de aposta na qualidade ou na inovação.

5.1.3.3.4. Contratação de quadros superiores com perfil técnico e com perfil de liderança

A análise da opção por contratar prioritariamente quadros superiores com perfil predominantemente técnico ou de liderança revela a existência de diferenças estatisticamente significativas para as estratégias de empresa consideradas (*Kruskal-Wallis*, $X^2=7.011$, 2gl, $p<.05$ para ambos os perfis).

As diferenças parecem dever-se, como consta do gráfico 28, ao contraste entre a estratégia de baixo custo e a de qualidade para ambos os perfis. Assim, os dados parecem indiciar que quando as empresas adoptam uma estratégia de baixo custo tendem a privilegiar a contratação de quadros superiores com perfil eminentemente técnico enquanto que na estratégia “qualidade” essa preferência esbate-se, aumentando sobremaneira a contratação de quadros superiores com perfil eminentemente de liderança, principalmente quando comparado com as restantes (sobretudo com a de baixo custo).

Gráfico 28 – Contratação de quadros superiores com perfil de liderança ou com perfil técnico por estratégia empresarial



As empresas inquiridas não diferem quanto à preferência de contratação de quadros superiores com perfil técnico ou de liderança quando agregadas por dimensão (pequena, média ou grande) (*Kruskal-Wallis*, $X^2=1.050$, 2 gl, $p>.05$).

5.1.3.3.5. Critérios de selecção de quadros superiores

Ao nível dos critérios para a selecção dos quadros superiores, o bloco de questões do questionário identifica sete itens particulares, sendo solicitado que se refira os critérios que considera determinantes na empresa.

Dois sentidos parecem poder ser retirados dos resultados (Tabela 23). Por um lado, os critérios de selecção mais importantes, tomados como aqueles que as empresas mais praticam, são “experiência profissional” e “formação académica/escolar. Estes são os critérios mais valorizados pelos respondentes, com 95,8% e 77,8% respectivamente. Por outro lado, os menos valorizados são “prestígio da universidade” (91,7%), “sexo” (87,5%), “formação no estrangeiro” (84,7%) e “idade” (80,6%). Numa situação algo dúbia surge o critério “competências sociais e relacionais”, considerado por 59,7% das empresas.

Tabela 23 – Critérios de selecção dos quadros superiores por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Experiência profissional	não	0,0%	2,6%	12,5%	4,2%
	sim	100,0%	97,4%	87,5%	95,8%
Formação académica / escolar	não	41,2%	20,5%	6,3%	22,2%
	sim	58,8%	79,5%	93,8%	77,8%
Competências sociais e relacionais	não	64,7%	35,9%	25,0%	40,3%
	sim	35,3%	64,1%	75,0%	59,7%
Prestígio da universidade	não	94,1%	92,3%	87,5%	91,7%
	sim	5,9%	7,7%	12,5%	8,3%
Formação no estrangeiro	não	100,0%	89,7%	56,3%	84,7%
	sim	0,0%	10,3%	43,8%	15,3%
Idade	não	88,2%	82,1%	68,8%	80,6%
	sim	11,8%	17,9%	31,3%	19,4%
Sexo	não	52,9%	97,4%	100,0%	87,5%
	sim	47,1%	2,6%	0,0%	12,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quando consideradas as empresas por estratégia, verificamos que existem três critérios de selecção de quadros superiores que apresentam diferenças significativas. O critério “competências sociais e relacionais”, preconizado sobretudo pelas empresas com estratégia de qualidade (64,1%) e inovação (75%), em detrimento das empresas com estratégia de baixo custo (64,7% destas empresas revelaram não considerar este critério na selecção de quadros superiores). O critério “formação no estrangeiro”, que apesar de ser pouco referenciado pelas empresas apresenta percentagens de aplicação relativamente elevadas nas empresas com estratégia de inovação (43,8%). E, finalmente, o critério “sexo”, que apesar de ser pouco referenciado pelas empresas apresenta percentagens de aplicação relativamente elevadas nas empresas de baixo custo (47,1%).

Com efeito, a associação entre estes três critérios de selecção de quadros superiores e o tipo de estratégia empresarial é estatisticamente significativa, pelo que podemos afirmar que, a este nível, a selecção de quadros superiores é uma variável nas empresas do sector automóvel que depende da estratégia empresarial (Tabela 24).

Tabela 24 - Testes do qui-quadrado e V de cramer

	Chi-Square / V Cramer	gl	Sig.
Experiência profissional	,229 (b)	2	,152
Formação académica / escolar	,288 (b)	2	,051
Competências sociais e relacionais	6,081 (a)	2	,048
Prestígio da universidade	,085 (b)	2	,772
Formação no estrangeiro	,439 (b)	2	,001
Idade	,172 (b)	2	,347
Sexo	,582 (b)	2	,000

a) 0 cells (.0%) have expected count less than 5.

b) V de Cramer.

5.1.3.4. Acolhimento e integração de quadros superiores

5.1.3.4.1. Formalização do processo de acolhimento e integração de quadros superiores

Ao nível do “acolhimento e integração dos novos quadros superiores contratados” procurámos saber se ele está formalmente instituído nas empresas. Os resultados indicam

claramente que este é um processo que tende a estar formalizado nas empresas, ou seja, 73,6% indicam que sim e 26,4% indicam que não (Tabela 25).

Tabela 25 – Formalização do acolhimento e integração por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Acolhimento/integração formalizado	não	70,6%	15,4%	6,3%	26,4%
	sim	29,4%	84,6%	93,8%	73,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Todavia, as empresas revelaram diferenças significativas consoante o tipo de estratégia adoptada. Os resultados indicam claramente que existe um grau de investimento na formalização do acolhimento e integração divergente entre as empresas que adoptam estratégia por baixo custo face às que adoptam estratégia de qualidade ou inovação.

Esta associação entre “formalização do acolhimento e integração” e o tipo de estratégia empresarial é estatisticamente significativa, pelo que podemos afirmar que o grau de formalização do acolhimento e integração depende da estratégia empresarial (*Teste V de Cramer* =.564, $p < .01$).

5.1.3.4.2. Formas de acolhimento e integração de quadros superiores

Se considerarmos as formas de acolhimento e integração dos quadros superiores verificamos que aquela que mais é preconizada pelas empresas é a “integração pelo superior hierárquico” (80,6% das empresas), seguida da “integração por processo de acolhimento” (55,6% das empresas). A forma menos preconizada pelas empresas é, sem dúvida, a “integração através de formação profissional”, praticada por 25% das empresas (Tabela 26).

Tabela 26 – Formas de acolhimento e integração por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Integração por processo de acolhimento	não	76,5%	43,6%	12,5%	44,4%
	sim	23,5%	56,4%	87,5%	55,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Integração através de formação profissional	não	100%	66,7%	68,8%	75,0%
	sim	0%	33,3%	31,2%	25,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Integração pelo superior hierárquico	não	41,2%	12,8%	12,5%	19,4%
	sim	58,8%	87,2%	87,5%	80,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Integração pelos colegas	não	64,7%	56,4%	50,0%	56,9%
	sim	35,3%	43,6%	50,0%	43,1%
	Total	100%	100,0%	100,0%	100,0%

Se compararmos as formas de acolhimento e integração dos quadros superiores face à estratégia empresarial, as diferenças são evidentes.

A “integração através de formação profissional”, apesar de pouco aplicada pela generalidade das empresas, tende a ser aplicada pelas empresas cuja estratégia assenta na qualidade e na inovação (somente 33,3% e 31,2% respectivamente). Todas as empresas que preconizam uma estratégia de “baixos custos” revelaram não praticar esta forma de integração.

A forma de “integração pelo superior hierárquico” varia num outro sentido, ou seja, apesar de preconizado pela generalidade das empresas são, sobretudo, as que assentam a sua estratégia na qualidade e na inovação que aplicam esta forma de integração (87,2% e 87,5% respectivamente). Uma grande percentagem das empresas com estratégia de “baixo custo” não aplica esta forma de integração (41,2%).

Relativamente à “integração por processo de acolhimento”, esta é uma forma aplicada sobretudo pelas empresas com estratégia de inovação (87,5%) e qualidade (56,4%). A grande maioria das empresas de “baixo custo” tende a não aplicar este processo de integração (76,5%).

Em suma, há claramente uma associação entre o tipo de estratégia e as formas de integração “por processo de acolhimento”, “através de formação profissional” e “pelo superior hierárquico”. A associação entre estas formas de integração e o tipo de estratégia empresarial é estatisticamente significativa, pelo que podemos afirmar que as formas de integração dependem da estratégia empresarial (Tabela 27).

Tabela 27 – Testes do qui-quadrado e V de cramer

	Chi-Square / V Cramer	Gl	Sig.
Integração por processo de acolhimento	13,686 (a)	2	,001
Integração através de formação profissional	,322 (b)	2	,024
Integração pelo superior hierárquico	,305 (b)	2	,035
Integração pelos colegas	,737 (a)	2	,692

a) 0 cells (,0%) have expected count less than 5.

b) V de Cramer.

Relativamente à “integração pelos colegas” não existe tal associação, parecendo os resultados indiciar que esta forma de integração segue o mesmo padrão independentemente da estratégia adoptada.

5.1.3.5. Processo de descrição e análise de funções

5.1.3.5.1. Formalização/institucionalização da descrição e análise de funções

Ao nível do processo de “descrição e análise de funções” procurámos saber se ele está formalmente instituído nas empresas. Os resultados indicam claramente que este é um processo que tende a estar formalizado nas empresas (80,6% referem que sim, contra 19,4% das empresas que referem que não). Tendo em consideração que este é um processo vital para ambas as partes (para as empresas e para os trabalhadores), já que lhes permite saber qual o conteúdo das suas funções bem como os requisitos intrínsecos e extrínsecos das

mesmas, tal situação parece, aliás, estar em consonância com os resultados obtidos ao nível da identificação das respectivas funções dos quadros superiores (ver ponto 5.1.3.2.).

Todavia, as empresas revelaram diferenças significativas consoante o tipo de estratégia adoptada (Tabela 28). Os resultados apresentados mostram claramente que existe um grau de formalização da descrição e análise de funções divergente entre as empresas que adoptam uma estratégia por baixo custo face às que adoptam uma estratégia de qualidade ou inovação.

Tabela 28 – Formalização da descrição e análise de funções por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
DAF_ Formalmente instituída	não	52,9%	10,3%	6,3%	19,4%
	sim	47,1%	89,7%	93,8%	80,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Os resultados indicam claramente que o grau de formalização da descrição e análise de funções é significativamente menor nas empresas que adoptam estratégia por baixo custo face às que adoptam estratégia de qualidade ou inovação. Esta associação entre “formalização da descrição e análise de funções” e o tipo de estratégia empresarial é estatisticamente significativa, pelo que podemos afirmar que o grau de formalização da descrição e análise de funções depende da estratégia empresarial (*Teste V de Cramer* =.472; $p < .01$).

5.1.3.6. Formação profissional de quadros superiores

5.1.3.6.1. Realização de formação profissional para os quadros superiores

Relativamente à formação profissional procurou-se identificar se as empresas promoveram acções de formação profissional para os quadros superiores nos últimos três anos, diferenciando-os por perfis.

Os resultados da tabela seguinte mostram que a grande maioria das empresas promoveu formação profissional nos últimos três anos para os quadros superiores, não evidenciando grandes diferenças de acordo com os perfis considerados (quadros superiores com perfil técnico – 90,1%; quadros superiores com perfil de liderança – 88,7% das empresas).

Todavia, as diferenças são evidentes se compararmos a realização de formação profissional face à estratégia empresarial (Tabela 29).

Tabela 29 – Promoção de formação profissional por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
FP_ Quadros Superiores com perfil técnico	não	41,2%	0,0%	0,0%	9,9%
	sim	58,8%	100,0%	100,0%	90,1%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
FP_ Quadros Superiores com perfil liderança/gestão equipas	não	41,2%	2,6%	0,0%	11,3%
	sim	58,8%	97,4%	100,0%	88,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ou seja, a promoção de formação profissional é maior em empresas que preconizam uma estratégia de “qualidade” e de “inovação”. Com efeito, independentemente do perfil considerado, a quase totalidade das empresas com estes dois tipos de estratégia promoveu formação profissional para os seus quadros superiores. No que se refere às empresas com estratégia de baixo custo, apesar de maioritariamente terem promovido formação profissional nos últimos três anos, uma grande percentagem (41,2%) não promoveu qualquer acção de formação.

Os resultados de associação de *V de Cramer* mostra claramente que a promoção de formação profissional para os quadros superiores diverge entre as empresas que adoptam uma estratégia por baixo custo face às que adoptam uma estratégia de qualidade ou inovação. Há claramente uma associação estatisticamente significativa entre o tipo de estratégia e a promoção de formação profissional (Tabela 30).

Tabela 30 – Teste V de cramer

	V Cramer	Sig.
Quadros Superiores com perfil técnico	,589	,000
Quadros Superiores com perfil de liderança/gestão equipas	,532	,000

a) Not assuming the null hypothesis.

b) Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

5.1.3.6.2. Tipo de formação profissional para os quadros superiores

Procurámos também identificar qual o tipo de formação profissional predominante consoante o perfil associado aos quadros superiores.

Como mostra a tabela 31, o tipo de formação profissional para os quadros superiores varia significativamente de acordo com as funções exercidas por estes, ou seja, de acordo com o perfil considerado.

Tabela 31 – Tipo de formação profissional por perfil dos quadros superiores

Tipo de Formação Profissional	Quadros Superiores com Perfil Técnico	Quadros Superiores com Perfil de Liderança
Formação sala	21,5%	45,3%
Formação posto trabalho	23,1%	0,0%
Formação outdoor	6,2%	18,8%
Congressos, seminários, feira	49,2%	35,9%
Estágios	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%

Explicitando, para os quadros superiores com perfil técnico as empresas privilegiam, sobretudo, a formação através de “congressos, seminários e feiras” (49,2%), seguido da formação “no posto de trabalho” (21,5%) e da “formação em sala” (21,5%). Já ao nível dos quadros superiores com perfil de liderança, as empresas privilegiam a “formação em sala” (45,3%), seguida da formação através de “congressos, seminários e feiras”. Registe-se a

pouca apetência por parte das empresas consideradas pela formação através de “estágios”(0,0% respectivamente) e pela “formação outdoor” (6,2% e 18,8% respectivamente).

Procuramos, seguidamente, verificar de que forma é que se comporta a variável “tipo de formação profissional” por estratégia principal adoptada pelas empresas (Tabela 32).

Da análise da tabela seguinte depreende-se que, ao nível dos quadros superiores com perfil técnico, o tipo de formação privilegiado pelas empresas de baixo custo assenta na “formação em sala” e na “formação no posto de trabalho” (41,7% respectivamente). Enquanto as empresas com estratégia de inovação e de qualidade assentam a suas acções de formação nos “congressos, seminários e feiras” (56,8% e 62,5% respectivamente).

Ao nível dos quadros superiores com perfil de liderança, o tipo de formação profissional efectuada varia, sobretudo, entre as empresas com estratégia de baixo custo e de qualidade e as empresas de inovação. Enquanto nas primeiras predominam as acções de “formação em sala” (75,0% e 52,8% respectivamente), nas segundas privilegia-se a formação através de “congressos, seminários e feiras” (50,0%) e a “formação outdoor” (43,8%).

Tabela 32 – Tipo de formação profissional por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Quadros Superiores com perfil técnico	Formação sala	41,7%	24,3%	0,0%	21,5%
	Formação posto trabalho	41,7%	16,2%	25,0%	23,1%
	Formação outdoor	8,3%	2,7%	12,5%	6,2%
	Congressos/seminários/feiras	8,3%	56,8%	62,5%	49,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Quadros Superiores com perfil de liderança	Formação sala	75,0%	52,8%	6,3%	45,3%
	Formação posto trabalho	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Formação outdoor	8,3%	11,1%	43,8%	18,8%
	Congressos/seminários/feiras	16,7%	36,1%	50,0%	35,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

O teste *V de Cramer* revelou existir diferenças estatisticamente significativas entre as empresas que adoptaram predominantemente uma das estratégias sob estudo quanto ao tipo de formação profissional privilegiado para os quadros superiores, pelo que podemos afirmar que existe associação entre o tipo de estratégia e o tipo de formação profissional (*V de Cramer* =.344, $p < .05$ para quadros superiores com perfil técnico; e *V de Cramer* =.369, $p < .01$ para quadros superiores com perfil de liderança).

5.1.3.6.3. Número de acções de formação profissional para os quadros superiores

Posteriormente, procurámos também identificar qual o número de acções de formação profissional per capita para quadros superiores com perfil técnico e de liderança.

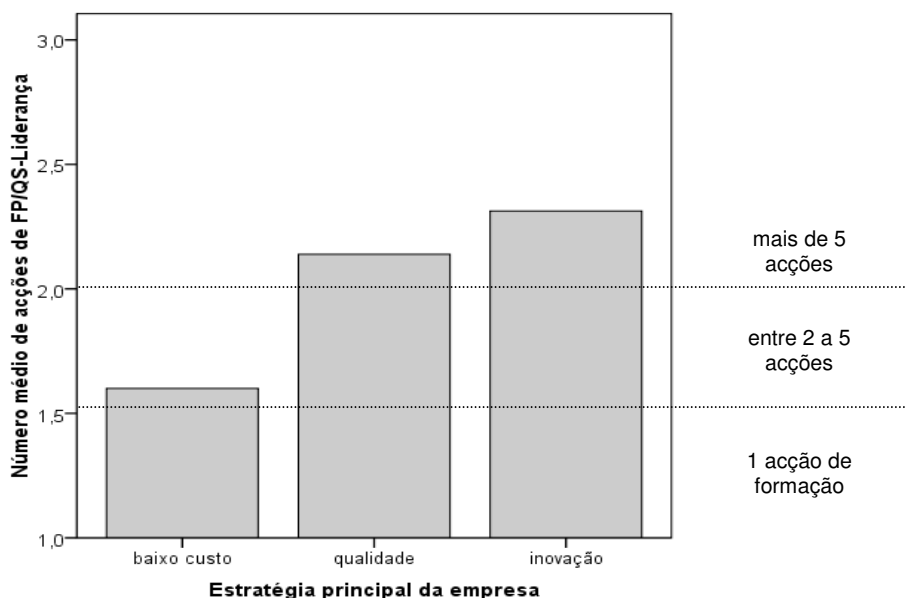
Ao nível dos quadros superiores, nos últimos 3 anos, as empresas realizaram maioritariamente entre 2 a 5 acções de formação profissional, independentemente dos perfis considerados (quadros superiores com perfil técnico – 59,4%; quadros superiores com perfil de liderança – 61,9% das empresas). Referência ainda para a percentagem considerável de empresas que realizaram mais de 5 acções de formação profissional nos últimos 3 anos (quadros superiores com perfil técnico – 25,0%; quadros superiores com perfil de liderança – 23,8%).

Se considerarmos a formação por tipo de estratégia, o teste de *Kruskal Wallis* revela que não existem diferenças estatisticamente significativas ($X^2=5,343$, 2gl, $p > .05$) entre as empresas que adoptaram predominantemente uma das estratégias sob estudo quanto ao número de acções per capita dadas aos quadros superiores com perfil técnico. Porém, para os quadros superiores com perfil de liderança/gestão de equipas, o número de acções de formação dadas difere consoante a estratégia empresarial ($X^2=8,167$, 2gl, $p < .05$).

A este nível, o gráfico seguinte mostra que as empresas com estratégia de inovação são as que mais apostam na formação (pensada em termos de número de acções), seguidas das que adoptam estratégia de qualidade, ambas com resposta modal na categoria 2 a 5 acções per capita. Finalmente, as empresas que adoptam estratégia de baixo custo têm o menor

investimento em número de acções de formação, com moda situada em apenas 1 formação per capita para os quadros superiores com perfil de liderança (Gráfico 29).

Gráfico 29 – Número de acções de formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança por estratégia empresarial



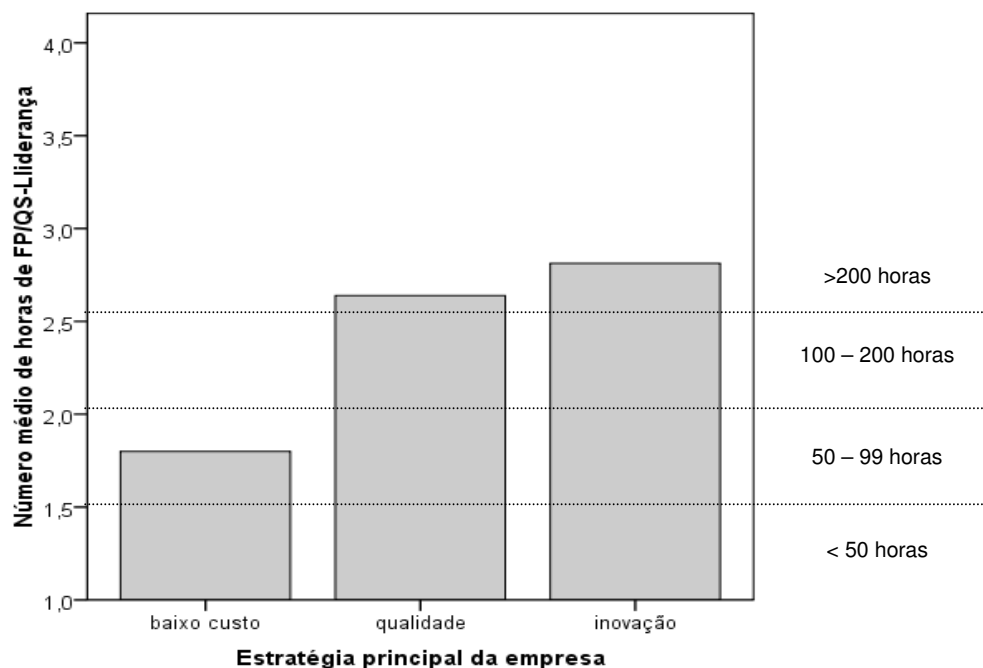
5.1.3.6.4. Número de horas de formação profissional para os quadros superiores

A um outro nível procurámos, ainda, identificar qual o número de horas de formação profissional per capita para os quadros superiores com perfil técnico e de liderança, nos últimos 3 anos. As empresas em estudo realizaram maioritariamente entre 50 a 99 horas de formação profissional, independentemente dos perfis considerados (quadros superiores com perfil técnico – 40,6%; quadros superiores com perfil de liderança – 47,6% das empresas).

O teste de *Kruskal Wallis* revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas ($X^2=4,782$, 2gl, $p>.05$) entre as empresas que adoptaram predominantemente uma das estratégias sob estudo quanto ao número de horas per capita dadas ao quadros superiores com perfil técnico. Porém, para os quadros superiores com perfil de liderança, o número de horas de formação difere consoante a estratégia empresarial ($X^2=7,653$, 2gl, $p<.05$).

Para este caso, ou seja, para os quadros superiores com perfil de liderança, os resultados indicam que as empresas com estratégia de inovação são as que mais apostam na formação (pensada em termos de número de horas), seguidas das que adoptam estratégia de qualidade, ambas com resposta modal na categoria “100 a 200” horas de formação per capita. Finalmente, as empresas que adoptam estratégia de baixo custo têm o menor investimento em número de horas de formação, com moda situada no intervalo de “< 50 horas” e “50 a 99” horas de formação per capita (Gráfico 30).

Gráfico 30 – Número de horas de formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança por estratégia empresarial



5.1.3.6.5. Relação entre nº acções e nº horas de formação profissional para os quadros superiores

Pensar o investimento em formação em termos de número de acções pode diferir de pensá-lo em termos de duração das mesmas, já que ambas poderão ser independentes entre si.

No sentido de averiguar se há práticas de formação muito diferenciadas (poucas acções de formação de longa duração, ou muitas de curta duração) procedemos a um teste de associação entre estas duas variáveis para os quadros superiores com perfil predominantemente técnico e para os quadros superiores com perfil predominantemente de liderança. Em ambos os casos encontramos associações positiva e estatisticamente significativas (com um *r de Spearman* de .681 para quadros superiores com perfil técnico, e de .643 para quadros superiores com perfil de liderança, ambos significativos para $p < .01$) conforme tabelas seguintes.

Tabela 33 – Correlação entre nº de horas de formação profissional por nº de acções de formação profissional para os quadros superiores com perfil técnico

			Nº horas FP_ Quadros Superiores com perfil técnico	Nº acções FP_ Quadros Superiores com perfil técnico
Spearman's rho	Nº horas FP_ Quadros Superiores com perfil técnico	Correlation Coefficient	1,000	,681(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	64	64
	Nº acções FP_ Quadros Superiores com perfil técnico	Correlation Coefficient	,681(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	64	64

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 34 – Correlação entre nº de horas de formação profissional por nº de acções de formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança

			Nº horas FP_ Quadros Superiores com perfil liderança	Nº acções FP_ Quadros Superiores com perfil liderança
Spearman's rho	Nº horas FP_ Quadros Superiores com perfil liderança	Correlation Coefficient	1,000	,643(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	63	63
	Nº acções FP_ Quadros Superiores com perfil liderança	Correlation Coefficient	,643(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	63	63

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

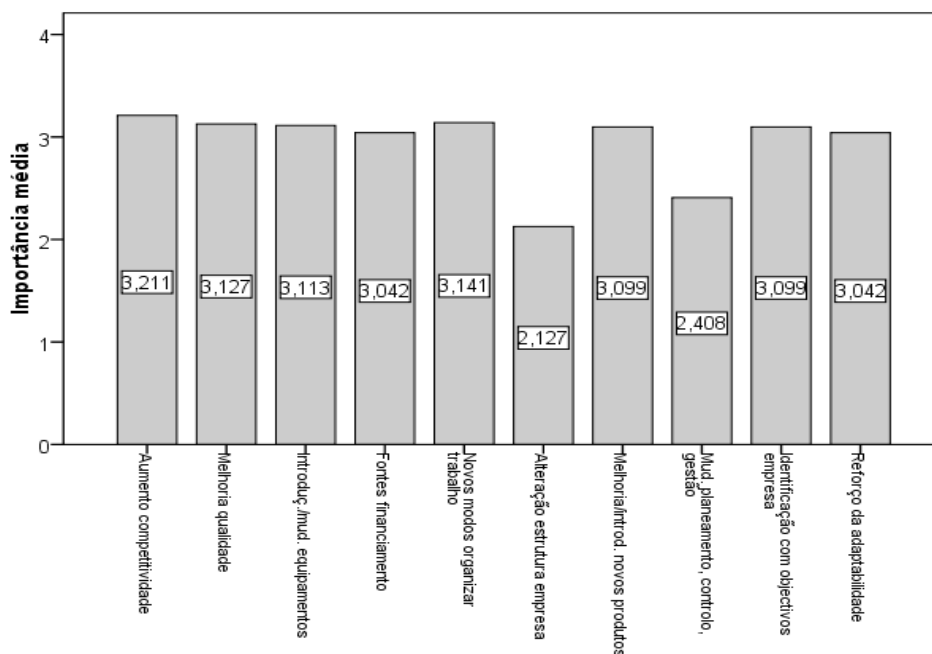
Neste sentido, se estivermos a falar de empresas que concederam apenas 1 acção de formação profissional para os quadros superiores, o número de horas tende a situar-se nos itens “< 50” e “50 a 99” horas de formação, independentemente do perfil considerado. Não

havendo nenhuma empresa que tenha realizado apenas uma acção de formação com 100 ou mais horas. A tendência é para o número de horas aumentar à medida que se aumenta o número de acções de formação, corroborando, portanto, a tal associação constatada anteriormente.

5.1.3.6.6. Razões para a realização de formação profissional dos quadros superiores

Quanto às razões para a realização de formação profissional ao nível dos quadros superiores foi solicitado que se categorizem em termos de grau de importância (foi realizada uma escala de *Likert* de 4 pontos cotada entre “nada importante” até “muito importante”). Os itens são, portanto, categorizados de forma independente porque podem co-ocorrer com o mesmo grau de importância. Passamos à análise descritiva dos mesmos:

Gráfico 31 – Factores para a realização de formação profissional



Os resultados do gráfico 31 indicam que os itens mais importantes, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo para todos os itens (2.9) são “aumento da

competitividade/produktividade”, “introdução de novos modos de organizar o trabalho”, “melhoria da qualidade a prestar ao cliente”, “introdução/mudança de equipamentos”, “melhoria/introdução de novos produtos” e “identificação com os objectivos da empresa”. Estes parecem ser os motivos para a formação profissional mais valorizados pelas empresas. Os menos valorizados são “alteração da estrutura” e “mudanças no planeamento, controlo e gestão da produção”.

Procedemos, posteriormente, a uma análise de componentes principais dos itens relacionados com razões para a realização de formação profissional ao nível dos quadros superiores, que, aplicando os mesmos critérios que os explicitados aquando da análise da *MECOR*, indica existirem 3 componentes ($KMO=.668$). Todavia, um dos itens desta escala (“existência de fontes de financiamento que a suportam [formação]”) tem associado um valor de *MSA* baixo (.431), comparativamente com os restantes aquando da análise de componentes principais ($extraction\ communalities=.300$). A análise da dispersão de respostas deste item revela uma forte concentração das respostas num único ponto da escala (importante, com 56,3% das respostas) que poderá estar na origem deste resultado o que motivou a sua remoção.

Na sequência desta remoção, quer o critério de *Kaiser* quer a análise do *Scree Plot* indicam esta solução como a mais adequada. O critério de *Kaiser* indica a retenção de 3 factores cuja interpretação da matriz rodada é perfeitamente credível (KMO de .677 e rejeição da hipótese nula no teste de *Bartlett* que valida a análise factorial, com novos *MSAs* situados entre .811 e .951).

Nesta solução existe um conjunto formado pelos itens “introdução/mudança dos equipamentos”, “introdução de novos modos de organizar o trabalho”, “melhoria/introdução novos produtos” e “aumento competitividade/produktividade” cujo indicador de consistência interna é bastante elevado ($Alfa\ de\ Cronbach=.918$). São itens que remetem para a “*inovação para a competitividade*”. Depois existe um conjunto formado pelos itens “identificação com objectivos empresa”, “melhoria qualidade serviços ao cliente” e “reforço adaptabilidade trabalhadores” cujo indicador de consistência interna é elevado ($Alfa\ de\ Cronbach=.808$). Estes itens remetem para a “*mobilização dos recursos humanos*”. E, finalmente, surge um conjunto formado pelos itens “mudanças planeamento, controlo, gestão produção” e “alteração da estrutura empresa”, que apresentam um indicador de consistência

interna um pouco abaixo do aceitável (*Alfa de Cronbach*=.652), e é de interpretação ambígua, parecendo remeter para a “*mudança estrutural*” (Tabela 35).

Tabela 35 – Análise de componentes principais (a)

	Componentes		
	Inovação para a competitividade	Mobilização dos recursos humanos	Mudança estrutural
Introdução/mudança de equipamentos	,951		
Introdução de novos modos de organizar trabalho	,947		
Melhoria/introdução de novos produtos	,862		
Aumento da competitividade/produktividade	,811		
Identificação com os objectivos empresa		,883	
Melhoria da qualidade serviços ao cliente		,826	
Reforço da adaptabilidade dos trabalhadores		,835	
Mudanças no planeamento, controlo, gestão produção			,850
Alteração na estrutura da empresa			,840
Alfa de Cronbach	.918	.808	.652

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

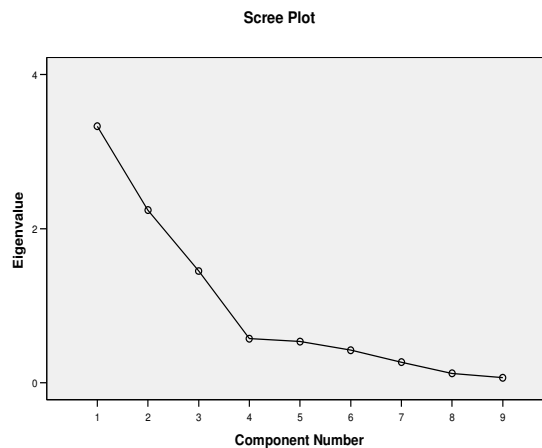
a) Rotation converged in 4 iterations.

Não obstante o nível de consistência interna da escala no componente *mudança estrutural* (*Alfa de Cronbach*=.652) não recomendar a aceitação desta solução factorial, a validade facial da mesma é evidente. Atendendo a que a dimensão da amostra, em circunstâncias que reunam maior acordo tácito entre os respondentes (como parece evidenciar a relativa concentração de respostas num ou dois pontos de escala), pode determinar este tipo de resultados (sobretudo porque fragiliza o rigor da análise estatística) parece razoável a aceitação desta agregação com base na coerência semântica de cada componente. Mais ainda, encontra-se suportada na literatura revista uma vez que a *inovação para a competitividade*, a *mobilização dos recursos humanos* e a *mudança estrutural* constituem elementos considerados centrais nas responsabilidades de gestão que recaem sobre os quadros (Mintzberg, 2000; Huy, 2001).

A adopção do *scree plot* indica também a existência de três factores com pesos factoriais bastante elevados, explicando 77,9% da variância (Gráfico 32). Tal reforçou a impressão

com que ficámos da análise do critério de *Kaiser* de que estes itens expressam o mesmo constructo.

Gráfico 32 – Extracção de factores segundo o scree plot



As importâncias médias dos descritivos de factores que determinam a realização de formação profissional para os quadros superiores indicam claramente uma valorização dos factores relacionados com a *inovação para a competitividade* (competitividade/produktividade – 3.21; modos de organizar o trabalho – 3.14; novos equipamentos” – 3.11; e novos produtos – 3.10) ou dos factores de *mobilização dos RH* (identificação com os objectivos da empresa – 3.10; melhoria da qualidade a prestar ao cliente – 3.13; e adaptabilidade dos trabalhadores – 3.01) em detrimento de acção focada na *mudança estrutural* (alteração da estrutura – 2.13; e mudanças no planeamento, controlo e gestão da produção – 2.41).

Partindo da análise dos factores encontrados através da análise factorial exploratória atrás apresentada, procedemos à comparação das médias nestes factores entre as empresas com diferentes estratégias principais.

Os resultados mostram que existem diferenças de média entre as empresas com estratégias diferentes para o caso da *inovação para a competitividade* [$F(2, 68)=11.561, p=.000$], com os testes *Post Hoc* (Bonferroni, Scheffe e Tukey) a revelarem existir diferenças

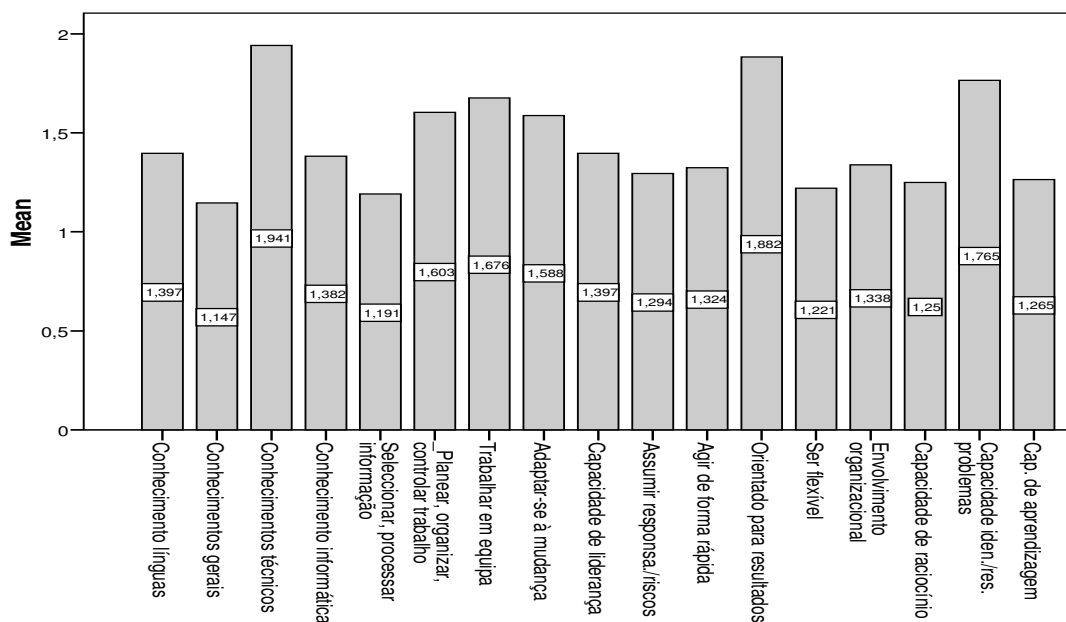
estatisticamente significativas entre as empresas (estas diferenças devem-se ao par “inovação”/“baixo custo”.

Para o caso da *mobilização dos recursos humanos* e da *mudança estrutural* não foram encontradas diferenças de média estatisticamente significativas.

5.1.3.6.7. Competências a desenvolver na formação profissional para os quadros superiores

Ao nível da formação profissional procurámos ainda identificar quais as competências que se procuram desenvolver para os quadros superiores de modo predominante, distinguindo entre quadros que exercem funções técnicas (perfil técnico) e quadros com funções de liderança (perfil de liderança). Os resultados indicam que as competências a desenvolver na formação ao nível dos quadros superiores apresentam diferenças de acordo com os seus perfis.

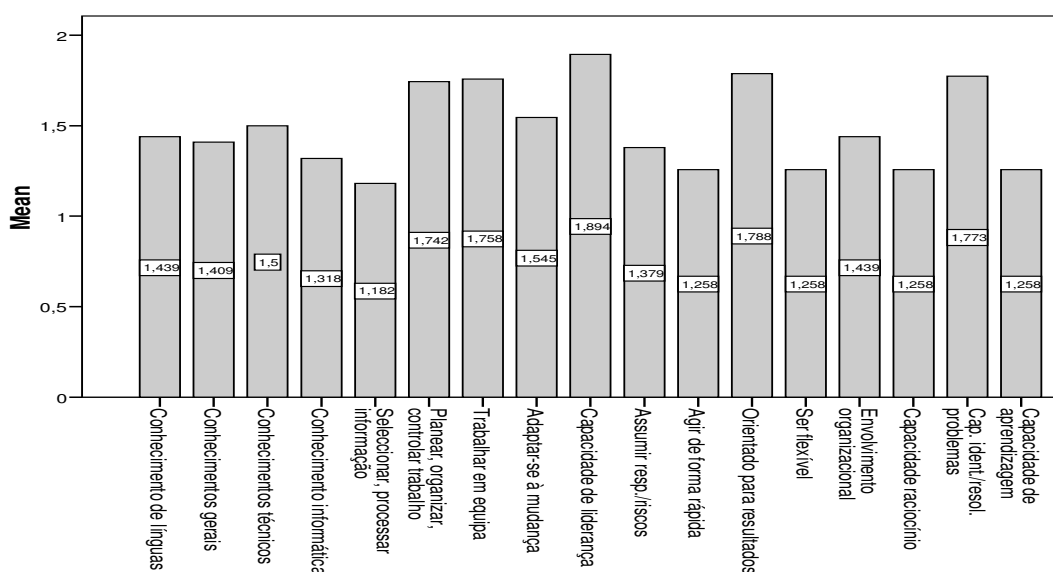
Gráfico 33 – Competências a desenvolver com a formação profissional para os quadros superiores com perfil técnico



Com efeito, ao nível dos quadros superiores com perfil técnico (Gráfico 33), os itens mais importantes, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo (1,45) são “conhecimentos técnicos e tecnológicos” (1,94), seguido das competências “ser orientado para os resultados” (1,88), “capacidade de identificar e resolver problemas” (1,76), “trabalhar em equipa” (1,68), “planear, organizar e controlar o trabalho” (1,60) e “adaptar-se à mudança” (1,59). Estas parecem ser as principais competências a desenvolver com a realização de acções de formação profissional para os quadros superiores. Todas as restantes competências situam-se abaixo da média: “conhecimentos gerais em economia, gestão, direito” (1,15) e “seleccionar e processar informação” (1,19).

Ao nível dos quadros superiores com perfil de liderança (Gráfico 34), os itens mais importantes, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo (1,66) são “capacidade de liderança” (1,89), “ser orientado para os resultados” (1,79), “capacidade de identificar e resolver problemas” (1,77), “trabalhar em equipa” (1,76) e “planear, organizar e controlar o trabalho” (1,74). Todas as restantes competências situam-se abaixo da média, sendo as menos desenvolvidas com a formação profissional: “seleccionar e processar informação” (1,18), “ser flexível” (1,26), “capacidade de raciocínio” (1,26), “agir de forma rápida” (1,26) e “capacidade de aprendizagem” (1,26)

Gráfico 34 – Competências a desenvolver com a formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança



Posteriormente, procurámos relacionar as competências que se procuram desenvolver com a formação profissional para os quadros superiores com a estratégia empresarial. Aqui os testes realizados (*Qui-Quadrado* e *V de Cramer*) revelaram não existir diferenças estatisticamente significativas. Podemos, assim, afirmar que as competências a desenvolver com as acções de formação profissional são uma *invariante* nas empresas do sector de componentes para automóvel, que não dependem da estratégia empresarial.

5.1.3.6.8. Modalidades de estímulo à formação profissional dos quadros superiores

Quanto às modalidades de estímulo à formação profissional promovidas pelas empresas, refira-se que o principal estímulo à formação profissional consiste no “apoio financeiro por iniciativa da empresa” (praticado por 79,2% das empresas). Todas as restantes formas de estímulo à formação profissional são pouco praticadas, evidenciando-se aqui o “reconhecimento salarial” apenas considerado por 8,3% das empresas.

Considerando as formas de estímulo à formação profissional por estratégia empresarial, constatamos que apenas a “implicação da formação na progressão/promoção” apresenta diferenças significativas entre as empresas, sendo privilegiada nas empresas com estratégia assentes na inovação (62,5%). A maioria das empresas que preconizam uma estratégia de “baixo custo” (82,4%) e de “qualidade” (61,5%) não aplica esta forma de estímulo à formação profissional para os quadros superiores.

Com efeito, à excepção deste item, os testes aplicados revelaram não existir diferenças estatisticamente significativas entre as empresas agrupadas por tipo de estratégia. Podemos, assim, afirmar que, ao nível do estímulo à formação profissional, apenas a “implicação da formação na progressão/promoção” ($X^2=6,984$, 2gl, $p<.05$) está associada e depende do tipo de estratégia implementada nas empresas do sector de componentes para automóvel. A variação assenta no binómio empresas com estratégia de “inovação” *versus* empresas com estratégia de “baixo custo” e “qualidade”.

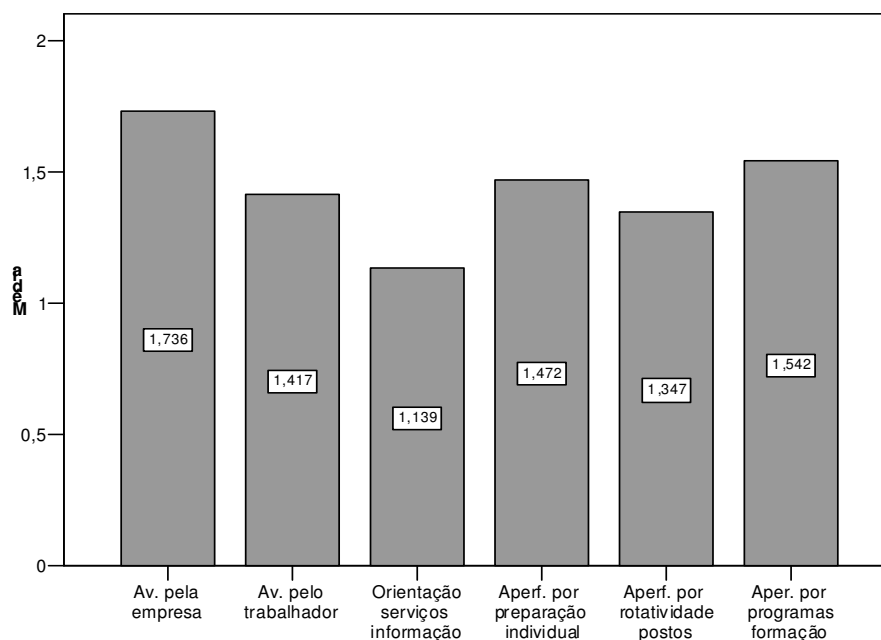
5.1.3.7. Gestão de carreiras dos quadros superiores

5.1.3.7.1. Processos de desenvolvimento de carreiras dos quadros superiores

Ao nível do desenvolvimento de carreiras procurámos identificar quais os processos aplicados pelas empresas para os quadros superiores (Gráfico 35).

Para a generalidade das empresas, os itens relacionados com a gestão de carreiras mais referidos, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo (1,44) são a “avaliação da carreira pela empresa” (1,73), o “aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação” (1,54) e o “aperfeiçoamento da carreira através de preparação individual”. Os restantes processos situam-se abaixo da média, sendo os menos valorizados, ou seja, a “orientação da carreira através dos serviços de informação” (1,13), “aperfeiçoamento da carreira através da rotatividade entre postos de trabalho” (1,34) e “avaliação da carreira feita pelo trabalhador” (1,41).

Gráfico 35 – Processos de gestão de carreiras aplicados aos quadros superiores



Considerando os processos de desenvolvimento de carreiras por estratégia empresarial, constatamos algumas diferenças, sobretudo, quanto à “avaliação da carreira feita pelo

trabalhador”, ao “aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual” e ao “aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação” (Tabela 36).

A “avaliação da carreira feita pelo trabalhador” é um processo preferencialmente aplicado às empresas que assentam a sua estratégia na inovação (68,8%), em detrimento das empresas de baixo custo (76,5%) e de qualidade (61,5%). Quanto ao “aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual” e ao “aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação”, a variação é segundo o binómio “empresas de qualidade e de inovação” *versus* “empresas de baixo custo”, ou seja, são processos cuja aplicação é significativamente superior nas primeiras. A sua aplicação é bastante reduzida nas empresas de baixo custo (76,5% das empresas não aplicam este processo).

Tabela 36 – Processos de gestão de carreiras dos quadros superiores por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Avaliação da carreira feita pela empresa	não	47,1%	23,1%	12,5%	26,4%
	sim	52,9%	76,9%	87,5%	73,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Avaliação da carreira feita pelo trabalhador	não	76,5%	61,5%	31,3%	58,3%
	sim	23,5%	38,5%	68,8%	41,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Orientação da carreira através dos serviços de informação	não	82,4%	87,2%	87,5%	86,1%
	sim	17,6%	12,8%	12,5%	13,9%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual	não	76,5%	41,0%	56,3%	52,8%
	sim	23,5%	59,0%	43,8%	47,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aperfeiçoamento da carreira por rotatividade entre postos de trabalho	não	82,4%	66,7%	43,8%	65,3%
	sim	17,6%	33,3%	56,3%	34,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação	não	76,5%	35,9%	37,5%	45,8%
	sim	23,5%	64,1%	62,5%	54,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Os testes aplicados revelaram existir diferenças estatisticamente significativas entre as estratégias das empresas (baixo custo, qualidade e inovação) quanto à “avaliação da carreira

feita pelo trabalhador”, ao “aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual” e ao “aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação”, pelo que podemos afirmar que estes processos de desenvolvimento de carreiras variam e dependem da estratégia empresarial preconizada. Os restantes processos relacionados com o desenvolvimento de carreiras não apresentam associação estatisticamente significativa com o tipo de estratégia (Tabela 37).

Tabela 37 – Testes do qui-quadrado e V de cramer

	Chi-Square / V Cramer	gl	Sig.
Avaliação da carreira feita pela empresa	,278 (b)	2	,062
Avaliação da carreira feita pelo trabalhador	7,294 (a)	2	,026
Orientação da carreira através dos serviços de informação	,061 (b)	2	,876
Aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual	6,068 (a)	2	,048
Aperfeiçoamento da carreira por rotatividade entre postos de trabalho	5,491 (a)	2	,064
Aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação	8,426 (b)	2	,015

a) 0 cells (,0%) have expected count less than 5.

b) V de Cramer.

5.1.3.7.2. Modalidades de progressão dos quadros superiores

Para as modalidades de progressão na carreira dos quadros superiores, foram identificados quatro tipos particulares de modalidades de progressão, sendo solicitado ao respondente que as categorize em termos de importância. Para o efeito foi realizada uma escala de *Likert* de 4 pontos cotada entre “nada importante” até “muito importante”. Os itens são, portanto, categorizados de forma independente porque podem co-ocorrer com o mesmo grau de importância.

A análise dos itens relativos às práticas de promoção e progressão revela inadequação para efeitos de agregação ($KMO=.523$) sendo a matriz de correlações a seguinte:

Tabela 38 – Correlação entre as modalidades de progressão dos quadros superiores

			Progressão por antiguidade	Progressão por aquisição diploma	Progressão por conclusão FP
Spearman's rho	Progressão por aquisição diploma	Correlation Coefficient	,040	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,743	.	
		N	71	72	
	Progressão por conclusão de FP	Correlation Coefficient	-,002	,347(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,989	,003	.
		N	71	71	71
	Progressão por desempenho/mérito	Correlation Coefficient	-,327(**)	,190	,181
		Sig. (2-tailed)	,005	,110	,131
		N	71	72	71

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Estas revelam uma lógica de resposta que parece remeter para uma associação positiva ($r=.347$, $p<.01$) entre a progressão por aquisição de diploma e por conclusão de formação profissional (que remetem para um mesmo tipo de validação das competências) enquanto que a progressão por mérito surge negativamente associada à progressão por antiguidade ($r=-.327$, $p<.01$), que com efeito parece remeter para a incompatibilidade entre estes dois critérios de promoção.

Passando à descrição das modalidades de progressão dos quadros superiores, os resultados indicam que o item mais importante, tomado como aquele que se apresenta acima da média do grupo para todos os itens (2.6) é a “progressão por desempenho e mérito” (3.87). Esta parece ser, sem dúvida, a modalidade de progressão mais valorizada pelos respondentes. As menos valorizadas são por ordem crescente, “progressão por antiguidade” (1.94), “progressão por conclusão de curso de formação profissional” (2.21) e “progressão por aquisição de diploma escolar” (2.24).

As importâncias médias dos descritivos das modalidades de progressão dos quadros superiores indicam claramente uma valorização do desempenho e do mérito na ascensão na carreira dos quadros superiores, em detrimento das tradicionais modalidades, nomeadamente, da antiguidade, claramente a modalidade menos valorizada pelas empresas.

Procurando relacionar as modalidades de progressão dos quadros superiores com a estratégia empresarial, o teste de *Kruskal Wallis* revela que não existem diferenças estatisticamente significativas entre a estratégia adoptada pelas empresas quanto à valorização das

modalidades de progressão na carreira (*Kruskal Wallis*, $p > .05$ para todos os itens de progressão).

5.1.3.8. Gestão das remunerações dos quadros superiores

5.1.3.8.1. Remuneração base dos quadros superiores (perfil técnico e de liderança)

Ao nível das práticas de remuneração das empresas procurámos identificar qual o nível de remuneração base líquida dos quadros, distinguindo entre quadros que exercem funções predominantemente técnicas (perfil técnico) e quadros com funções de liderança (perfil de liderança). Analisando o nível de remuneração base para os quadros superiores em função da estratégia empresarial adoptada, verificamos diferenças significativas entre as empresas (Tabela 39).

A remuneração base dos quadros superiores cresce à medida que se caminha para as empresas que assentam a sua estratégia na qualidade e na inovação.

Tabela 39 – Remuneração base para os quadros superiores por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Remuneração base_ Quadros Superiores com perfil técnico	de 1000 a 1499 euros	62,5%	5,3%	0,0%	17,1%
	de 1500 a 1999 euros	31,3%	18,4%	12,5%	20,0%
	de 2000 a 2499 euros	6,3%	50,0%	37,5%	37,1%
	de 2500 a 2999 euros	0,0%	18,4%	37,5%	18,6%
	> 3000 euros	0,0%	7,9%	12,5%	7,1%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Remuneração base_ Quadros Superiores com perfil liderança	de 1000 a 1499 euros	52,9%	0,0%	0,0%	12,7%
	de 1500 a 1999 euros	35,1%	26,3%	6,3%	23,9%
	de 2000 a 2499 euros	11,8%	31,6%	31,3%	26,8%
	de 2500 a 2999 euros	0,0%	23,7%	50,0%	23,9%
	> 3000 euros	0,0%	18,4%	12,5%	12,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Com efeito, são sobretudo as empresas com estratégia de inovação que tendem a pagar salários base situados nos intervalos de “2000 a 2499 euros” e de “2500 a 2999 euros”, quer se trate de quadros superiores com perfil técnico ou de liderança. No pólo oposto estão as empresas com estratégia de baixo custo, as quais tendem a pagar salários base menos elevados, situando, preferencialmente, os salários nos intervalos de “1000 a 1499 euros” e “1500 a 1999 euros”. No pólo intermédio estão as empresas com estratégia de qualidade, as quais privilegiam o pagamento de salários base na ordem dos “2000 a 2499 euros”.

A associação entre “nível de remuneração base” e o “tipo de estratégia empresarial” é estatisticamente significativa, pelo que podemos afirmar que o grau de remuneração base depende da estratégia empresarial (*Teste V de Cramer* =.536, $p=.000$; e *Teste V de Cramer* =.565, $p=.000$, para nível de remuneração base para quadros superiores com perfil técnico e com perfil de liderança respectivamente).

Posteriormente procurámos verificar se a variável “remuneração base” seguia um padrão diferente consoante se trate de quadros superiores com perfil predominantemente técnico ou com perfil predominantemente de liderança. Para tal correlacionámos estas duas variáveis (Tabela 40).

Tabela 40 – Correlação entre as remunerações base para os quadros superiores com perfil técnico e de liderança

			Remuneração base_ Quadros Superiores com perfil técnico	Remuneração base_ Quadros Superiores com perfil liderança
Spearman's rho	Remuneração base_ Quadros Superiores com perfil técnico	Correlation Coefficient	1,000	,907(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	70	69
	Remuneração base_ Quadros Superiores com perfil liderança	Correlation Coefficient	,907(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	69	71

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Em ambos os casos encontrámos associações positiva e estatisticamente significativas com um *r de Spearman* de .907, significativo para $p<.01$, conforme tabela seguinte. O nível de

remuneração para os quadros superiores tende a seguir o mesmo padrão, independentemente do seu perfil.

5.1.3.8.2. Composição da remuneração dos quadros superiores (perfil técnico e de liderança)

Ao nível das práticas de remuneração procurámos ainda identificar qual a composição da remuneração dos quadros superiores, distinguindo entre quadros com perfil predominantemente técnico e de liderança. Passamos à descrição dos mesmos (Tabela 41).

Tabela 41 – Importâncias médias dos elementos que compõem a remuneração dos quadros superiores com perfil técnico e de liderança

Composição da Remuneração	N	QS - Perfil Técnico (Mean)	QS - Perfil Liderança (Mean)
Prémios Fixos	72	1.2	1.2
Prémios variáveis	72	1.6	1.7
Prémios de antiguidade	72	1.1	1.1
Subsídio de desempenho	72	1.3	1.3
Stock-options	72	1.1	1.1
Participação nos resultados	72	1.1	1.1
Carro/combustível	72	1.6	1.7
Cartões de crédito	72	1.3	1.3
Apoios financeiros à formação	72	1.5	1.5
Seguros vários	72	1.8	1.8

Os resultados indicam que a composição da remuneração para os dois perfis de quadros superiores segue um padrão uniforme. Com efeito, os itens mais importantes, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo (1.35 para os quadros superiores com perfil técnico; 1.37 para os quadros superiores com perfil de liderança) são “seguros vários”, “carro/combustível”, “prémios variáveis”, “apoios financeiros à formação”. Estas parecem ser as componentes da remuneração mais preconizadas pelas empresas. Todas as restantes componentes situam-se abaixo da média, sendo as menos preconizadas os “prémios por antiguidade”, a “participação nos resultados” e “stock-options”.

Analisando as componentes da remuneração base para os quadros superiores em função da estratégia empresarial adoptada, existem diferenças significativas. Estas diferenças

verificam-se, sobretudo, nos “prémios variáveis”, “subsídio de desempenho”, “stock-options”, “carro/combustível” e “apoios financeiros formação” (Tabela 1 em Apêndice 8).

Com efeito, são sobretudo as empresas com estratégia de qualidade e inovação que tendem a utilizar os “prémios variáveis”, “carro/combustível” e “apoios financeiros à formação”, em detrimento das empresas que assentam a sua estratégia no baixo custo.

Ao nível do “subsídio de desempenho” e dos “stock-options”, apesar de serem elementos pouco aplicados pela generalidade das empresas, são sobretudo aplicados pelas empresas com estratégia de inovação (56,2% e 31,2% respectivamente).

Os testes de *Qui-Quadrado* e *V de Cramer* revelam existir diferenças estatisticamente significativas entre a estratégia adoptada pelas empresas quanto a alguns dos componentes da remuneração dos quadros superiores. Ou seja, existe associação entre o tipo de estratégia e as componentes da remuneração dos quadros superiores relativamente aos “prémios variáveis”, “subsídio de desempenho”, “stock-options”, “carro/combustível” e “apoios financeiros à formação” (Tabela 42).

Tabela 42 – Testes do qui-quadrado e V de cramer

	Quadros Superiores com perfil técnico			Quadros Superiores com perfil liderança		
	Chi-Square / V Cramer	Gl	Sig.	Chi-Square / V Cramer	gl	Sig.
Prémios fixos	,172 (b)	2	,347	,161 (b)	2	,393
Prémios variáveis	7,938 (a)	2	,019	8,829 (a)	2	,012
Prémios por antiguidade	,137 (b)	2	,508	,137 (b)	2	,508
Subsídio de desempenho	6,197 (a)	2	,045	6,757 (a)	2	,034
Stock-options (subscrição de acções)	,357 (b)	2	,010	,357 (b)	2	,010
Participação nos resultados	,220 (b)	2	,176	,066 (b)	2	,855
Carro/combustível	12,023 (a)	2	,002	,475 (b)	2	,000
Cartões de crédito	,246 (b)	2	,113	4,283 (a)	2	,117
Apoios financeiros à formação	8,151 (a)	2	0,17	7,697 (a)	2	0,21
Seguros vários	,118 (b)	2	,607	,058 (b)	2	,886

a) 0 cells (,0%) have expected count less than 5. b) V de Cramer.

Relativamente às restantes componentes da remuneração não existe tal associação, parecendo os resultados indiciar que estas mesmas componentes seguem o mesmo padrão independentemente da estratégia adoptada

5.1.3.8.3. Número de salários por ano para os quadros superiores

Relativamente às práticas de remuneração procurámos, ainda, saber qual o número de salários por ano que as empresas pagam.

Numa primeira análise da tabela seguinte, verificamos que, tal como seria de esperar, a grande maioria das empresas concedem 14 salários anuais (86,1%). Todavia, se considerarmos as empresas por estratégia, embora se possa constatar que a prática de remunerar apenas 12 salários anuais seja exclusivamente das empresas que adoptam uma estratégia de baixo custo (5,9%), e que a prática de remunerar quinze salários se situe exclusivamente nas empresas que adoptam uma estratégia de qualidade (15,4%) e inovação (18,8%), constata-se que não existe associação estatisticamente significativa entre estratégia empresarial e número de salários pagos por ano (*Teste V Cramer* =.209; *p*=.178).

Tabela 43 – Número de salários por ano para os quadros superiores por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Número de salários por ano	doze salários	5,9%	0,0%	0,0%	1,4%
	catorze salários	94,1%	84,6%	81,3%	86,1%
	quinze salários	0,0%	15,4%	18,8%	12,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

5.1.3.8.4. Formas de aumento salarial para os quadros superiores

Se considerarmos as formas de aumento salarial para os quadros superiores verificamos que aquela que mais é preconizada pelas empresas é o “aumento individualizado segundo o mérito/desempenho” (66,2% das empresas), seguida à distância do “aumento geral segundo

os resultados” (45,1% das empresas). As formas menos preconizadas pelas empresas são os “aumentos individualizados segundo conhecimentos/formação” e os “aumentos diferenciados segundo os resultados” (apenas 2,8% e 11,3% das empresas preconizam este tipo de aumento salarial respectivamente). Todavia, as diferenças são evidentes se compararmos as formas de aumento salarial face à estratégia empresarial (Tabela 44).

Essas diferenças manifestam-se de forma inequívoca, sobretudo, ao nível do “aumento geral segundo as convenções colectivas” e do “aumento individualizado segundo o mérito/desempenho”.

Tabela 44 – Formas de aumento salarial por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Aumento geral segundo as convenções colectivas	não	11,8%	73,7%	87,5%	62,0%
	sim	88,2%	26,3%	12,5%	38,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aumento geral segundo os resultados	não	70,6%	50,0%	50,0%	54,9%
	sim	29,4%	50,0%	50,0%	45,1%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aumentos diferenciados segundo os resultados	não	82,4%	89,5%	93,8%	88,7%
	sim	17,6%	10,5%	6,3%	11,3%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aumentos individualizados segundo o mérito/desempenho	não	76,5%	23,7%	12,5%	33,8%
	sim	23,5%	76,3%	87,5%	66,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aumentos individualizados segundo conhecimento/formação	não	100,0%	94,7%	100,0%	97,2%
	sim	0,0%	5,3%	0,0%	2,8%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aumentos individualizados segundo o contributo para os objectivos da empresa	não	82,4%	65,8%	43,8%	64,8%
	sim	17,6%	34,2%	56,3%	35,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Explicitando, o “aumento geral segundo as convenções colectivas” tende a ser aplicado sobretudo nas empresas que preconizam uma estratégia de “baixo custo” (88,2%). Estas percentagens baixam consideravelmente nas empresas cuja estratégia assenta na qualidade e na inovação (somente 26,3% e 12,5% respectivamente destas empresas preconizam esta

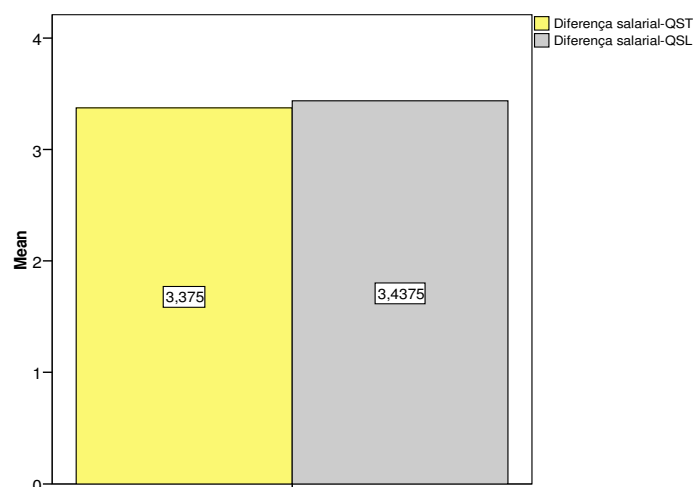
forma de aumento salarial). A forma de “aumento individualizado segundo o mérito/desempenho” varia em sentido inverso, ou seja, são sobretudo as empresas que assentam a sua estratégia na qualidade e inovação que aplicam esta forma de aumento salarial (76,3% e 87,5% respectivamente). A maioria das empresas que preconizam uma estratégia de “baixo custo” não aplica esta forma de aumento salarial (76,5%).

Em suma, há claramente uma associação entre o tipo de estratégia e as formas de aumento salarial de acordo com as “convenções colectivas” ($X^2=24.820$, 2 gl, $p=.000$), e com o “mérito/desempenho” ($X^2=18.815$, 2 gl, $p=.000$). Relativamente às restantes formas de aumento salarial não existe tal associação, parecendo os resultados indiciar que as formas de aumento salarial seguem o mesmo padrão independentemente da estratégia adoptada.

5.1.3.8.5. Diferenças salariais (salário efectivo e salário convencionado) para quadros superiores

Se considerarmos as diferenças entre salários efectivos e salários convencionados para os quadros superiores por funções verificamos que os resultados não apresentam grandes diferenças entre quadros superiores com perfil predominantemente técnico e quadros superiores com perfil de liderança. Ambas as decisões de remuneração das funções técnicas e de liderança parecem seguir o mesmo padrão tal como indicia o gráfico seguinte.

Gráfico 36 – Diferenças entre salários efectivos e salários convencionados por tipo de perfil dos quadros superiores



Todavia, as diferenças são evidentes se compararmos as diferenças salariais face à estratégia empresarial (Tabela 45). Ou seja, as diferenças entre salários efectivos (SE) e convencionados (SC) para os quadros superiores são menores em empresas que preconizam uma estratégia de “baixos custos” (as respostas incidem sobretudo nos itens “SE=SC” e “SE>SC em 25%”). As diferenças entre salários efectivos e convencionados para os quadros superiores tendem a aumentar em empresas que preconizam uma estratégia de “qualidade” e de “inovação”. Nas empresas com uma estratégia de “qualidade” a diferença entre salários efectivos e convencionados para os quadros superiores situa-se sobretudo nos itens “SE>SC entre 25% e 50%”, e “SE>SC em mais de 50%”. Finalmente, nas empresas com uma estratégia de “inovação” a diferença entre salários efectivos e convencionados para os quadros superiores situa-se sobretudo no item “SE>SC em mais de 50%”. São, portanto, empresas que pagam muito acima do convencionado.

Tabela 45 – Diferenças entre salários efectivos e salários convencionados por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Custos	Qualidade	Inovação	
Diferença salários efectivos/salários convencionados_ QS-PTécnico	SE=SC	43,8%	2,6%		11,4%
	SE>25%SC	43,8%	10,5%	12,5%	18,6%
	SE>25%a50%SC	6,3%	44,7%	37,5%	34,3%
	SE>50%SC	6,3%	42,1%	50,0%	35,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

		Estratégia Empresarial			Total
		Custos	Qualidade	Inovação	
Diferença salários efectivos/salários convencionados_ QS-PLiderança	SE=SC	41,2%	2,6%		11,3%
	SE>25%SC	41,2%	10,5%	12,5%	18,3%
	SE>25%a50%SC	11,8%	42,1%	31,3%	32,4%
	SE>50%SC	5,9%	44,7%	56,3%	38,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Em suma, há claramente uma associação entre o tipo de estratégia e a decisão de remunerar ao nível do convencionado ou em diferentes graus acima deste nível. A análise da tabela anterior mostra uma forte aposta na sobre remuneração de ambas as competências (técnicas e de liderança) nas empresas com estratégia de qualidade, e, sobretudo, nas de estratégia de inovação. O diferencial de remuneração base das competências técnicas versus de liderança, enquanto instrumento de gestão, é um instrumento pouco utilizado.

5.1.3.9. Gestão da separação dos quadros superiores

5.1.3.9.1. Práticas de saída de quadros superiores

Ao nível da gestão da separação procurou-se identificar se nas empresas consideradas houve saída de quadros superiores nos últimos cinco anos.

Os resultados da tabela seguinte indicam, claramente, que ao nível dos quadros superiores na esmagadora maioria das empresas não houve saída de qualquer quadro superior nos últimos cinco anos (72,2%). Todavia, nas empresas onde se verificaram saídas de quadros superiores, existem diferenças consoante o tipo de estratégia adoptada. Assim, a percentagem de saídas nos últimos cinco anos é significativamente maior nas empresas que adoptam uma estratégia de baixo custo (58,8%) face às que adoptam uma estratégia de qualidade (17,9%) ou de inovação (18,7%).

Tabela 46 – Saída de quadros superiores (últimos 5 anos) por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Saída de Quadro Superiores nos últimos 5 anos	não	41,2%	82,1%	81,3%	72,2%
	sim	58,8%	17,9%	18,7%	27,8%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Esta associação entre “saída de quadros superiores” e o “tipo de estratégia empresarial” é estatisticamente significativa, pelo que podemos afirmar que a variável “saída de quadros superiores” depende da estratégia empresarial (*Teste V de Cramer* =.385, $p < .01$).

Seguidamente procurámos identificar para os quadros superiores quais as modalidades de saída preconizadas pela empresa.

Os resultados apresentados na tabela 47 parecem convergir no facto da esmagadora maioria das empresas não ter recorrido a quase nenhuma das modalidades de saída identificadas. Com efeito, a modalidade de saída de quadros superiores mais utilizada foi a “rescisão do

contrato por mútuo acordo” (por 15,5% das empresas), seguido da “reforma antecipada/pré-reforma”, da “saída por iniciativa da empresa” e da “saída por iniciativa do trabalhador”, preconizadas por 11,3% das empresas respectivamente.

Tabela 47 – Modalidades de saída de quadros superiores por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Reforma p/ limite idade/invalidez	não	94,1%	92,1%	81,3%	90,1%
	sim	5,9%	7,9%	18,7%	9,9%
Reforma antecipada/pré-reforma	não	94,1%	89,5%	81,3%	88,7%
	sim	5,9%	10,5%	18,8%	11,3%
Despedimento colectivo	não	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	sim	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Cessação do contrato a termo certo	não	100,0%	97,4%	93,8%	97,2%
	sim	0,0%	2,6%	6,3%	2,8%
Saída por iniciativa da empresa	não	76,5%	94,7%	87,5%	88,7%
	sim	23,5%	5,3%	12,5%	11,3%
Saída por iniciativa do trabalhador	não	94,1%	86,8%	87,5%	88,7%
	sim	5,9%	13,2%	12,5%	11,3%
Rescisão do contrato mútuo acordo	não	70,6%	89,5%	87,5%	84,5%
	sim	29,4%	10,5%	12,5%	15,5%

A análise por tipo de estratégia revelou não haver diferenças significativas consoante o tipo de estratégia adoptada. O teste aplicado revelou não existir diferenças estatisticamente significativas entre as empresas que adoptaram predominantemente uma das estratégias sob estudo (baixo custo, qualidade e inovação) quanto às modalidades de saída dos quadros superiores ($p > .05$, para todos os itens).

5.1.3.10. Síntese dos resultados dos inquéritos por questionário

Como forma de sintetizar a análise efectuada neste capítulo, apresentamos a seguir uma tabela com os resultados globais da relação entre as “práticas de gestão de quadros superiores” e as “estratégias empresariais”. Quando existe ausência de diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis utilizamos as siglas (n.s.), identificando apenas as tendências encontradas. Nos restantes casos indica-se os elementos que diferenciam significativamente as empresas.

Tabela 48 – Análise síntese dos resultados dos inquéritos por questionário

<i>TIPO DE ESTRATÉGIA</i>	ESTRATÉGIA DE BAIXO CUSTO	ESTRATÉGIA DE QUALIDADE	ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO
<i>VARIÁVEIS SOCIO-DEMOGRÁFICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE QUADROS</i>			
Localização da empresa	“Lisboa”, “Aveiro” e “Viseu”	“Setúbal” e “Lisboa”	“Setúbal” e “Porto”
Dimensão da empresa	n.s. “PME’s e Grandes Empresas”	n.s. “PME’s e Grandes Empresas”	n.s. “PME’s e Grandes Empresas”
Equipamentos	“Computador Médio/Grande Porte”	“Computador Médio/Grande Porte; Automação; Centros de Maquinagem”; Máquinas de Inserção Automática; Soldadura, Laser e Robot”	“Computador Médio/Grande Porte; Automação; Centros de Maquinagem; Máquinas de Inserção Automática; Soldadura, Laser e Robot”
Estrutura	“Mecânico”	“Tendencialmente Orgânico”	“Orgânico”
Vantagens concorrenciais	“Baixos Custos Salariais” e “Preço do Produto”	“Assistência Pós-Venda” e “Qualidade”	“Quadros Superiores Qualificados”; “Novos Equipamentos”; “Assistência Pós-Venda” e “Qualidade”
Condições de permanência no mercado	“Mesmos Produtos” e “Mesmos Processos”	“Mesmos Produtos Melhorados” e “Mesmos Processos Melhorados”	“Novos Produtos” e “Novos Processos”
Taxa de enquadramento superior	n.s. “Taxas Baixas”	n.s. “Taxas Baixas”	n.s. “Taxas Baixas”
Nível de escolaridade dos quadros superiores	n.s. “Bacharelato/Licenciatura” e “12º ano”	n.s. “Bacharelato/Licenciatura”; “12º ano” e “Mestrado/Doutoramento”	“Mestrado/Doutoramento” n.s. em “Bacharelato/Licenciatura”
Taxa de feminização dos quadros superiores	n.s. “Taxas Baixas”	n.s. “Taxas Baixas”	n.s. “Taxas Baixas”
Taxa de envelhecimento dos quadros superiores	n.s. “Taxas Baixas”, Tendencialmente entre os 25 e 44 anos	n.s. “Taxas Baixas”, Tendencialmente entre os 25 e 44 anos	n.s. “Taxas Baixas”, Tendencialmente entre os 25 e 44 anos
Funções dos quadros superiores	n.s. “Planear e gerir actividades” e “Tomar decisões”	n.s. “Planear e gerir actividades”, “Liderança”, “Trabalhar em equipa” e “Tomar decisões”	“Inovar” n.s. “Planear e gerir actividades”, “Liderança” e “Trabalhar em equipa”
Perfil de quadro superior	“Perfil Técnico Dominante”	“Perfil Técnico e de Liderança Equilibrado”	“Perfil Técnico e de Liderança Equilibrado”

Contributo dos quadros superiores na implementação da estratégia de negócio	“Fraco Contributo”	“Contributo Elevado”	“Contributo Elevado”
Práticas de renovação dos quadros superiores (últimos 3 anos)	n.s. Equilíbrio entre “Sim” e “Não”	n.s. “Sim”	n.s. “Sim”
Grau de dificuldade na contratação de quadros superiores	n.s. “Equilíbrio entre nenhuma e alguma dificuldade”	n.s. “Tendencialmente nenhuma dificuldade”	n.s. “Tendencialmente alguma dificuldade”
Tipo de contrato no recrutamento de quadros superiores	Equilíbrio entre “Prazo/Termo”/“Efectivo/Sem Termo”	“Efectivo/Sem Termo”	“Efectivo/Sem Termo”
Contratação de quadros superiores segundo perfil	“Perfil Técnico”	“Equilíbrio entre Perfil Técnico e de Liderança”	“Tendencialmente Perfil Técnico”
CrITÉrios de selecção de quadros superiores	“Sexo” n.s. “Experiência Profissional”	“Competências Sociais e Relacionais” n.s. “Experiência Profissional”	“Competências Sociais e Relacionais” e “Formação no Estrangeiro” n.s. “Experiência Profissional”
Formalização do processo de acolhimento e integração de quadros superiores	“Processo Tendencialmente Não Formalizado”	“Processo Formalizado”	“Processo Formalizado”
Formas de acolhimento e integração	“Integração pelo Superior Hierárquico”	“Integração através de Formação Profissional” e “Integração pelo Superior Hierárquico”	“Integr. através de Formação Profissional”; Integr. por Processo de Acolhimento” e “Integr. pelo Superior Hierárquico”
Formalização/institucionalização da descrição e análise de funções	“Processo Tendencialmente Não Formalizado/Institucionalizado”	“Processo Fortemente Formalizado/Institucionalizado”	“Processo Fortemente Formalizado/Institucionalizado”
Realização de formação profissional para os quadros superiores	“Equilíbrio entre as Empresas que ‘Realizaram’ e que ‘Não Realizaram’ Acções de Formação Profissional”	“Realizaram Maioritariamente Acções de Formação Profissional”	“Todas Realizaram Acções de Formação Profissional”
Tipo de formação profissional para os quadros superiores com perfil técnico	“Formação em Sala” e “Formação no Posto de Trabalho”	“Congressos, Seminários e Feiras”	“Congressos, Seminários e Feiras”
Tipo de formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança	“Formação em Sala”	“Formação em Sala”	“Formação Outdoor” e “Congressos, Seminários e Feiras”
Número de acções de formação profissional para os quadros superiores com perfil técnico	n.s. Maioritariamente “1 Acção de Formação Profissional”	n.s. Maioritariamente entre “2 a 5 Acções de Formação Profissional”	n.s. Maioritariamente entre “2 a 5 Acções de Formação Profissional”
Número de acções de formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança	“1 Acção de Formação Profissional”	“2 a 5 Acções de Formação Profissional”	“2 a 5 Acções de Formação Profissional”
Número de horas de formação profissional para os quadros superiores com perfil técnico	n.s. “50 a 99 Horas de Formação Profissional”	n.s. “50 a 99 Horas de Formação Profissional”	n.s. “50 a 99 Horas de Formação Profissional”

Número de horas de formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança	“50 a 99 Horas de Formação Profissional”	“100 a 200 Horas de Formação Profissional”	“100 a 200 Horas de Formação Profissional”
Razões para a realização de formação profissional para os quadros superiores	n.s. Tendencialmente “Mudança Estrutural”	n.s. Tendencialmente “Mobilização dos RH”	“Inovação para a Competitividade”
Competências a desenvolver na formação profissional para os quadros superiores com perfil técnico	n.s. “Conhecimentos Técnicos e Tecnológicos” e “Ser Orientado para Resultados”	n.s. “Conhecimentos Técnicos e Tecnológicos” e “Ser Orientado para Resultados”	n.s. “Conhecimentos Técnicos e Tecnológicos” e “Ser Orientado para Resultados”
Competências a desenvolver na formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança	n.s. “Capacidade de Liderança” e “Ser Orientado para Resultados”	n.s. “Capacidade de Liderança” e “Ser Orientado para Resultados”	n.s. “Capacidade de Liderança” e “Ser Orientado para Resultados”
Processos de gestão de carreiras dos quadros superiores	n.s. “Avaliação da Carreira feita pela Empresa”	“Aperfeiçoamento da Carreira através de Programas de Formação Profissional” e “Aperfeiçoamento da Carreira através da Preparação Individual”	“Avaliação da Carreira feita pelo Trabalhador”; “Aperfeiçoamento da Carreira através de Programas de Formação Profissional” e “Aperfeiçoamento da Carreira através da Preparação Individual”
Modalidades de progressão dos quadros superiores	n.s. “Progressão por Desempenho/Mérito”	n.s. “Progressão por Desempenho/Mérito”	n.s. “Progressão por Desempenho/Mérito”
Remuneração base dos quadros superiores com perfil técnico	“1000 a 1499 Euros”	“2000 a 2499 Euros”	“2000 a 2499 euros” e “2500 a 2999 Euros”
Remuneração base dos quadros superiores com perfil de liderança	“1000 a 1499 Euros”	“2000 a 2499 Euros”	“2500 a 2999 Euros”
Composição da remuneração dos quadros superiores	n.s. Tendencialmente “Seguros Vários”	“Prémios Variáveis”, “Carro/Combustível” e “Apoios Financeiros à Formação”	“Prémios Variáveis”, “Carro/Combustível”, “Apoios Financeiros à Formação”, “Subsídio de Desempenho” e “Stock-Options”
Número de salários por ano para os quadros superiores	n.s. “14 Salários”	n.s. “14 Salários”	n.s. “14 Salários”
Formas de aumento salarial para os quadros superiores	“Aumento Geral Segundo as Convenções Colectivas”	“Aumentos Individualizados Segundo o Mérito/Desempenho”	“Aumentos Individualizados Segundo o Mérito/Desempenho”
Diferenças salariais para os quadros superiores	“Salário Efectivo Igual ao Salário Convencionado” e “Salário Efectivo > ao Salário Convencionado em 25%”	“Salário Efectivo > Salário Convencionado entre 25% e 50%” e “Salário Efectivo > ao Salário Convencionado em Mais de 50%”	“Salário Efectivo > ao Salário Convencionado em Mais de 50%”
Saída de quadros superiores nos últimos 5 anos	Equilíbrio entre as Empresas onde “Houve Saídas” e onde “Não Houve Saídas”	Maioritariamente “Não Houve Saídas”	Maioritariamente “Não Houve Saídas”
Modalidades de saída de quadros superiores	n.s. “Rescisão do Contrato por Mútuo Acordo” e “Saída por Iniciativa da Empresa”	n.s. “Saída por Iniciativa do Trabalhador”, “Reforma Antecipada/Pré-Reforma” e “Rescisão Contrato”	n.s. “Reforma Antecipada/Pré-Reforma” e “Reforma por Limite de Idade/Invalidez”

CAPÍTULO 6

Gestão de quadros superiores e estratégias empresariais: resultados dos estudos de caso

“A investigação qualitativa é uma investigação cujo objectivo é compreender, através de *insights* e descoberta, os processos que contribuem para um fenómeno ou acontecimento. A investigação com base em estudos de caso constitui um tipo particular de investigação qualitativa e visa a descrição e caracterização de ocorrências e evolução de um dado fenómeno. O estudo de caso é pois uma estratégia de investigação que se focaliza na compreensão da dinâmica existente em situações específicas beneficiando de uma perspectiva também interna do objecto de estudo” (Veloso, 2007:79-80).

O presente capítulo tem por objectivo a apresentação e a análise dos dados dos estudos de caso nas empresas do sector de componentes para automóvel. Na investigação sobre a relação entre práticas de gestão de quadros e estratégia empresarial é importante dar atenção à natureza dos dados a recolher, nomeadamente no que se refere à perspectiva dos interlocutores junto dos quais se recolheu os dados (Guest, 2001; Gibb, 2001). Isto é particularmente importante porque a análise dos estudos de caso centrou-se apenas na análise dos discursos dos seus intervenientes, ou seja, dos directores gerais (Guião de entrevista em

Apêndice 4) e dos directores/responsáveis do departamento de recursos humanos (Guião de entrevista em Apêndice 5).

A recolha das informações destes intervenientes, que se centram na identificação e na exploração dos seus pontos de vista, tem sido apontada como muito pertinente por alguns autores. Com efeito, e como referem Marchington e Grugulis, é importante considerar e “reconhecer que as percepções dos responsáveis do trabalho é o que realmente interessa ao nível do local de trabalho” (Marchington e Grugulis, 2000:1121). De facto, recolher e analisar as opiniões dos directores (geral e de recursos humanos) tem sido apontado como fundamental por várias razões: primeiro, por serem os mediadores na relação entre a gestão de recursos humanos e a estratégia empresarial – a utilização dos dados relativos às suas percepções afigura-se-nos, assim, de grande importância para a compreensão do processo que medeia essa relação (Guest, 1999); segundo, por permitir identificar e analisar a coerência entre os seus discursos; terceiro, por serem os directores de recursos humanos agentes representativos dos quadros – fornecendo por isso indicações preciosas sobre os mesmos.

Neste sentido, nos três estudos de caso efectuados foi nossa intenção identificar, descrever e compreender a forma como a estratégia de gestão de quadros superiores se relaciona com a estratégia empresarial, como ainda identificar qual o papel dos quadros superiores na definição e implementação das estratégias empresariais. A análise dos discursos destes agentes (director geral e director de recursos humanos), permitida pelos estudos de caso realizados, permitiu validar os resultados dos inquéritos por questionário e complementar (ainda que marginalmente) as informações recolhidas através dos inquéritos por questionário.

A apresentação dos estudos de caso segue a seguinte estrutura: caracterização da empresa, estratégia empresarial, recursos humanos e gestão de quadros superiores, e relação entre práticas de gestão de quadros superiores e estratégia empresarial.

Dado ter sido solicitado pelos intervenientes de duas empresas o anonimato das mesmas, optou-se por designar as empresas em questão por empresa A, empresa B e empresa C.

6.1. Empresa A

Os dados da empresa A foram obtidos através de entrevistas feitas ao director geral da empresa (Apêndice 9) e ao responsável da área de recursos humanos (Apêndice 10). O director geral tem formação superior em engenharia e está há 14 anos na empresa, desempenhando a actual função há cerca de 10 anos. O responsável da área de recursos humanos tem formação superior em ergonomia e está há 12 anos na empresa, desempenhando a actual função há cerca de 6 anos.

6.1.1. Caracterização da empresa

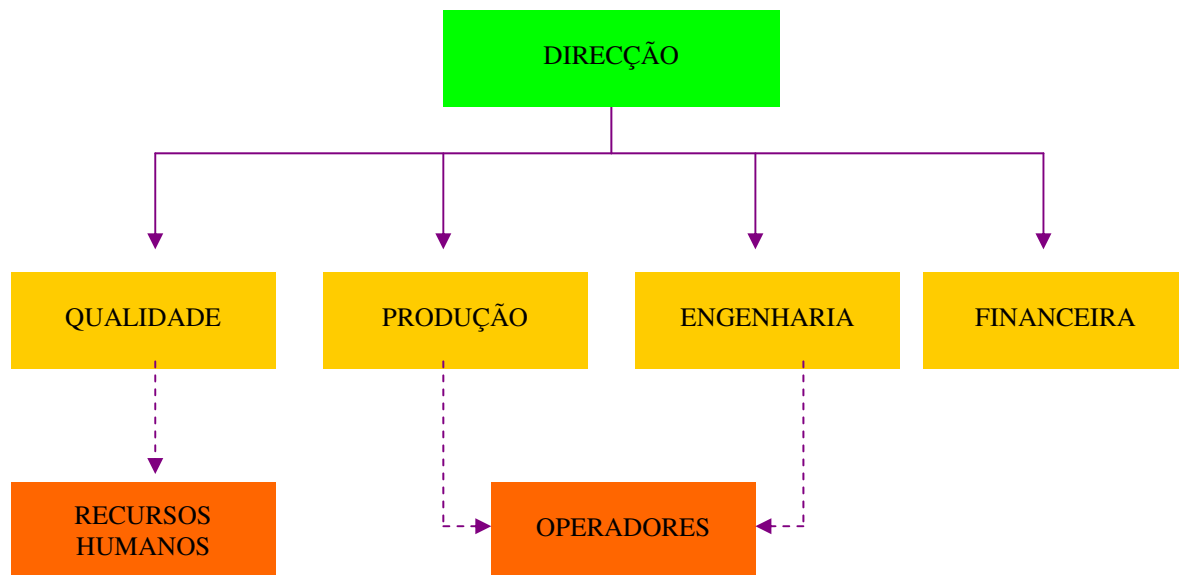
A empresa A é uma filial portuguesa de um grupo multinacional suíço fundado em 1775, que possui 65 fábricas espalhadas por 21 países. Tem como actividade principal a produção de componentes para automóvel (CAE 34300), nomeadamente a fabricação de protecções térmicas e acústicas para o sector automóvel, e é constituída por duas grandes divisões: uma divisão automóvel e uma divisão têxtil.

A empresa possui cerca de 160 trabalhadores e está instalada em Portugal (distrito de Setúbal) desde 1995, altura em que adquiriu as instalações de uma outra empresa, também ela dedicada à fabricação de componentes automóveis. Em Portugal a empresa instalou-se para dar apoio ao projecto Autoeuropa, mas mantém alguma autonomia, já que a Autoeuropa *“representa apenas 50% do volume de vendas da empresa”* (director geral).

A empresa é constituída por uma estrutura hierárquica funcional simples, conforme nos mostra o organograma representado na figura 7.

A estrutura organizacional da empresa acompanha a mesma filosofia do modelo organizacional das restantes empresas do grupo. A estrutura depende de uma direcção, constituída pelo director geral, e pelos directores dos departamentos que reflectem as várias áreas de actividade: qualidade, produção, engenharia e financeira. Os recursos humanos estão directamente dependentes do departamento de qualidade.

Figura 7 – Organograma da empresa A



Fonte: Director da empresa, 2008.

A principal missão da empresa, que é também a missão do grupo a que pertence, é ser líder no seu sector de actividade, ou seja, “*ser líder mundial de soluções integradas para a indústria automóvel, especialmente na área acústica*” (director geral).

As principais vantagens concorrenciais da empresa passam pela eficiência em termos organizacionais e pela qualidade dos seus recursos humanos. Como referem os nossos interlocutores, “*hoje em dia há muito poucos segredos nesta indústria, a resposta dos grupos tem muito a ver com a organização, e a organização passa muitas vezes pelas pessoas e pelo seu empenho em cada local (...) portanto a nossa melhor vantagem são as pessoas*” (director geral), ou “*eu penso que seja sobretudo ao nível das pessoas que nós conseguimos trazer vantagens para a empresa relativamente aos nossos concorrentes*” (responsável da área de recursos humanos).

Dado este ser um sector de actividade muito competitivo, a nível interno e externo, os principais desafios estratégicos da empresa são estar atentos à evolução dos chamados países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) e também os países do Leste (República Checa, Polónia, Eslováquia). À medida que estes países crescem, a indústria automóvel deslocaliza-se para estes países – transformando-os nas principais ameaças às fábricas situadas na Europa e nos Estados Unidos da América –, e isto porque *“Portugal não é propriamente um país da indústria automóvel ou pelo menos dos componentes da indústria automóvel, é um país que fabrica alguns componentes mas que não tem muita expressão no mercado mundial”* (director geral). Estes desafios têm, sobretudo, a ver com a localização geográfica e com o facto de Portugal ser um país marginal na produção de matérias-primas. Portugal caracteriza-se por possuir modelos de “carry over”, ou seja, por *“plataformas já existentes em que muitos dos componentes vêm de outros modelos, portanto são transportados para cá e não são feitos aqui de origem (...) a distância é o nosso principal inimigo porque se temos que transportar as matérias-primas (...) a componente de transporte tem influência muito grande no preço final”* (director geral).

6.1.2. Estratégia empresarial

Sendo uma empresa participada, a estratégia da empresa A é também condicionada pela estratégia global do grupo multinacional. Como referem os nossos interlocutores, *“(...) antes de mais nós seguimos a estratégia do grupo, temos directivas e estamos integrados numa estratégia que o grupo tem”* (director da geral), ou *“a estratégia principal da empresa é a mesma do grupo, existem linhas estratégicas que são definidas pela empresa mãe, as quais nós temos de seguir”* (responsável da área de recursos humanos).

A estratégia principal da empresa centra-se na diversificação através da qualidade, na melhoria da qualidade, dos serviços e dos produtos. A qualidade é um valor da empresa A, *“(...) a nossa aposta é em primeiro lugar na qualidade (...). É da aposta na qualidade que colocamos em tudo que a nossa fábrica vai construindo o seu futuro”* (director geral), ou *“eu acho que qualquer projecto que se queira, que tenha a ambição, se não passar por um projecto de qualidade não consegue crescer (...) as pessoas, de uma forma geral, em toda a empresa sentem a qualidade como um objectivo, como algo que têm que efectivamente*

atingir” (responsável da área de recursos humanos). Para isso a empresa aposta em três vertentes principais: nos recursos humanos, na flexibilidade e nas tecnologias.

No que se refere aos recursos humanos, *“as pessoas são o nosso bem mais valioso e são elas que nos permitem alcançar aquilo que está delineado”* (responsável da área de recursos humanos), ou *“da aposta na formação e do desempenho das pessoas caracteriza-se desde logo numa primeira medida no resultado junto dos nossos clientes”* (director geral). A empresa possui um conjunto de regras bem definidas que obrigam os trabalhadores a fazer as coisas bem, e para isso é preciso que eles conheçam bem os produtos, os processos, a forma de trabalhar e as exigências dos clientes. Só possuindo pessoas qualificadas e competentes a empresa consegue responder a essas exigências.

Relativamente à flexibilidade, a indústria automóvel vive de inputs e, portanto, a empresa *“trabalha com vários clientes, com várias marcas, as solicitações vêm de todos ao mesmo tempo (...) portanto nós temos de ter flexibilidade”* (director geral).

Quanto às tecnologias, elas permitem também dar uma resposta eficaz às exigências dos clientes em termos de qualidade e de custo. Nas palavras do director geral, *“(...) hoje em dia quanto mais tecnologia a gente puser ao dispor da massa humana que a gente tem, mais tempo lhe liberta para eles poderem pensar, e só através do pensamento é que a gente consegue ser criativos, e só assim se consegue ter qualidade, e é claro que isso permite também baixar os custos de produção, que se vão reflectir no preço final ao cliente”* (director geral).

Paralelamente a esta estratégia principal, a empresa possui outras estratégias complementares. A este nível a empresa possui uma aposta multifacetada. Assim, e uma vez que os seus resultados decresceram, a empresa está a apostar numa estratégia de baixos custos de produção de modo a baixar também os preços finais ao cliente.

Só possuindo estas diferentes capacidades a empresa tem capacidade para melhorar. Todavia, a estratégia definida e implementada pela empresa não se tem reflectido de forma positiva nos seus resultados. A este nível, o seu director geral refere que é preciso apostar ainda mais na qualidade, pois *“se nós respondermos sempre com qualidade, de forma positiva e*

criativa, de modo a acrescentar valor, então eu prevejo que isto possa melhorar” (director geral).

6.1.3. Recursos humanos e gestão de quadros superiores

A empresa A possui um departamento de recursos humanos há relativamente pouco tempo (6 anos). Anteriormente as questões relacionadas com o pessoal estavam adstrictas a uma área de pessoal pouco estruturada.

Este departamento, que está directamente dependente do departamento de qualidade, é constituído por duas pessoas: uma responsável pelo departamento, que desempenha as funções de índole mais técnico (formação, recrutamento e selecção, gestão motivacional, comunicação, entre outras), e outra que desempenha funções mais administrativas como o processamento de salários e as questões relacionadas com a segurança social.

A estratégia de recursos humanos da empresa é definida a cinco anos, e passa pela aposta nos recursos humanos, pela sua qualificação e formação, e pela qualidade.

Em termos de grau de importância para a empresa, o departamento de recursos humanos *“desempenha um papel operacional não estratégico. Nós temos uma direcção, depois temos qualidade, produção, engenharia, financeira, e depois é que temos o departamento de recursos humanos numa posição subalterna a estes. Penso que este departamento é menos valorizado que os outros departamentos. O que pode ser contra natura, porque se nós apostamos de facto nos recursos humanos eu penso que isto deveria ser um pouco diferente”* (responsável da área de recursos humanos). O seu papel centra-se, sobretudo, no conhecimento da pessoas, e em função desse conhecimento deverá encontrar as soluções mais adequadas. As principais funções do departamento são a descrição e análise de funções, o recrutamento e selecção, o acolhimento e integração, a formação, a avaliação de desempenho, e a higiene e segurança no trabalho. A gestão de carreiras é uma área pouco desenvolvida. As relações laborais e a gestão dos salários são áreas transversais onde vários departamentos estão envolvidos.

As práticas de gestão de recursos humanos estão devidamente definidas e formalizadas, ou seja, e nas palavras do seu responsável, *“existe essa formalização, tanto que a todos os níveis as políticas e as práticas a implementar têm de ser aprovadas, o processo passa por uma série de etapas até se chegar ao objectivo que se pretende. Em termos de grau não lhe sei responder, mas de facto existem documentos expressos e formais com essas políticas. E essas políticas são definidas internamente”* (responsável da área de recursos humanos). As principais directrizes e políticas de gestão dos quadros encontram-se disponíveis em versão de papel, apresentando um nível pouco adequado de estruturação apenas no que se refere às questões da avaliação de desempenho e da gestão de carreiras.

No que se refere aos quadros, esta empresa possui 13 quadros superiores, o que corresponde a uma taxa de enquadramento de 8,1%. Todos eles têm formação superior (bacharéis ou licenciados), maioritariamente em engenharia.

Não existe uma estratégia de gestão dos quadros diferente da estratégia definida e implementada para os restantes recursos humanos. A este nível a estratégia também se direcciona para a aposta na qualidade dos recursos humanos, pela aposta na qualificação e na formação.

Esta empresa diferencia os quadros em função das suas categorias e das suas funções, ou seja, *“temos os quadros superiores e os intermédios, e depois temos os quadros com funções mais técnicas e operativas, portanto mais de terreno, e os quadros sobretudo de gabinete, de gestão de equipas”* (director da empresa). Faz, portanto, apelo à tipologia de funções proposta por Mintzberg (2000), Maurel (2006), e Bourgault (2000). Apesar de exercerem funções técnicas e de liderança, nesta empresa os quadros desempenham maioritariamente funções técnicas.

Ao nível da gestão de quadros, a empresa diferencia as práticas de gestão dos quadros das práticas de gestão dos restantes recursos humanos, ou seja, *“têm todos um tratamento igual mas diferenciado na sua especificidade”* (director da empresa). Os quadros superiores são estratégicos para o desenvolvimento da empresa e, portanto, são criados mecanismos diferenciados para que eles se sintam satisfeitos e valorizados na empresa.

Essas diferenciações fazem-se notar principalmente em três áreas: na gestão de competências, *“porque precisam ter conhecimentos técnicos mas também precisam ter conhecimentos de liderança, e portanto pelas suas próprias especificidades e pelos seus conhecimentos tem de ser mesmo assim”*; na gestão das remunerações, *“aqui os quadros superiores têm muito mais vantagens, muito mais incentivos”*; e na gestão de carreiras pois *“no fundo existem aqui oportunidades para estes quadros que não existem para os demais profissionais”* (responsável da área de recursos humanos).

6.1.4. Relação entre práticas de gestão de quadros superiores e estratégia empresarial

É suposto que a estratégia de gestão de quadros superiores da empresa A contribua para a estratégia global da empresa – *“a área de recursos humanos é uma alavanca fundamental para alcançar a estratégia definida”* (director da empresa). Toda a arquitectura desenvolvida ao nível da gestão dos quadros superiores é pensada considerando as necessidades específicas do negócio. O alcance da estratégia da empresa passa pela qualidade das pessoas que a empresa tem, *“e aí os quadros, especialmente os mais qualificados, desempenham um papel muito importante. Os instrumentos que a gente põe à frente das pessoas para alcançar os melhores resultados têm a ver com a qualidade das mesmas”* (director da empresa).

A estratégia de gestão de quadros é coerente com a estratégia empresarial, e as práticas de gestão de quadros adaptam-se à estratégia definida pela empresa, pois *“embora a realidade seja diferente de país para país, aqui nesta empresa nós tentamos ir ao encontro dos interesses do grupo”* (responsável da área de recursos humanos). Essa articulação, entre ambas as estratégias, faz-se através do contacto permanente que a cúpula da empresa faz com os quadros, através de comunicados e de “reports” mensais, e faz-se, também, com a participação dos quadros superiores na implementação da estratégia. Há, portanto, uma articulação muito forte de forma a conseguir seguir as linhas definidas pelo grupo.

No que se refere ao papel dos quadros superiores na formulação e na implementação das estratégias empresariais, os interlocutores entrevistados possuem opiniões diferentes.

Por um lado, para o director da empresa os quadros superiores participam na formulação e na implementação da estratégia da empresa, porque *“isso de ser só implementador pode não ser muito criativo e pode até não ser muito motivador para os quadros que trabalham aqui. As pessoas têm de entender que fazem parte duma solução, que contribuíram para essa solução, e só assim é que podem dar o seu melhor (...) pelo que se ao nível da formulação da estratégia procuramos o apoio dos quadros e dirigentes como lhe estava a dizer, ao nível da implementação isso é óbvio, não só os quadros mas todos os profissionais, sobretudo através do desempenho eficaz das suas funções”* (director da empresa).

Por outro lado, ao analisar a participação dos quadros superiores na estratégia empresarial, o responsável da área de recursos humanos vai ao encontro do postulado por Legge (1995), quando refere que esta se concretiza principalmente ao nível funcional de implementação da estratégia empresarial com o objectivo de alcançar os objectivos definidos. Ou seja, do ponto de vista estratégico a empresa tem as linhas definidas pela cúpula, e aí os quadros superiores têm pouca ou nenhuma intervenção, *“mas depois nós internamente podemos gerir mais ou menos para que os nossos quadros consigam dar seguimento ao que foi estrategicamente definido (...) as directrizes são definidas ao nível do grupo e depois é aqui ao nível da implementação da estratégia que os quadros, principalmente, os superiores e mesmo os intermédios têm um grande papel”* (responsável da área de recursos humanos).

Os resultados práticos da articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia de gestão de quadros superiores remetem para o alcance dos objectivos definidos. Os indicadores de performance que a empresa utiliza para avaliar essa articulação são vários, como por exemplo os resultados analisados na medida do custo-benefício, ou seja, *“aqui o resultado cifrão é muito importante (...) o nosso maior indicador é o indicador dos resultados, analisados na medida do custo-benefício, nós temos um custo operacional que tem uma série de componentes, entram lá todas as componentes e mais alguma e depois temos no final um resultado, e esse resultado tem de ser positivo, não pode ser negativo, senão se tiver um resultado negativo significa que nas linhas que foram prosseguidas alguma coisa se passa, alguma coisa não correu bem”* (director da empresa), e em termos de qualidade *“em termos do resultado final isso significa que temos de trabalhar todos nesse sentido de alcançar essa qualidade, portanto existe um percurso que temos de percorrer, quer sejam os quadros*

intermédios ou superiores, para portanto atingir esses objectivos” (responsável da área de recursos humanos).

É neste sentido que a estratégia de gestão dos quadros tem de contribuir para que os resultados da empresa sejam positivos: *“em termos de resultados a empresa está muito satisfeita. É óbvio que eu sou um homem muito ambicioso, eu pretendo sempre muito mais do que o quanto baste (qb), porque tenho perfeita consciência de que, pelo menos no sítio onde estamos, neste país já não basta só saber fazer é preciso também saber fazer muito bem. E penso que nós sabemos e estamos a fazer e muito bem”* (director da empresa).

6.2. Empresa B

Os dados da empresa B foram obtidos através de entrevistas feitas ao director da empresa (Apêndice 11) e ao director do departamento de recursos humanos da empresa (Apêndice 12). O director da empresa tem formação superior em engenharia e está há 11 anos na empresa, desempenhando a actual função há cerca de 7 anos. O director do departamento de recursos humanos é licenciado em gestão de empresas, com mestrado em sociologia, e está na empresa há 10 anos, desempenhando a actual função há cerca de 8 anos.

6.2.1. Caracterização da empresa

A empresa B é a filial portuguesa de um grupo multinacional espanhol, fundado nos anos 50, que possui 90 fábricas e 20 oficinas técnico-comerciais espalhadas por 22 países. Tem como actividade principal a produção de componentes para automóvel (CAE 34300), nomeadamente a fabricação de peças para o interior dos automóveis, como sejam assentos, portas, tectos e mecanismos vários.

A história do grupo iniciou-se nos anos 50 num atelier especializado em travões e direcções em Espanha. Nos finais dos anos 50 foi criada pelo grupo uma empresa que se dedicava à fabricação de rótulas de direcção e suspensão automóvel. Na década de 60 celebrou um

acordo com uma empresa alemã em rótulas com o objectivo de estabelecer uma fábrica em Burgos (Espanha). Foi através deste acordo que o grupo começou a sua estratégia de diversificação de produtos com a aquisição de licenças de fabricação de peças para o interior dos veículos e a criação de empresas destinadas à fabricação de assentos, painéis para portas e revestimentos de tectos. Na década de 70 estabeleceu uma nova parceria com uma empresa italiana para revestimentos dos tectos dos automóveis. Em 1985 é criada a holding do grupo “*com o objectivo de gerir, coordenar e consolidar as actividades das empresas em constante crescimento*” (director da empresa). A sua trajectória de expansão produtiva e comercial levou o grupo a abrir recentemente fábricas na China, Índia e Coreia do Sul.

O grupo multinacional é líder no desenho, desenvolvimento e fabrico de componentes interiores para a indústria automóvel, estando na primeira linha no mercado de componentes de portas e tectos, sendo também líderes tecnológicos no desenvolvimento e fabrico de assentos completos para todo o tipo de veículos.

A empresa possui cerca de 280 trabalhadores e está instalada em Portugal (distrito de Viana do Castelo) desde 1996, dedicada à fabricação dos componentes automóveis referidos, se bem que a sua actividade principal se centre no revestimento de tectos. A razão principal da sua instalação em Portugal foi dar apoio ao projecto Autoeuropa.

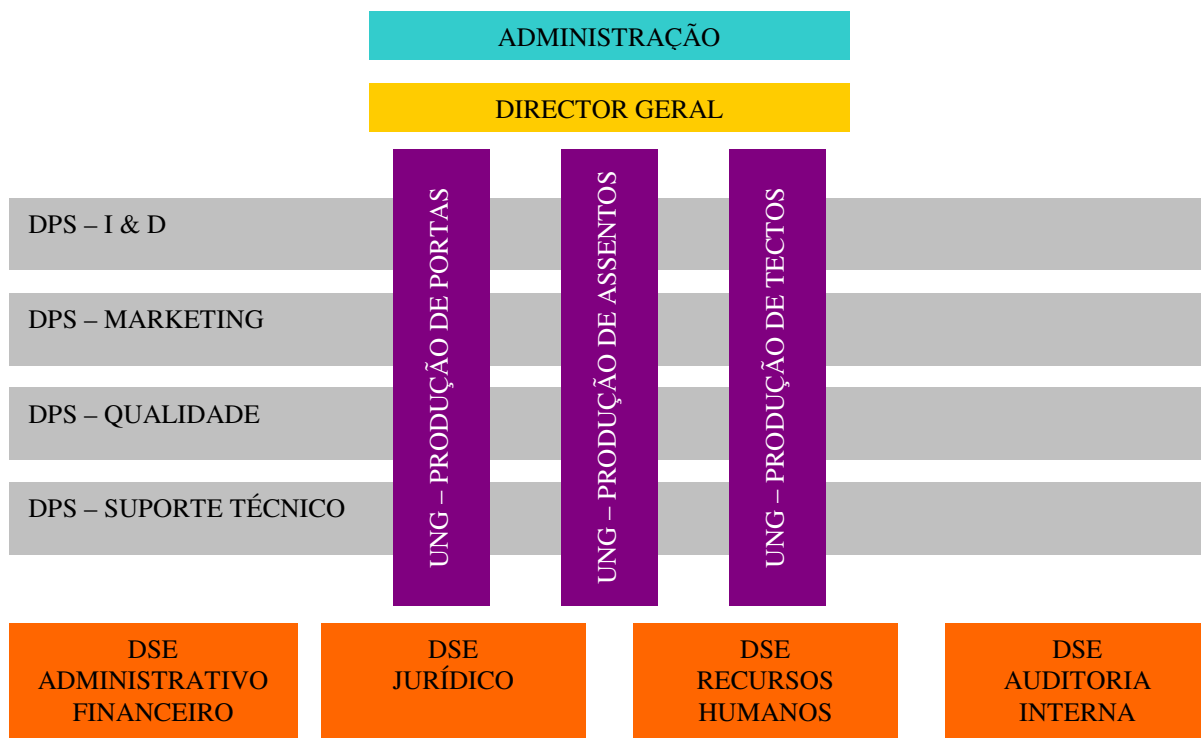
A estrutura organizacional da empresa B foi alterada de uma estrutura hierárquica funcional, em pirâmide, para uma estrutura em matriz, conforme nos mostra o organograma representado na figura 8. O organograma que a seguir apresentamos traduz o relacionamento funcional entre as Unidades de Negócio, os Departamentos Prestadores de Serviços e de Suporte à empresa e o Conselho de Administração/Direcção.

A estrutura depende de um conselho de administração, constituído por três administradores. Logo depois surge a direcção geral, constituída por um director.

A estrutura é constituída por unidades de negócio (UNG): (UPP – Unidade de Produção de Portas; UPA – Unidades de Produção de Assentos; UPT – Unidade de Produção de Tectos); por departamentos de suporte à empresa (DSE): (DAF – Departamento Administrativo e Financeiro; DJ – Departamento Jurídico; DRH – Departamento de Recursos Humanos; DAI

– Departamento de Auditoria Interna); e por departamentos prestadores de serviços (DPS), responsáveis pela prestação de serviços às unidades de negócio (DID – Departamento de Investigação e Desenvolvimento; DM – Departamento de Marketing; DQ – Departamento de Qualidade; DST – Departamento de Suporte Técnico).

Figura 8 – Organograma da empresa B



Fonte: Director da empresa, 2008.

A missão da empresa é conceber, desenvolver e fabricar soluções modulares de revestimento interior dos veículos, orientando a sua actividade para a inovação e para a excelência na gestão, com o objectivo de conseguir uma permanente satisfação dos clientes em termos de qualidade, serviço e preço. Os seus principais valores assentam, assim, na *“orientação para o cliente, criatividade, agilidade e flexibilidade, espírito de equipa, proactividade, alcance dos objectivos, integridade e comportamento ético”* (director da empresa).

As principais vantagens concorrenciais da empresa passam pela cultura de inovação e pela qualidade dos recursos humanos. Como refere o director da empresa, a “(...) *inovação está à frente de tudo se queremos ser os melhores e se queremos ser competitivos (...) depois é claro sem recursos humanos qualificados e competentes nada disto seria possível, pelo que eu digo que a inovação e a qualidade das pessoas que aqui temos são as nossas mais valias*”. No mesmo sentido vão as palavras do director do departamento de recursos humanos, quando afirma que “(...) *passa talvez por apostarmos muito nas questões do desenvolvimento de produtos, na inovação, e isto envolve muito dinheiro (...) e depois há as questões da qualidade, dos recursos humanos, das tecnologias que possuímos*”.

Os principais desafios estratégicos que a empresa enfrenta são reforçar a liderança na indústria de componentes para automóvel. Fazer bem, inovando, com qualidade para fazer face a outros países concorrentes. Neste sentido, “*uma boa implantação da empresa a nível nacional, a aposta na diversificação de produtos e de clientes permite-nos fazer face a outros países, principalmente os países do Leste*” (director da empresa).

6.2.2. Estratégia empresarial

A estratégia da empresa B está dependente da estratégia global do grupo multinacional, “*nós fazemos uma coisa chamada Ciclo de Planeamento Estratégico. Isto é uma norma multinacional onde o topo define a visão estratégica e basicamente os directores, gestores e quadros das empresas vão lá todos para a definirem. A partir daí as empresas começam a trabalhar nos seus planos todos e no final dá o orçamento*” (director da empresa).

A estratégia principal da empresa está assente na visão do grupo. Para o grupo o êxito depende de como se encara a visão e os valores que sustentam a empresa. A visão do grupo passa por “*ser uma empresa inovadora integrada nas relações com os seus públicos internos e externos – accionistas, empregados, clientes*” (director da empresa). Assim sendo, a estratégia está assente em alguns pilares base como sejam: a criação de valor para o cliente antecipando-se às suas necessidades e expectativas em matéria de inovação e serviço; estabelecer e consolidar posições de liderança baseando-se, essencialmente, no avanço tecnológico e na competitividade; e em orientar a investigação e desenvolvimento para

funções integradoras. Portanto, a estratégia principal da empresa está direccionada para as questões da inovação e da tecnologia. A inovação e o design são a resposta da empresa, e do grupo, ao mundo em constante mudança e são os eixos directores do seu rápido crescimento. A inovação pressupõe a busca pelo progresso permanente mediante a geração de novas ideias para obter uma clara vantagem diferencial. Esta deve aplicar-se ao ciclo completo dos produtos. Por isso, a empresa é inovadora em “*várias componentes como seja a inovação em materiais (temos laboratórios de materiais orgânicos e inorgânicos), inovação em acústica e vibrações (absorção acústica, isolamento acústico, sistemas anti-vibração, etc.), inovação em segurança, inovação em electrónica e iluminação, inovação em simulações (de processos e de produtos), enfim é uma grande aposta nossa*” (director da empresa). Em suma, a estratégia da empresa passa principalmente “*por sermos competitivos pela inovação, nós somos uma empresa que aposta muito nas questões relacionadas com a investigação aplicada e com o desenvolvimento e é a esse nível que queremos ser os melhores. Sendo inovadores tudo o resto vem por acréscimo. E portanto queremos alcançar a liderança, queremos ser líderes de mercado neste sector nessa base*” (director do departamento de recursos humanos).

Paralelamente a esta estratégia principal, a empresa possui outras estratégias subsidiárias que passam pela aposta nos recursos humanos “*procurando atrair, desenvolver e reter os melhores talentos*” (director da empresa), “*pois nós valorizamos, apostamos muito nas pessoas, dando-lhes oportunidades, motivando-os, formando-os, etc., porque eles são uma fonte de riqueza para a empresa*” (director do departamento de recursos humanos); ser líder procurando “*fazer bem e de sermos bons naquilo que fazemos, criar valor através da qualidade e do preço*” (director da empresa); caminhar para a excelência sustentada “*entendida aqui como aquilo que referi antes, ou seja, apostar na inovação, em boas formas de gerir e obter resultados*”; e possuir iniciativas estratégicas de melhoria “*que são a aposta no ‘seis sigma’ (metodologia que permite a sistematização e avaliação económica de melhoria e a medição e redução da variabilidade dos processos operativos e transaccionáveis), ‘delta’ (optimizar tanto os custos directos como indirectos) e ‘learn manufacturing’ (alcançar o objectivo global de eficiência, situando o sistema industrial da empresa no primeiro nível no que se refere à qualidade, custo, serviço e gestão)*” (director da empresa).

6.2.3. Recursos humanos e gestão de quadros superiores

A empresa B possui um departamento de recursos humanos há mais de 8 anos. Todavia, só com a entrada em funções do actual director é que as questões relacionadas com os recursos humanos se encontram devidamente estruturadas.

O departamento de recursos humanos é um dos departamentos de suporte à empresa (DSE) e é constituído por seis pessoas: um director do departamento, dois técnicos de recursos humanos, um técnico de ergonomia, um técnico de higiene e segurança, e uma administrativa. As funções de cada um estão perfeitamente definidas e delimitadas, pois *“cada um sabe muito bem aquilo que tem de fazer, e quando há algum problema existe uma grande ajuda de todos, um grande espírito de equipa, de solidariedade, porque estas questões dos recursos humanos são mesmo assim, são muito sensíveis, têm de ser tratadas com muito cuidado, com muita sensibilidade”* (director do departamento de recursos humanos).

A estratégia de recursos humanos da empresa passa por haver um permanente contacto com os outros departamentos, pois *“tem de haver uma grande preocupação em conhecer as necessidades dos outros departamentos para conseguirmos desempenhar a nossa tarefa da melhor maneira”* (director do departamento de recursos humanos), e por apostar em *“recursos humanos qualificados, jovens, e também com alguma experiência profissional. Porque neste sector é importante também a experiência adquirida, e nós aqui também apostamos muito em jovens com experiência internacional, até porque temos, ou melhor o grupo tem várias empresas por todo o mundo, e até existe muita rotatividade de trabalhadores de umas empresas para outras do grupo”* (director do departamento de recursos humanos).

Em termos de importância, o departamento de recursos humanos é considerado um departamento estratégico para a empresa, *“sendo fundamental o papel que desempenha para alcançar os objectivos que nos propomos, para alcançar a estratégia definida pela empresa e pelo grupo”* (director da empresa). O departamento de recursos humanos *“já há muitos anos que participa do primeiro escalão hierárquico da empresa. Portanto eu diria que é um departamento muito valorizado aqui na empresa. Este departamento desde que pelo menos*

eu estou a chefiar participa activamente nas decisões estratégicas da empresa. Para lhe dar só um exemplo veja-se que quando as questões da qualidade total passaram a ser mais divulgadas nas empresas portuguesas, a administração delegou neste departamento de recursos humanos a responsabilidade de implementá-lo aqui” (director do departamento de recursos humanos).

O seu papel centra-se, sobretudo, em prever e prover os recursos humanos necessários para o bom funcionamento da empresa, e em conceber e implementar todo um conjunto de políticas e de práticas ao nível dos recursos humanos. Para isso o departamento actua ao nível dos processos de recrutamento, de selecção, de formação, das competências, de acolhimento, de avaliação de desempenho, das remunerações, das carreiras, e da higiene e segurança, ou seja, em todas as vertentes que se inserem na área dos recursos humanos.

As práticas de gestão de recursos humanos estão devidamente formalizadas e estruturadas na empresa. Para poderem ser aplicadas deverá proceder-se primeiro à *“sua concepção por parte aqui da equipa que está aqui no departamento de recursos humanos e depois têm de ser aprovadas pelo superior, que neste caso é a direcção da empresa. Só depois é que passamos à sua aplicação no terreno. Tudo está devidamente estruturado, todas desde a descrição de funções até aos processos de separação, passando pelo recrutamento, formação, remunerações, etc., etc., tudo está devidamente documentado, sim”* (director do departamento de recursos humanos). As principais directrizes e políticas de gestão dos quadros encontram-se disponíveis em versão papel e na intranet da empresa.

Relativamente aos quadros, esta empresa possui 35 quadros superiores, o que corresponde a uma taxa de enquadramento de 12,5%. Maioritariamente detêm o grau de licenciatura, existindo também alguns com o grau de mestrado e doutoramento. As formações são diversificadas e vão desde a engenharia (maioritariamente) até à sociologia, psicologia, direito, gestão de empresas e ergonomia.

A estratégia de gestão dos quadros passa muito por apostar nas pessoas qualificadas e que tragam valor para a empresa. Os quadros superiores são considerados estratégicos para o desenvolvimento da empresa, e para *“ser considerado estratégico é porque sem eles nada disto seria possível”* (director do departamento de recursos humanos). Neste sentido, a

estratégia passa por conseguir atrair e manter as pessoas qualificadas e com alto potencial, criando um ambiente favorável à motivação e ao comprometimento deles, criando oportunidades de crescimento e de desenvolvimento, e concedendo-lhes incentivos vários.

A empresa diferencia os quadros em função das suas categorias profissionais (distinguindo entre quadros intermédios e quadros superiores) e das suas funções, ou seja, pela sua maior ou menor capacidade de decisão, de liderança, de iniciativa, de inovação, pelo seu carácter mais ou menos operativo. Nas palavras do director de recursos humanos, *“nós esperamos sempre que os quadros da nossa empresa tenham uma coisa muito importante que é ter capacidade de resolução de problemas e de decisão. Isto é muito importante para profissionais deste tipo aqui para a empresa. Por outro lado é também muito importante que tenham visão estratégica e capacidade de inovação”* (director do departamento de recursos humanos).

Ao nível da gestão de quadros, a empresa diferencia as práticas de gestão dos quadros das práticas de gestão dos restantes recursos humanos. A empresa tem práticas diferenciadas consoante as categorias profissionais, sendo que os que desempenham funções de nível superior são alvo de práticas mais vantajosas que os outros, ou seja, *“arrisco-me a dizer que são os profissionais que trabalham na área da investigação e desenvolvimento aqueles que mais vantagens possuem a esse nível, e os dirigentes e os quadros superiores estão também nessa situação”* (director da empresa). Os quadros superiores são fundamentais para a prossecução dos objectivos da empresa, e por isso é necessário *“desenvolver um conjunto de políticas e de práticas para os quadros, que sejam coerentes, integradas e que permitam que eles se sintam satisfeitos, de forma a continuarem na empresa”* (director do departamento de recursos humanos). Existe a preocupação de definir e implementar práticas uniformes para os quadros superiores da empresa, verificando-se, todavia, a possibilidade de existirem diferenças dentro da própria categoria. Tal facto tem como premissa valorizar e premiar aqueles que trazem vantagens competitivas para a empresa.

Essas diferenciações fazem-se notar principalmente em seis áreas: no recrutamento e selecção, *“recrutar e manter os melhores e os mais qualificados, recrutar muito em função das competências e das qualificações”* (director do departamento de recursos humanos); na gestão de carreiras, pois eles têm *“oportunidades de fazerem carreira na empresa e nas*

empresas do grupo, e portanto eu diria que eles têm muito mais oportunidades a este nível que os outros profissionais” (director do departamento de recursos humanos); na gestão da formação *“de crescimento e de desenvolvimento, apostar muito na formação destes quadros*” (director do departamento de recursos humanos); na gestão das remunerações *“dando-lhes sistemas de remunerações compensatórios, desde logo dar-lhes benefícios, incentivos vários em função do seu desempenho e do mérito, e estes são dos profissionais juntamente com os dirigentes que mais benefícios têm, desde carro, gasolina, cartões de crédito, seguros vários*” (director do departamento de recursos humanos); e na avaliação de desempenho preconizando *“processos de avaliação de desempenho justos e qualitativos, que possibilitem os quadros progredir*” (director do departamento de recursos humanos). Em síntese, esta empresa desenvolve um conjunto de práticas ao nível dos seus quadros superiores que são diferentes, e também diferenciadoras, entre si e entre as outras categorias de profissionais.

6.2.4. Relação entre práticas de gestão de quadros superiores e estratégia empresarial

A estratégia de gestão de quadros superiores da empresa B acompanha e é subsidiária da estratégia empresarial – *“existe uma estratégia global e depois existem estratégias definidas e implementadas pelos vários departamentos, que comprometem todos os departamentos no fundo (...) há uma estratégia definida pelo grupo, e depois nós enquanto empresa inserida nesse grupo temos de definir as estratégias que nos permitam atingir a estratégia e os objectivos a nível mais macro*” (director da empresa). Quando se define a estratégia empresarial tem-se em consideração o tipo de quadros que trabalham na empresa, já que *“não se pode definir uma estratégia que não se coadune com aquilo que as empresas têm de melhor que são os seus recursos humanos a nível geral, e claro os seus quadros mais especificamente*” (director da empresa).

A estratégia de gestão de quadros, bem como as práticas inerentes, adaptam-se e são coerentes com a estratégia empresarial. Mais, *“não só se adaptam como há uma perfeita integração entre umas e outras. Não poderia ser de outra forma. Para conseguir alcançar bons resultados, tem de haver uma grande conexão entre tudo aquilo que todos os departamentos fazem, e não só este, com as estratégias definidas à partida*” (director do

departamento de recursos humanos). Ao nível da estratégia de gestão de quadros deve prever-se a realização de uma análise estratégica, a elaboração de um plano de longo prazo com metas a cinco anos e um plano operacional para um ano.

A empresa possui uma cultura de participação e, portanto, a articulação entre a estratégia de gestão de quadros e a estratégia empresarial faz-se com reuniões formais com o contributo e com a participação de todos. Assim sendo, a fim de garantir essa articulação são cumpridas as seguintes etapas: duas vezes por ano os responsáveis pelos departamentos da empresa desenvolvem as suas análises de mercado e elaboram as propostas que serão apresentadas à direcção da empresa (nestas discussões participa o director de recursos humanos); depois estas informações são discutidas com a administração da empresa sendo aí aprovados os planos operacionais de cada departamento (a área de recursos humanos participa através do seu director); os planos aprovados vão constituir o planeamento geral da empresa para o ano seguinte; como consequência deste planeamento geral da empresa são realizados os planos funcionais, entre os quais consta o de recursos humanos; o planeamento ao nível dos recursos humanos para os próximos anos e o plano operacional de recursos humanos para o próximo ano (onde consta o planeamento ao nível da gestão dos quadros) são elaborados de acordo com as informações obtidas nas fases anteriores. É este planeamento que vai garantir o ajuste entre a estratégia de gestão de recursos humanos (em geral) e de gestão de quadros (em particular) e a estratégia empresarial. É nas palavras do seu director de recursos humanos um “*alinhamento estratégico*”.

Sendo os quadros superiores considerados “*agentes estratégicos de desenvolvimento da empresa*”, eles participam tanto na formulação como na implementação das estratégias empresariais. O seu contributo é fundamental, não só para a empresa, mas para eles próprios, pois “*é importante que eles próprios sintam que contribuíram para traçar as linhas estratégicas da empresa, pois isso traz-lhes motivação, empenho, confiança, reconhecimento, e isto contribui decisivamente para se esforçarem mais e melhor em prol de um objectivo comum, com vista ao desenvolvimento da empresa e do grupo como um todo*” (director da empresa). Opinião idêntica possui o director do departamento de recursos humanos quando afirma que “*é importante a actuação e a presença destes quadros na definição da estratégia da empresa, pois eles contribuem nas discussões sobre os assuntos estratégicos da empresa, apresentam propostas, são ouvidos*”, acrescentando, “*a*

identificação das metas, dos objectivos, das estratégias a alcançar permite que eles sejam envolvidos no processo de implementação das estratégias e contribuam com sugestões para a obtenção de melhorias” (director de recursos humanos).

Medir os resultados práticos da articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia de gestão de quadros superiores não é uma preocupação para os responsáveis da empresa, pois *“dentro da cultura da empresa há uma forte crença de que são as pessoas que fazem a diferença e de que investir na satisfação e na qualificação das pessoas é muito importante para o negócio, para a empresa”* (director de recursos humanos). Existe sim a preocupação em *“verificar se os planos definidos para a área de recursos humanos estão ou não a ser devidamente implementados, de forma coerente e sistemática, pois se assim for de certeza que vamos ao encontro daquilo que foi estrategicamente definido para a empresa”* (director de recursos humanos). Essa análise é feita anualmente com os responsáveis dos departamentos. Se não houver grandes desvios do planeado significa que se está a ir ao encontro do estabelecido a nível global para a empresa. E isso *“vê-se em termos de resultados globais atingidos pela empresa. Em termos de custos, benefícios, lucros para a empresa”* (director de recursos humanos), ou seja, em termos do *“alcance dos objectivos definidos, e aqui como é óbvio apenas há um indicador que é o resultado consolidado”* (director da empresa).

Pelo referido pelo director da empresa, a articulação entre as estratégias dos vários departamentos com a estratégia empresarial tem contribuído decisivamente para reforçar a tendência crescente dos últimos anos (o grupo teve em 2007 valores de negócio superiores a 2.100 milhões de euros, o que representa um aumento de 13% relativamente ao ano de 2006). Este aumento *“é fruto da materialização da estratégia do grupo e da sua capacidade de satisfazer as necessidades dos seus clientes, e como é óbvio para isto muito contribuíram os resultados das várias empresa do grupo, e nós aqui estamos muito satisfeitos, temos tido excelentes resultados, somos uma das empresa-tipo do grupo. Portanto o que lhe posso dizer é que estes resultados no fundo confirmam que estamos no caminho certo, com as estratégias certas, e com as pessoas certas também”* (director da empresa). Todos os departamentos contribuem, com as suas estratégias, para estes resultados. E, portanto, o departamento de recursos humanos não é excepção, *“ele contribuí também para que os*

resultados da empresa sejam positivos. Como? Através do quê? Bem com as suas políticas bem definidas, com práticas ajustadas aos diferentes profissionais, com práticas de elevada performance para alguns quadros, especialmente para os quadros superiores e claro também para os dirigentes, enfim com a sua actividade diária. Tenho a certeza se não houvesse coordenação entre todos os departamentos e destes com a estratégia empresarial não teríamos os resultados que apresentamos, e de certeza absoluta que não seríamos os líderes de mercado nesta actividade” (director da empresa).

6.3. Empresa C

Os dados da empresa C foram obtidos através de entrevistas feitas ao director da empresa (Apêndice 13) e ao responsável do departamento de recursos humanos da empresa (Apêndice 14). O director da empresa tem formação superior em gestão de empresas e está há cerca de 10 anos na empresa, desempenhando a actual função desde que entrou na empresa. O responsável do departamento de recursos humanos é licenciado em psicologia e está na empresa há 7 anos, desempenhando a actual função desde que entrou na empresa.

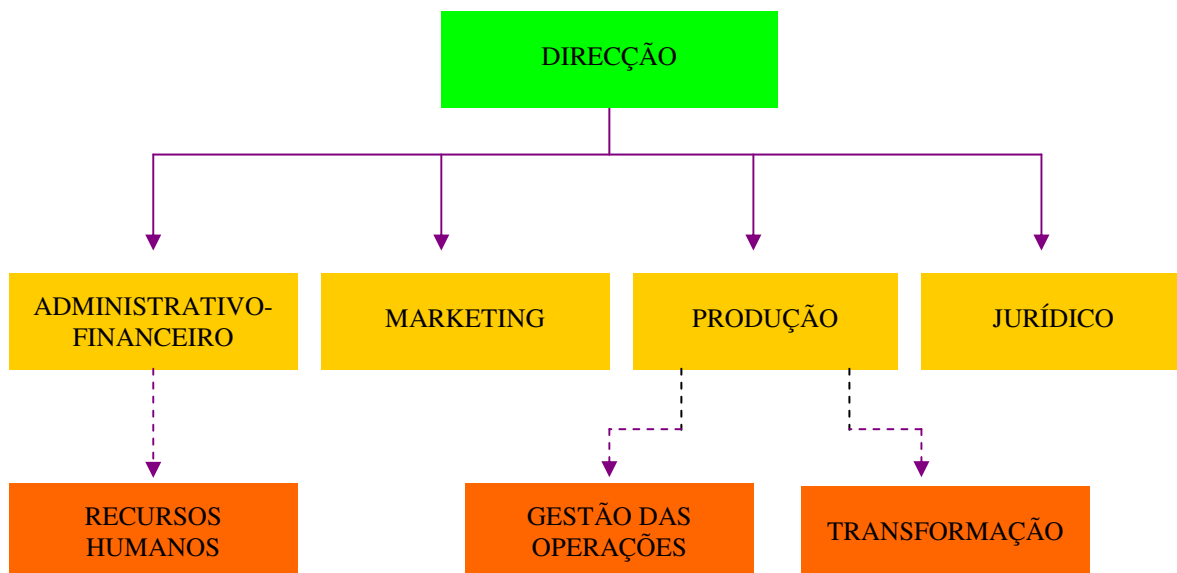
6.3.1. Caracterização da empresa

A empresa C pertence a um grupo multinacional italiano, fundado em 1950. O grupo dedica-se à transformação e comercialização de plástico para vários sectores de actividade, como sejam o sector metalúrgico, o sector têxtil e o sector automóvel. Possui empresas em vários países do mundo e estabeleceu representação em Portugal (distrito de Aveiro) em 1985, depois do estabelecimento da Autoeuropa no nosso país.

Esta empresa possui cerca de 110 trabalhadores e tem como actividade principal a transformação e comercialização de plástico para o sector automóvel (CAE 25240), possuindo como tipo de produção as grandes séries.

A empresa C é constituída por uma estrutura hierárquica funcional simples, conforme mostra o organograma representado na figura 9. A estrutura depende de uma direcção, constituída por um director. Dependentes da direcção surgem os vários departamentos que reflectem as várias áreas de actividade: produção, marketing, administrativo-financeiro e jurídico. O departamento de produção é constituído por duas grandes áreas de negócio: a gestão das operações, que possui um responsável; e a transformação, que possui também um responsável. O departamento de recursos humanos está directamente dependente do departamento administrativo-financeiro.

Figura 9 – Organograma da empresa C



Fonte: Director da empresa, 2008.

A missão da empresa, que é também a missão do grupo, é ser líder de mercado na transformação e comercialização de plástico no sector automóvel. Para tal fazem a transformação e a comercialização de plástico procurando antecipar as necessidades dos clientes (internos e externos), em termos de qualidade e preço.

As principais vantagens concorrenciais da empresa centram-se nos baixos custos (de produção e de venda dos produtos), bem como na qualidade do serviço prestado e dos produtos. Como refere o responsável do departamento de recursos humanos da empresa, *“neste momento a principal vantagem desta empresa relativamente aos nossos concorrentes é de facto oferecermos um produto a baixo custo, pelo menos relativamente a eles (...) e isso sem afectar a qualidade”*. Todavia, e segundo o director da empresa *“não sei se isso são vantagens relativamente aos nossos concorrentes, nós temos concorrentes muito bons, que estão muito bem, que se calhar também têm muita qualidade, que também têm baixos custos (...) comparativamente as empresas umas com as outras estão muito próximas, não existem aqui neste sector truques de magia que permitam uma grande supremacia de umas empresas sobre as outras”*.

Os principais desafios que a empresa enfrenta consistem em conseguir manter a competitividade neste sector de actividade. Para isso procuram desenvolver uma actividade com qualidade, satisfazendo os pedidos dos clientes e cumprindo os prazos. E, nas palavras do director da empresa, *“é isso que estamos a fazer neste momento, aumentar a nossa competitividade pelos custos (...) como sabe Portugal caracteriza-se muito por isso, pelos baixos custos de produção, pelos baixos preços, pelos baixos salários não é (...) e nós neste momento estamos muito a enveredar por aí. Portanto o nosso principal desafio é mesmo o de conseguirmos, ou melhor, o de continuarmos a ser competitivos naquilo que fazemos”*.

6.3.2. Estratégia empresarial

A estratégia da empresa C, apesar de estar dependente da estratégia global do grupo multinacional, *“neste momento difere um pouco”* (director da empresa). A estratégia do grupo passa, sobretudo, por ser líder de mercado neste sector de actividade. Neste sentido, o grupo tem uma estratégia de diversificação de mercados, *“procurando ter uma grande implantação ao nível não só da Europa mas do mundo inteiro”* (responsável do departamento de recursos humanos), *“existe uma grande preocupação em ir para outros países, nós já temos uma boa, muito boa implantação na Europa e no Leste, mas o grupo está a querer avançar agora muito para a Ásia, quer fazer aí uma grande aposta na Ásia”* (director da empresa).

A estratégia principal da empresa passa por ser competitiva através da retenção de custos, a vários níveis, *“baixos custos de produção, baixos custos salariais, baixos custos na compra de matérias-primas, baixos custos na comercialização”* (director da empresa). A estratégia baseada nos custos deve-se ao actual momento conjuntural que a empresa está a enfrentar, nomeadamente *“nós tivemos aqui há uns tempos, logo quando viemos para aqui, numa situação muito boa, agora estamos um pouco pior e portanto queremos recuperar isso (...) para isso temos de apostar muito, e é isso que estamos a fazer neste momento em aumentar a nossa competitividade pelos custos”* (director da empresa).

A empresa possui outras estratégias complementares, já que para conseguir ser competitiva a empresa tem *“de lutar com várias armas e em várias frentes”* (director da empresa). A este nível, para além da compressão de custos, a empresa aposta na satisfação dos seus clientes, através de dois aspectos principais: melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços *“que até nos permitiu obter a certificação, e também crescer de uma forma sustentada, crescer no mercado nacional”* (director da empresa); e aposta na capacidade tecnológica e nos recursos humanos, dando *“uma atenção especial aos meios que temos ao dispor para isso, como sejam os meios técnicos e tecnológicos, bem como os recursos humanos aqui da empresa”* (responsável do departamento de recursos humanos).

É através da aplicação prática destas várias vertentes que a empresa tem capacidade para ser competitiva. E, na opinião do responsável do departamento de recursos humanos, esta estratégia revelar-se-á crucial para impulsionar novamente a empresa para patamares de elevada performance. Na suas palavras, *“penso que aí estamos realmente a fazer uma boa aposta, aposta esta que eu penso que a curto ou médio prazos vai dar os seus frutos, e vamos conseguir voltar a ser o que já fomos antes”* (responsável do departamento de recursos humanos).

6.3.3. Recursos humanos e gestão de quadros superiores

A empresa C possui um departamento de recursos humanos devidamente estruturado desde a sua implementação em Portugal (1985).

Este departamento, que está directamente dependente do departamento administrativo-financeiro, é constituído por três pessoas: uma responsável pelo departamento, que tem como principal função a concepção das políticas de gestão de recursos humanos da empresa; um técnico de recursos humanos, que tem como função a implementação das práticas de gestão de recursos humanos; e um técnico de higiene e segurança no trabalho.

A estratégia de recursos humanos da empresa passa por *“conseguir atrair mas sobretudo por conseguir reter as pessoas mais valiosas na empresa (...) este é um sector que é muito competitivo, é muito fácil uma pessoa sair de uma empresa para outra, e portanto, a nossa estratégia passa por gerir os recursos humanos da empresa da melhor forma para no fundo conseguirmos que eles fiquem na empresa, pelo menos aqueles que a empresa considera imprescindíveis”* (responsável do departamento de recursos humanos).

O departamento de recursos humanos não é considerado um departamento estratégico para a empresa. E aqui o discurso não se coaduna com a realidade, ou seja, *“o que se passa aqui é que eu não vejo este departamento como um departamento que a empresa considere muito importante, ou melhor, nos discursos nós vemos que de facto se fala muito de nós, que somos extremamente importante para o desenvolvimento da empresa, que temos um papel muito importante no relançar da empresa novamente, agora isto é o discurso, aquele discurso que nós já conhecemos, que as pessoas são o mais importante, lá lá lá lá. Agora na prática isso não se verifica. Nós somos um departamento ou uma área, como queira, directamente dependente do departamento administrativo-financeiro, e logo por aí se vê a importância deste departamento, não vejo isto como sendo estratégico para a empresa”* (responsável do departamento de recursos humanos).

A função de recursos humanos é uma função que deve assumir a responsabilidade pelas actividades relacionadas com o pessoal e, é também, uma função de suporte que deve ser partilhada por todos os *partners* dentro da empresa. Os seus objectivos são, pois, aplicar as questões da gestão de recursos humanos quer se trate do recrutamento e da selecção, da integração, da formação, da gestão de carreiras, da avaliação de desempenho, das remunerações e da higiene e segurança no trabalho.

As práticas de gestão de recursos humanos estão devidamente formalizadas na empresa. Para tal muito contribuiu o papel do departamento, já que *“quando eu vim para aqui era talvez o aspecto que estava menos bem conseguido, pelo menos ao nível de algumas políticas, sobretudo no que se refere ao acolhimento dos novos colaboradores, não havia nada, agora está tudo bem definido, a forma, o manual, os intervenientes, tudo, não havia processo de avaliação de desempenho, ou melhor havia mas era apenas a entrevista, e esta estava muito pouco estruturada, etc., agora temos tudo perfeitamente estabelecido a esse nível. Posso dizer que esta foi a coisa melhor feita aqui pela equipa, penso mesmo que foi a coisa mais estimulante que nós fizemos, foi criar mecanismos formais a respeito de todas as vertentes da gestão de recursos humanos”* (responsável do departamento de recursos humanos). Do ponto de vista da formalização, as principais directrizes e políticas de gestão dos quadros encontram-se documentadas, apresentando um nível adequado de estruturação.

Quanto aos quadros, esta empresa possui 14 quadros superiores, o que corresponde a uma taxa de enquadramento de 12,7%. Todos eles têm formação superior. Quanto às suas formações, 10 são formados em engenharia, 1 em sociologia, 1 em psicologia, 1 em direito e 1 em gestão de empresas.

A estratégia de gestão dos quadros desta empresa passa, como já foi referido, por conseguir atrair e, sobretudo, por conseguir reter as pessoas mais valiosas na empresa.

A empresa diferencia os quadros em função das suas categorias profissionais, distinguindo entre quadros dirigentes, quadros superiores e quadros intermédios. Na base dessa diferenciação estão as funções que cada um exerce. Como refere o responsável do departamento de recursos humanos, *“uma analogia que eu poderia fazer é dizer que os quadros dirigentes dirigem, os quadros superiores concebem e os quadros intermédios aplicam e executam. A analogia não é para levar ao extremo, mas é um pouco isso que se passa”* (responsável do departamento de recursos humanos). Especificando um pouco mais, as funções dos quadros superiores direccionam-se, sobretudo, para as questões que dizem respeito aos seus conhecimentos técnicos, para as questões relacionadas com a responsabilidade, tomada de decisão, resolução de problemas, planeamento e gestão de actividades e trabalhar em equipa.

A empresa diferencia algumas práticas de gestão dos quadros relativamente aos restantes recursos humanos. A este nível, o discurso dos nossos interlocutores é um pouco diferente. O director da empresa considera que existem apenas diferenças ao nível da gestão das remunerações, *“as pessoas mais qualificadas, mais competentes e com mais conhecimentos têm de facto melhores práticas ao nível das remunerações, dos incentivos (...) mas isto também acontece porque eles têm outras responsabilidades não é, quanto ao resto eu não vejo grandes diferenciações”* (director da empresa). O responsável do departamento de recursos humanos considera que essas diferenças se fazem notar, não só na gestão das remunerações, mas também na gestão de carreiras e na gestão da formação. Afirma ele, *“procuramos que estes quadros consigam fazer carreira na empresa, para isso é preciso dar-lhes oportunidades de crescimento, e também apoiamos muito o seu desenvolvimento, através de formação, tanto interna como externa, sobretudo a nível internacional, no estrangeiro. E depois há a questão das remunerações, e aqui é verdade, é onde se notam mais as diferenças. Se queremos retê-los aqui na empresa temos de dar-lhes melhores condições financeiras, tanto ao nível do salário de base mas também, e sobretudo, ao nível dos incentivos que lhes são dados. De facto esta é uma aposta muito grande, tanto da empresa como do grupo. Eles têm uma carteira de incentivos que de facto os outros não possuem, pelo menos os de categorias profissionais menos qualificadas* (responsável do departamento de recursos humanos).

Para o responsável do departamento de recursos humanos, os quadros superiores são tão importantes quanto os restantes profissionais para a prossecução dos objectivos da empresa, pois *“nós temos gente muito valiosa que não são quadros superiores. Eu diria que os quadros superiores são importantes, é verdade, mas não são os mais fundamentais, existem pessoas em todas as categorias que são fundamentais. Isto não vale só para estes quadros”*.

6.3.4. Relação entre práticas de gestão de quadros superiores e estratégia empresarial

A estratégia de gestão de quadros superiores da empresa C é uma alavanca fundamental para alcançar a estratégia global da empresa.

Quando se define a estratégia empresarial não se tem em consideração o tipo de quadros que trabalha na empresa. Ao definir-se a estratégia tem-se em conta *“principalmente para onde é que a empresa quer ir, quais são os objectivos que pretende alcançar, enfim isso tudo é que se considera, e não tanto o tipo de quadros que a empresa possui no momento”* (director da empresa). A empresa define as estratégias, traça um caminho, e se as *“pessoas que temos não forem suficientes, ou porque precisamos de mais, ou porque os que temos não têm as qualificações e as competências que precisamos, aí sim vamos ter de ir buscar essas pessoas ao mercado”* (responsável do departamento de recursos humanos).

A articulação entre a estratégia de gestão de quadros e a estratégia empresarial é feita através de reuniões formais: no início do ano a direcção da empresa reúne com os responsáveis dos departamentos para lhes comunicarem qual a estratégia definida pelo grupo; depois, em conjunto, definem a estratégia para a empresa bem como as estratégias de cada departamento; seguidamente os responsáveis pelos departamentos reúnem com os trabalhadores da respectiva área para lhes comunicar as estratégias definidas; finalmente, no fim do ano, existe uma nova reunião entre direcção e responsáveis dos departamentos com vista a *“ver se as coisas estão a correr bem, se estão a correr como planeado, se houve ou não alterações, etc.”* (responsável do departamento de recursos humanos). É através destas sucessivas reuniões que se procura garantir *“que haja uma perfeita articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia deste departamento e dos outros departamentos também”* (responsável do departamento de recursos humanos).

Os quadros superiores não participam na formulação das estratégias empresariais. Os únicos quadros que participam são os directores dos departamentos e esses apenas participam na formulação da estratégia de cada departamento. Aos restantes apenas é comunicado, em reunião, o que foi estrategicamente definido para a empresa a nível geral bem como para cada área em particular. Nas palavras do director da empresa, *“na definição? Não, aí não. De facto são auscultados nessas reuniões que eu lhe disse há bocado, mas as coisas já estão praticamente definidas, pelo que aí é muito difícil intervirem. Eu enquanto director da empresa tenho aí um papel activo ainda perante a administração. Mas aos quadros e aos directores apenas lhes são comunicadas as coisas, quando chega a essa fase as coisas já estão definidas”*.

O contributo dos quadros superiores é fundamental na implementação das estratégias, tanto departamentais como empresariais: *“eles são indispensáveis para isso, é no trabalho diário de cada um, directores, quadros, operadores etc. que se consegue implementar as estratégias. Sem eles isso não seria possível”* (director da empresa). Se se define uma determinada estratégia e se todos os profissionais têm de ter conhecimento dela *“então são eles que lhe vão dar seguimento através do exercício das suas funções, executando as suas tarefas bem. Isso tem de ser assim, nenhuma empresa poderia subsistir de outra forma se não for assim”* (responsável do departamento de recursos humanos).

A articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia de gestão de quadros superiores é avaliada tendo em conta os resultados económicos alcançados pela empresa. Não existem resultados em termos de recursos humanos. A este nível o papel do departamento de recursos humanos é conseguir com que os trabalhadores se sintam *“motivados e empenhados (...) todos têm de estar alinhados com os objectivos da empresa, com as metas a alcançar, só assim os resultados aparecem (...) pelo que o principal e talvez único, indicador utilizado para avaliar essa relação seja o lucro que a empresa tem”* (director da empresa). E, apesar dos resultados menos positivos alcançados pela empresa, a administração do grupo e a direcção da empresa estão satisfeitos com o trabalho desenvolvido. Na opinião dos entrevistados, os resultados menos positivos *“têm a ver com outras coisas mais estruturais, relacionadas com o próprio sector onde nós estamos, com o próprio estado do País”* (responsável do departamento de recursos humanos), pelo que tal *“não quer dizer que as pessoas não são boas, não são competentes. Não, nós até estamos satisfeitos. Isto tem a ver com questões de conjuntura, que nos criaram muitas dificuldades, com o aparecimento de concorrentes muito fortes, porque nós temos aqui muito bons profissionais”* (director da empresa).

6.4. Síntese dos resultados dos estudos de caso

Como forma de sintetizar a análise efectuada neste capítulo, apresentamos a seguir uma tabela com os resultados dos estudos de caso, baseados na opinião dos entrevistados, no que se refere à relação entre as “práticas de gestão de quadros superiores” e as “estratégias empresariais” (Tabela 49).

Os resultados apresentados vêm confirmar algumas das principais conclusões relativas aos inquéritos por questionário, ao nível das seguintes variáveis: vantagens concorrenciais das empresas, estratégias principais diferenciadas, taxa de enquadramento superior, nível de escolaridade dos quadros superiores, formalização das práticas de gestão de quadros superiores e funções dos quadros superiores.

Paralelamente, os resultados dos estudos de caso apresentados vêm, também, complementar algumas das informações relativas aos inquéritos por questionário, nomeadamente: estratégias empresariais complementares, papel do departamento de recursos humanos, estratégia de gestão de quadros superiores, contributo/papel dos quadros superiores na formulação da estratégia empresarial, contributo/papel dos quadros superiores na implementação da estratégia empresarial, diferenças entre práticas de gestão de recursos humanos e práticas de gestão de quadros superiores, relação entre estratégia de gestão de quadros superiores e estratégia empresarial e resultados práticos da relação entre estratégia de gestão de quadros superiores e estratégia empresarial.

Tabela 49 – Análise síntese dos resultados dos estudos de caso

VARIÁVEIS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Actividade principal	“Produção de protecções térmicas e acústicas para o sector automóvel”	“Produção de peças para o interior dos automóveis – assentos, tectos e portas”	“Transformação e comercialização de plástico para o sector automóvel”
Localização da empresa	“Setúbal”	“Viana do Castelo”	“Aveiro”
Número de trabalhadores	“160 trabalhadores”	“280 trabalhadores”	“110 trabalhadores”
Estrutura organizacional	“Estrutura hierárquica funcional simples”	“Estrutura hierárquica matricial”	“Estrutura hierárquica funcional simples”
Missão da empresa	“Ser líder mundial de soluções integradas para a indústria automóvel”	“Conceber, desenvolver e fabricar soluções modulares de revestimento interior dos automóveis, através da inovação e da excelência na gestão”	“Ser líder na transformação e comercialização de plástico no sector automóvel”
Vantagens concorrenciais	“Organização e Recursos Humanos”	“Inovação e Recursos Humanos”	“Baixos Custos e Qualidade”
Desafios estratégicos	“Acompanhar os Países do BRIC e do Leste”	“Reforçar a liderança na indústria de componentes para automóvel”	“Conseguir manter a competitividade no sector automóvel”
Estratégia principal	“Diversificação pela Qualidade”	“Inovação”	“Baixos Custos”
Estratégias complementares	“Baixos Custos de Produção; Baixos Preços; Capacidade para gerir os Recursos Humanos”	“Aposta nos Recursos Humanos; Excelência Sustentada; Qualidade”	“Melhoria da Qualidade; Aposta na Capacidade Tecnológica; Aposta nos Recursos Humanos”
Composição do departamento de recursos humanos	“2 Pessoas: 1 Responsável do Departamento; 1 Técnico de Recursos Humanos”	“6 Pessoas: 1 Director do Departamento; 2 Técnicos de Recursos Humanos; 1 Ergonomista; 1 Técnico de Higiene e Segurança; 1 Administrativo”	“3 Pessoas: 1 Responsável do Departamento; 1 Técnico de Recursos Humanos; 1 Técnico de Higiene e Segurança”
Estratégia de recursos humanos	“Aposta nos Recursos Humanos e na Qualidade”	“Permanente Contacto com os Outros Departamentos e Aposta nos Recursos Humanos”	“Atrair e Reter os Profissionais mais Valiosos”
Papel do departamento de recursos humanos	“Papel Operacional Não Estratégico”	“Papel Estratégico”	“Papel Não Estratégico”
Formalização das práticas de gestão de recursos humanos	“Estão Formalizadas”	“Estão Formalizadas e Estruturadas”	“Estão Formalizadas”

Taxa de enquadramento superior	“8,1%”	“12,5%”	“12,7%”
Nível de escolaridade dos quadros superiores	“Bacharelato e Licenciatura”	“Licenciatura; Mestrado e Doutoramento”	“Licenciatura”
Formalização das práticas de gestão de quadros superiores	“Pouco Estruturadas na Avaliação de Desempenho e na Gestão de Carreiras”	“Nível Adequado de Estruturação”; “Intranet”	“Nível Adequado de Estruturação”
Estratégia de gestão de quadros superiores	“Idêntica à Estratégia de Recursos Humanos: Aposta nos Quadros mais Valiosos”	“Atrair e Manter os mais Qualificados e Competentes”	“Idêntica à Estratégia de Recursos Humanos: Atrair e Reter os Profissionais mais Valiosos”
Funções dos quadros superiores	“Predominantemente Funções Técnicas e Operativas”	“Capacidade de Decisão; Liderança; Iniciativa; Inovação”	“Funções Técnicas” e “Gestão de Equipas”
Papel dos quadros superiores	“Estratégicos para a Empresa”	“Estratégicos para a Empresa”	“Papel Importante como os Outros Profissionais”
Contributo/papel dos quadros superiores na formulação da estratégia empresarial	“Fraco Papel/Contributo”	“Papel/Contributo Decisivo”	“Nenhum Papel/Contributo”
Contributo/papel dos quadros superiores na implementação da estratégia empresarial	“Papel/Contributo Decisivo”	“Papel/Contributo Decisivo”	“Papel/Contributo Decisivo”
Diferenças entre práticas de gestão de recursos humanos e práticas de gestão de quadros superiores	“Diferenças na Gestão de Competências; Gestão das Remunerações; Gestão de Carreiras”	“Diferenças no Recrutamento e Selecção; Gestão de Carreiras; Gestão da Formação; Gestão das Remunerações; Avaliação de Desempenho”	“Diferenças na Gestão de Carreiras; Gestão das Remunerações”
Relação entre estratégia de gestão de quadros superiores e estratégia empresarial	“A Estratégia de Gestão de Quadros Suporta e é Coerente com a Estratégia Empresarial”	“A Estratégia de Gestão de Quadros Acompanha e é Subsidiária da Estratégia Empresarial”; “Adaptam-se e são Coerentes”	“A Estratégia de Gestão de Quadros é uma Alavanca Fundamental para a Estratégia Empresarial”
Resultados práticos da relação entre estratégia de gestão de quadros superiores e estratégia empresarial	“Alcance dos Objectivos Definidos”; “Indicadores: Custo-Benefício; Qualidade”	“Alcance dos Objectivos Definidos”; “Indicadores: Custos; Benefícios; Lucro; Resultado Consolidado”	“Não Existem Resultados de Recursos Humanos”; “Indicadores: Resultados Económicos; Lucro”

Conclusão

O presente estudo insere-se numa matriz teórica em que se entrecruzam referenciais relativos a uma multidisciplinaridade de áreas científicas, assumindo a sociologia e a gestão de recursos humanos o substrato teórico fundamental do trabalho desenvolvido.

A ideia de base que deu “corpo” e “alma” ao estudo foi identificar, analisar e compreender o papel dos quadros superiores enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento das empresas. O objectivo geral do estudo foi analisar a relação entre as práticas de gestão de quadros superiores e as estratégias empresariais nas empresas do sector de componentes para automóvel.

Para responder a este objectivo realizámos uma revisão da literatura e uma pesquisa empírica.

A revisão da literatura permitiu identificar o referencial teórico que sustenta a investigação, através da explicitação dos quadros teóricos e dos principais conceitos a operacionalizar, a saber: os *quadros*, através da análise das perspectivas sociológicas (enquanto classe social e grupo profissional), enquanto processo societal, e como construto dos modos de gestão das organizações; a *estratégia empresarial*, através da apresentação das teorias e das várias tipologias de análise; e as *práticas de gestão de quadros*, através da análise da gestão estratégica de quadros e dos modelos de gestão de quadros.

A nível metodológico aplicaram-se inquéritos por questionário às empresas do sector de componentes para automóvel e realizaram-se três estudos de caso em empresas do sector. Foi através do inquérito por questionário que se procurou recolher os elementos necessários para a caracterização das dimensões «estratégias empresariais» e «práticas de gestão dos quadros superiores», ou seja, mediante a utilização do inquérito por questionário tentou-se aceder a um conjunto diverso de informação relacionada, por um lado, com a caracterização das empresas quanto à sua vertente estratégica (através da análise da sua estratégia principal,

produtos e serviços, estrutura organizacional, equipamentos e tecnologias, vantagens concorrenciais) e, por outro lado, quanto aos modos de gestão de quadros superiores (através da análise do volume de emprego, práticas de recrutamento e selecção, acolhimento e integração, descrição e análise de funções, conteúdo do trabalho, política de remuneração, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, modalidades de progressão, e gestão da separação). Os estudos de caso pretenderam validar os dados do inquérito por questionário, procurando uma maior profundidade analítica sobre a relação entre «estratégias empresariais» e «práticas de gestão dos quadros superiores». Para a recolha de dados dos estudos de caso privilegiou-se a realização de entrevistas ao Director da Empresa e ao Director/Responsável de Recursos Humanos. Os estudos de caso realizados permitiram obter informação sobre: a caracterização da empresa, a estratégia empresarial, os recursos humanos e a gestão de quadros superiores, e a relação entre práticas de gestão de quadros superiores e estratégia empresarial.

1. Principais conclusões

Com base na análise dos inquéritos por questionário às empresas do sector de componentes para automóvel, é possível retirar as seguintes conclusões:

Sobre as **estratégias empresariais**:

- As empresas consideradas possuem diferentes estratégias principais para fazerem face ao mercado.
- As estratégias são classificadas em três grupos: estratégia de inovação, estratégia de qualidade e estratégia de custos.

Sobre os **quadros superiores**:

- Os quadros superiores são considerados agentes estratégicos de desenvolvimento das empresas.
- As empresas inquiridas possuem baixas taxas de enquadramento superior.

- Os quadros superiores das empresas inquiridas têm, maioritariamente, formação superior na área da engenharia.
- As empresas possuem baixas taxas de feminização e de envelhecimento dos seus quadros superiores.
- As funções dos quadros superiores são predominantemente técnicas: planear e gerir actividades, tomar decisões e trabalhar em equipa.

Sobre a relação entre **práticas de gestão de quadros superiores e estratégias empresariais**:

- As práticas de gestão dos quadros superiores diferem e são influenciadas pelas estratégias empresariais.
- O contributo dos quadros superiores na concepção da estratégia empresarial é superior nas empresas com “estratégia de qualidade e inovação”. Quanto à implementação da estratégia empresarial o contributo é importante em todas as empresas.
- As práticas de gestão dos quadros superiores são tendencialmente *mais qualificantes* nas empresas com “estratégia de qualidade e inovação”, por comparação com as empresas com “estratégia de baixo custo”. Encontramos diferenças estatisticamente significativas nas seguintes práticas:
 - a) As empresas com “estratégia de qualidade e inovação” privilegiam o contrato efectivo/sem termo no recrutamento de quadros superiores; enquanto nas empresas com “estratégia de baixo custo” existe equilíbrio entre o contrato a prazo/termo e o efectivo/sem termo no recrutamento de quadros superiores;

- b) O perfil dos quadros superiores contratados diverge segundo o binómio “empresas de inovação e baixo custo” (tendencialmente perfil técnico) e “empresas de qualidade” (equilíbrio entre perfil técnico e perfil de liderança);
- c) As empresas com “estratégia de qualidade e inovação” têm o processo de acolhimento e integração de quadros superiores devidamente formalizado e instituído. Nas empresas com “estratégia de baixo custo” esse processo não está devidamente formalizado;
- d) Todas as empresas com “estratégia de inovação” realizaram acções de formação profissional para os seus quadros superiores; as empresas com “estratégia de qualidade” realizaram maioritariamente acções de formação profissional; nas empresas com “estratégia de baixo custo” existe um equilíbrio entre as empresas que realizaram e as que não realizaram acções de formação profissional para os quadros superiores;
- e) As empresas com “estratégia de qualidade e inovação” privilegiam acções de formação profissional realizadas em congressos, seminários e feiras, para os quadros superiores com perfil técnico. As empresas com “estratégia de baixo custo” privilegiam a formação em sala e no posto de trabalho;
- f) As empresas com “estratégia de qualidade e inovação” realizaram maioritariamente entre 2 a 5 acções de formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança; as empresas com “estratégia de baixo custo” realizaram maioritariamente 1 acção de formação profissional para os mesmos quadros;
- g) As empresas com “estratégia de qualidade e inovação” realizaram maioritariamente entre 100 a 200 horas de formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança; as empresas com “estratégia de baixo custo” realizaram maioritariamente entre 50 a 99 horas de formação profissional para os mesmos quadros;
- h) As razões para a realização de formação profissional dos quadros superiores divergem de forma significativa para as empresas com “estratégia de inovação” (inovação para a competitividade);

- i) A remuneração base para os quadros superiores com perfil técnico e de liderança é muito superior nas empresas com “estratégia de qualidade e inovação” face às empresas com “estratégia de baixo custo” (estratégia de qualidade: entre “2000 e 2499” euros; estratégia de inovação: entre “2000 e 2499” e “2500 a 2999” euros; estratégia de baixo custo: entre “1000 a 1499” euros);
 - j) As empresas com “estratégia de qualidade e inovação” são aquelas que mais apostam na remuneração variável ao nível dos quadros superiores;
 - k) As formas de aumento salarial para os quadros superiores divergem segundo o binómio “empresas de qualidade e inovação” (aumentos individualizados segundo o mérito/desempenho) e “empresas de baixo custo” (aumento geral segundo as CCT);
 - l) As diferenças salariais para os quadros superiores são muito maiores nas “empresas de inovação” (salário efectivo superior ao salário convencionado em mais de 50%) e nas “empresas de qualidade” (salário efectivo superior ao salário convencionado entre 25% a 50% e mais de 50%); do que nas “empresas de baixo custo” (salário efectivo igual ao salário convencionado ou salário efectivo superior ao salário convencionado em apenas 25%);
 - m) No que se refere ao processo de separação, nas empresas com “estratégia de qualidade e inovação” maioritariamente não se procedeu à saída de quadros superiores nos últimos 5 anos; nas empresas com “estratégia de baixo custo” existe um equilíbrio entre as empresas onde “houve saídas” e onde “não houve saídas” de quadros superiores nos últimos 5 anos.
- As práticas de gestão dos quadros superiores não apresentam diferenças estatisticamente significativas por estratégia empresarial, nas seguintes variáveis: práticas de renovação dos quadros superiores; dificuldade na contratação; número de acções e de horas de formação profissional para os quadros superiores com perfil técnico; competências a desenvolver na formação profissional; modalidades de progressão; número de salários por ano; modalidades de saída.

Com base na análise dos estudos de caso nas empresas do sector de componentes para automóvel, é possível retirar as seguintes conclusões:

Sobre as **estratégias empresariais**:

- As empresas consideradas apresentam diferentes estratégias empresariais principais para fazerem face ao mercado.
- Paralelamente, as empresas possuem estratégias subsidiárias/complementares.

Sobre a **área/departamento de recursos humanos**:

- Em termos estruturais, a área/departamento de recursos humanos das empresas consideradas posiciona-se de forma diversa: (Empresa A “estratégia de qualidade” – dependente do departamento de qualidade); (Empresa B “estratégia de inovação” – departamento de suporte à empresa); (Empresa C “estratégia de baixo custo” – dependente do departamento administrativo-financeiro).
- Em termos de importância, a área de recursos humanos das empresas apresenta diferenças por estratégia empresarial: (Empresa A “estratégia de qualidade” – papel operacional não estratégico); (Empresa B “estratégia de inovação” – papel estratégico); (Empresa C “estratégia de baixo custo” – papel não estratégico).
- As estratégias de recursos humanos são idênticas nas empresas consideradas e passam por um permanente contacto com os outros departamentos da empresa, por apostar nos recursos humanos, e por tentar atrair e reter os melhores.
- As práticas de gestão de recursos humanos estão devidamente definidas e formalizadas nas empresas estudadas.

Sobre os **quadros superiores**:

- Os quadros superiores são considerados, pelos directores das empresas, agentes estratégicos de desenvolvimento das empresas.
- As empresas possuem baixas taxas de enquadramento superior.
- Os quadros superiores têm, maioritariamente, formação superior na área da engenharia.
- As principais funções dos quadros superiores das empresas divergem consoante a estratégia empresarial: (Empresa A “estratégia de qualidade” – principalmente funções técnicas e operativas); (Empresa B “estratégia de inovação” – capacidade de decisão, liderança, iniciativa, inovação); (Empresa C “estratégia de baixo custo” – responsabilidade, tomada de decisão, planeamento e gestão de actividades, trabalhar em equipa).
- As empresas estabelecem diferenciações entre os seus quadros em função das categorias profissionais e das suas funções.
- Existem diferenças entre as práticas de gestão dos quadros superiores e as práticas de gestão dos restantes recursos humanos (com claro benefício para os primeiros). Essas diferenças fazem-se notar na “gestão das remunerações” e na “gestão de carreiras” em todas as empresas. Nas empresas com “estratégia de inovação” existem ainda diferenças no “recrutamento e selecção”, na “gestão da formação” e na “avaliação de desempenho”.

Sobre a relação entre **práticas de gestão de quadros superiores e estratégias empresariais**:

- A estratégia de gestão de quadros superiores adapta-se, é coerente e está articulada com a estratégia empresarial.

- O papel/contributo dos quadros superiores na formulação da estratégia empresarial é superior nas empresas com “estratégia de inovação” (papel/contributo decisivo). Esse contributo decresce à medida que se caminha para as empresas com “estratégia de qualidade” (papel/contributo fraco) e “baixo custo” (nenhum papel/contributo).
- Os quadros superiores possuem um papel/contributo decisivo na implementação da estratégia empresarial (em todas as empresas consideradas).
- Os indicadores utilizados pelas empresas para avaliar a adequação entre a estratégia de gestão de quadros superiores e a estratégia empresarial são idênticos nas empresas consideradas – remetem para os resultados económicos, analisados em termos de lucros e de custo-benefício.

Em síntese, podemos afirmar que a articulação entre as estratégias empresariais e as práticas de gestão de quadros superiores, nas empresas do sector de componentes para automóvel, é uma consequência do próprio processo de formulação e implementação estratégica. Essa articulação depende, ainda, do papel e da importância estratégica que a área de recursos humanos possui na empresa, bem como do papel dos seus quadros (superiores) enquanto agentes de desenvolvimento estratégico das empresas. A avaliação da eficácia dessa articulação é realizado de forma indirecta, através dos resultados económicos.

2. Limitações do estudo

Uma das limitações do presente estudo remete para os instrumentos metodológicos utilizados. Ao pretender identificar e analisar as inter-relações (articulação) entre as estratégias empresariais e as práticas de gestão de quadros superiores, utilizaram-se os dados dos inquéritos por questionário e das entrevistas realizadas nos estudos de caso. Procurámos assim utilizar uma estratégia metodológica diversificada. Todavia aqui houve limitações.

Ao nível do inquérito por questionário, as limitações prendem-se com a caracterização das estratégias empresariais e com as variáveis utilizadas. Por um lado, ao nível das estratégias,

as empresas possuem, como vimos nos estudos de caso, maioritariamente uma visão multifacetada, caracterizada pela utilização de várias estratégias em simultâneo. Ao nível dos inquiridos por questionário optou-se por identificar apenas a estratégia principal da empresa, descuidando as estratégias complementares, o que representa um óbvio constrangimento à análise efectuada. Por outro lado, a natureza dos dados do inquirido, com variáveis maioritariamente de carácter nominal e ordinal, condicionou também a análise a efectuar.

Ao nível dos estudos de caso, a opção pela análise dos discursos dos seus responsáveis limitou a possibilidade de se efectuarem análises comparadas e comparativas das variáveis utilizadas entre os vários casos e entre os vários discursos numa mesma empresa (análise esta permitida pela utilização de uma qualquer técnica de análise de conteúdo).

Para além destas, refiram-se ainda outras duas limitações. A primeira refere-se à opção pela amplitude do campo teórico em detrimento do tratamento aprofundado de um dado conceito. A abordagem teórica abrangente, que envolveu literatura sobre a “estratégia” e a “gestão de quadros”, bem como considerações sociológicas sobre o grupo profissional dos quadros, impediu que se fizesse um tratamento mais direccionado e mais aprofundado sobre um conceito específico. A segunda remete para o facto dos objectivos empíricos do estudo centrarem-se, essencialmente, na articulação entre estratégia empresarial e gestão de quadros. Essa articulação, como mostraram os estudos de caso, faz-se principalmente através do processo de associação (ou não) dos quadros à tomada de decisão. Assim, para uma compreensão mais aprofundada dessa articulação era importante fazer algumas questões específicas sobre este tema. Para além disso, seria também importante fazer uma reflexão mais pormenorizada e aprofundada sobre as diferenças entre a gestão de recursos humanos (em geral) e as práticas de gestão de quadros (em particular) nas suas várias vertentes: gestão de carreiras, práticas salariais, processos de formação, etc.

Compreender a importância da inter-relação e da articulação estratégica entre as práticas de gestão dos quadros e as estratégias empresariais é importante para avaliar a importância da área de recursos humanos e para planear mudanças de posicionamento. Todavia, as conclusões deste estudo são específicas e de carácter exploratório, não havendo a preocupação em estabelecer possíveis generalizações.

3. Pistas para trabalhos futuros

Considerando as limitações inerentes ao presente estudo, as análises efectuadas e as conclusões formuladas, novos estudos sobre a relação entre práticas de gestão de quadros e estratégias empresariais poderiam ser recomendados.

Apresentamos, seguidamente, algumas sugestões:

- A realização de outros estudos (exploratórios e confirmatórios), em empresas de diferentes sectores de actividade, para uma melhor compreensão sobre o papel dos quadros enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento;
- A realização de outros estudos (exploratórios e confirmatórios), em empresas de diferentes sectores de actividade, para uma melhor compreensão das relações entre estratégias empresariais e práticas de gestão de quadros;
- A realização de outros estudos para uma melhor compreensão dos efeitos das práticas de gestão de quadros e das estratégias empresariais nos resultados/performance organizacionais;
- A partir da formulação de uma tipologia genérica sobre as relações entre estratégias empresariais e práticas de gestão de quadros, empreender uma investigação que procure testar essa tipologia numa amostra representativa de organizações, permitindo efectuar generalizações;
- A realização de outros estudos sobre os quadros, procurando analisar/compreender o papel dos quadros enquanto formuladores e implementadores das estratégias empresariais.

Estas são apenas algumas sugestões de possíveis estudos a realizar sobre a relação entre práticas de gestão e estratégias empresariais, já que, em função da importância e da complexidade do tema, inúmeros percursos de investigação podem ser seguidos por investigadores interessados na sua exploração. Na pesquisa bibliográfica efectuada ficou

demonstrada a escassez de estudos nesta área em Portugal. Assim sendo, percebe-se agora, não é demais reforçá-lo, que este estudo teve apenas como objectivo principal explorar e lançar novas luzes sobre um tema complexo, mas ao mesmo tempo estratégico para as empresas. Pelo que, se muito foi dito, muito mais haveria para dizer – o assunto não ficou esgotado. Acreditamos, pois, que esta linha de investigação constitui um campo profícuo para o desenvolvimento de outros estudos.

Referências bibliográficas

- ABBOTT, Andrew (1988), *The System of Professions: an Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, University of Chicago Press.
- ABRAHAMSON, E., FOMBRUN, C. J. (1994), “Macrocultures: determinants and consequences”, in *Academy of Management Review*, vol. 4, nº 19, pp. 728-755.
- ALMEIDA, João Ferreira de, e PINTO, José Madureira (1990), *A Investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa, Editorial Presença.
- ANDREWS, K. R. (1971), *The concept of corporate strategy*, Irwin, Homewood, Illinois.
- ANDREWS, K. R. (1982), “Corporate Strategy as a vital function of the board”, in *Harvard Business Review*, vol. 59, nº 6, pp. 174-184.
- ANSOFF, H. I. (1978), *Strategic Management*, New York, McMillan.
- ANSOFF, H. I., McDONNELL, E. J. (1990), *Implanting strategic management*, N. J., Prentice Hall.
- ARGYRYS, C. (1993), *On Organizational Learning*, Oxford, Ed. Balckwell,.
- ASTLEY, W. G., FOMBRUN, C. J. (1983), “Collective strategy: social ecology of organizational environments”, in *Academy of Management Review*, vol. 8, nº 4, pp. 576-587.
- AUDY, J., BECKER, J. (2000), “As diferentes visões do processo decisório: do modelo racional ao modelo político e o impacto da subjectividade”, in *Revista Análise*, vol. 11, nº 2, Porto Alegre, EDIPUCRS.
- BARNEY, E. M. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, in *Journal of Management*, vol. 7, nº 1, pp. 99-120.
- BECKER, B. E., HUSELID, M. A. (1999), “An overview: strategic human resource management in five leading firms”, in *Human Resource Management*, vol. 38, nº 4, pp. 287-301.
- BECKER; B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, D. (2001), *Gestão de Pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*, Edição Campus.
- BELL, Daniel (1980), “The social framework of the information society”, in FORESTER, Tom (ed.), *Microelectronics Revolution*.

- BENNETT, N. (1998), “An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making”, in *Human Resource Management*, vol. 37, nº 1, pp. 3-16.
- BERGERON, P.G. (2001), *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications*, Boucherville, Gaetan Morin Éditeur, 3^a édition.
- BERNARDO, Joaquim José (1995), *Caminhos para a Inserção Profissional das Pessoas com Deficiências no Contexto da Sociedade Portuguesa*, Dissertação de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, ISCTE.
- BETHLEM, A. (1998), *Estratégia Empresarial*, Lisboa, Atlas Editora.
- BHALLA, S. K. (1987), *The effective management of technology: a challenge for corporations*, Battelle Press.
- BHATTACHARYA, M. (2005), “The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance”, in *Journal of Management*, vol. 31, nº 4, pp. 622-640.
- BILHIM, J. A. (2001), *Questões actuais de gestão de recursos humanos*, Lisboa, ISCSP.
- BILHIM, João Abreu (2004), *Gestão estratégica de recursos humanos*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.
- BOAR, B. H. (1993), *Aligning information technology with business strategies*, Inc. USA, John Wiley & Sons.
- BOLTANSKI, Luc (1982), *Les cadres: la formation d'un groupe social*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- BONACHE, J.(1999), “El Estudio de Casos como Estrategia de Construcción Teórica: Características, Críticas e Defensas”, in *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 3, Enero-Junio, pp. 123-140.
- BAUDRILLARD, Jean (1991), *A Sociedade do Consumo*, Lisboa, Edições 70.
- BOUFFARTIGUE, P. (1999), *Contribution à une Sociologie du Salarial de Confiance. Le Cas des Cadres et des Ingenieurs*, Aix-en-Provence, LEST.
- BOUFFARTIGUE, P., GADÉA, C. (2000), *Sociologie des Cadres*, Paris, La Découverte.
- BOURDIEU, Pierre (1983), “Esboço de uma teoria prática”, in ORTIZ, Renato (org.), *Bourdieu*, São Paulo, Editora Ática.
- BOURDIEU, Pierre (1989), “Espaço social e génese das «classes»”, in *o Poder Simbólico*, Lisboa, Editora Difel.

- BOURGAULT, J. (2000), “Manager pour le public: introduction et vue d’ensemble”, in MINTZBERG, H., BOURGAULT, J., *Manager en Public*, Toronto, Institut d’administration Publique du Canada, Monographies sur l’administration publique canadienne: 25, pp. 1-9.
- BOURGUIGNON, Annick (1993), *Le Modèle Japonais de Gestion*, Paris, Éditions La Découverte.
- BRANDÃO, A. M., PARENTE, C. (1998), “Configurações da função pessoal – as especificidades do caso português”, in *Organizações e Trabalho*, nº 20, pp. 23-40.
- BRAYBROOKE, D., LINDBLOM, C. E. (1963), *A strategy of decision*, NY, Free Press.
- BROUSSE, Cécile, MONSO, Olivier, WOLFF, Loup (2007), *Is prototype ESeC relevant a classification to depict employment relations in France?*, INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économiques, Direction des Statistiques Démographiques et Sociales.
- BURGELMAN, R. A., MAIDIQUE, M. A. (1988), *Strategic Management of Technology and Innovation*, USA, IRWIN.
- BURNS, T., STALKER, G. M. (1995), *The Management of Innovation*, Oxford, 3ª édition.
- CAETANO, António (coord.) (1999), “Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos”, in *Estudos e Análises*, nº 20, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional, pp. 19-20.
- CAETANO, António, VALA, Jorge (2000), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa, RH Edições.
- CAETANO, António, PEREIRA, Teresa (2006), “Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos na banca portuguesa”, in *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 5, nº 4, pp. 64-72.
- CARDOSO, José Luís, BRITO, José Maria Brandão de (1990), *Empresários e Gestores da Indústria em Portugal*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- CARDOSO, Luís (1997), *Gestão Estratégica das Organizações: ao encontro do terceiro milénio*, Lisboa, Editorial Verbo, 2ª edição.
- CARDOSO, Luís (2001), *Gestão Estratégica das Organizações: como vencer os desafios do séc.XXI*, Lisboa, Editorial Verbo.
- CASTELLS, M. e AOYAMA, Y. (1994), “Vers la société de l’information: structures de l’emploi dans les pays du G-7 de 1920 à 1990”, in *Revue Internationale du Travail*, vol. 133, n.º1, pp. 5-36.
- CERTO, S. C., PETER, J. P. (1993), *Administração estratégica: planeamento e implantação da estratégia*, São Paulo, Makron Books.

- CHAMBEL, Maria José, e CURRAL, Luís (1995), *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, Texto Editora.
- CHAPOULIE, J. M. (1987), *Les professeurs de l'enseignement secondaire. Un métier de classe moyenne*, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- CHIAVENATO, I. (1998), *Recursos Humanos*, Editora Atlas, 5ª edição.
- CHIAVENATO, I. (1999), *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- CHRISMAN, James (1988), "Toward a system for classifying business strategies", in *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 3, pp. 413-428.
- CIAVARELLA, Mark (2003), "The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: a descriptive and prescriptive approach", in *Human Resources Management*, vol. 42, nº 4, pp. 337-356.
- CLARK, Timothy, PUGH, Derek (2000), "Similarities and differences in European conceptions of human resource management", in *International Studies of Management & Organization*, vol. 29, pp. 84-100.
- CNP (1994), *Classificação Nacional das Profissões*, Lisboa, Ministério do Trabalho, IEFP.
- CONFEDERAÇÃO PORTUGUESA DOS QUADROS SUPERIORES E CIENTÍFICOS (2003), Lisboa, Anuário Estatístico dos Quadros.
- CORDEIRO, João Pedro (2001), *Lógicas de inserção profissional dos quadros superiores em empresas com capacidade de inovação diferenciada*, Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Lisboa, ISCTE.
- CORDEIRO, João Pedro (2002), "Práticas de Gestão dos Quadros Superiores em Empresas com Capacidade de Inovação Diferenciada", in *Actas do V Simpósio sobre Comportamento Organizacional da Associação Portuguesa de Psicologia*, Braga Universidade do Minho.
- CORREIA, Anabela (2002), "As práticas de recrutamento e selecção em Portugal", in *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 1, nº 1, pp. 42-55.
- COUTROT, Laurence; DUBAR, Claude (dir.) (1992), *Cheminements Professionnels et Mobilités Sociales*, Paris, Documentation Française.
- CYERT, J. J, MARCH, J. G. (1963), *A behavioural theory of firm*, New York, Prentice Hall.
- DELANEY, Jonh T., HUSELID, Mark A. (1996), "The impact of human resource management practices on perceptions of organisational performance", in *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, pp. 949-970.

- DELERY, E., SHAW, J. (2001), “The strategic management of people in work organizations: review synthesis, and extension”, in *Research in personnel and Human Resources Management*, vol. 20, pp. 165-197.
- DESROSIÈRES, A., THÉVENOT, L. (1988), *Les Catégories Socioprofessionnelles*, Paris, Éditions La Découverte.
- DESSLER, G. (2002), *A framework for human resource management*, Person Education, 2^a édition.
- DOSI, G., CORIAT, D. J. (2002), “The nature and accumulation of organizational competences/capabilities”, in *Revista Brasileira de Inovação*, vol. 1, n° 2, pp. 275-326.
- DREHER, George F, DOUGHERTY, Thomas W. (2001), *Human Resource Strategy. A Behavioral Perspective for the General Manager*, McGraw-Hill, Higher Education.
- DRUCKER, Peter F. (1993), *A Sociedade Pós-Capitalista*, Lisboa, Difusão Cultural.
- DUBAR, C., TRIPIER, P. (1998), *Sociologie des Professions*, Armand Colin.
- DUBAR, Claude (2001), “La construction sociale de l’insertion professionnelle”, in *Éducation et Sociétés*, vol. 1, n° 7, pp. 23-36.
- DUGUÉ, Elisabeth, MAILLEBOUIS, Madelaine (1994), “De la qualification à la compétence : sens et dangers d’un glissement sémantique”, in *Éducation Permanente*, n° 118, pp. 43-50.
- DYER, L., HOLDER, G. W. (1988), “A strategic perspective of human resource management”, in DYER (Ed.), *Human resource management involving roles and responsibilities*, Washington, Bureau of National Affairs (BNA).
- EHRENREICHS, John e EHRENREICHS, Barbara (1979), “The professional-managerial class”, in WALKER, Pat (ed.), *Between Capital and Labour*, Brighon, Harvester.
- EINSENHARDT, K. M. (1989), “Building Theories from Case Study Research”, in *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 532-550.
- ELFRING, T., VOLBERDA, H. W. (1998), *New directions in strategy: beyond fragmentation*, London, Sage Publication.
- ERIKSON, R., GOLDTHORPE, J. (1992), *The Constant Flux : a study of class mobility in industrial societies*, Oxford, Clarendon Press.
- ESTANQUE, Elísio, NUNES, João Arriscado (2003), “Dilemas e desafios da universidade : recomposição social e expectativas dos estudantes na universidade de Coimbra”, in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n° 66, Coimbra, pp. 5-44.

- ESTANQUE, Elísio (2005), “Classes, precariedade e ressentimento: mudanças no mundo laboral e novas desigualdades sociais”, in *Revista Configurações – Revista de Sociologia*, 1, Braga, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho (também em Oficina do CES, nº238).
- EVERED, P. (1983), *Discusses the Greek origins of the world and traces its entry into contemporary*, Western Vocabulary Through the Military.
- FABIANO, Filomena (1991), “Sistema de remunerações de quadros superiores”, in *Revista Dirigir*, Março/Abril, Lisboa, Ministério da Segurança Social e do Trabalho, IEFP, pp. 23-26.
- FARIA, Sérgio (1998), *Democracia, Descentralização e Clientelismo. Subsídios teóricos e empíricos para um entendimento sociológico das relações entre as administrações central e local no pós-25 de Abril de 1974*, Lisboa, ISCTE.
- FAYOL, H. (1918), *Administration Industrielle et Générale*, Paris, Dunod.
- FEDERAÇÃO NACIONAL DE SINDICATOS DOS QUADROS, (<http://www.fensiq.pt/>, consultado no dia 20 de Novembro de 2007).
- FERNANDEZ, L. G., PEÑA, J. E. (1998), “Propuesta de um modelo de dirección y gestión de recursos humanos”, in *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, pp. 1-64.
- FÉRIA, Luís Palma (1998), “Da competitividade dos produtos à competitividade dos sistemas: o caso dos componentes para a indústria automóvel”, in *A competitividade e as PME's*, Lisboa, Economia & Prospectiva, Ministério da Economia.
- FÉRIA, Luís Palma (1999), *A história do sector automóvel em Portugal (1895-1995)*, Lisboa, GEPE, Documento de Trabalho.
- FERNANDEZ, L. G., PEÑA, J. E. (1998), “Propuesta de um modelo de dirección y gestión de recursos humanos”, in *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, pp. 1-64.
- FÉRONI, I. (1994), “La professionalisation des infirmières en France. Le cas de la formation initiale”, in LUCAS, Y. et DUBAR C. (eds.), *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Presses Universitaires de Lille.
- FERREIRA, Virgínia (1990), “O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos”, in SILVA, Augusto Santos, e PINTO, José Madureira (orgs.), in *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento, 4ª Edição.
- FEYERABEND, Paul (1993), *Contra o Método*, Lisboa, Relógio d'Água Editores.
- FLIPPO, E. F. (1984), *Personnel Management*, New York, McGraw-Hill.
- FREIDSON, Eliot (1984), “Les caractéristiques formelles de la profession”, in *La Profession Médicale*, cap. IV, Paris, Payot.

- FREIDSON, Eliot (2001), *Professionalism, the Third Logic: On the Practice of Knowledge*, Co-published with Polity Press.
- GHIGLIONE, Rodolphe, MATALON, Benjamin (1992), *O Inquérito: Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora.
- GIBB, Stephen (2001), “The state of human resource management: evidence from employee’s views of human resource management systems and staff”, in *Employee Relations*, vol. 23, nº 4/5, pp. 318-336.
- GIDDENS, Anthony (1975), “Repensando a teoria das classes (I)”, in *A Estrutura de Classes das Sociedades Avançadas*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- GIDDENS, Anthony (1982), “Power, the dialectic of control and class struration”, in GIDDENS, Anthony e MACKENZIE, Gavin (edits.), *Social Class and the Division of Labour*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 29-45.
- GIDDENS, Anthony (1992), *As Consequências da Modernidade*, Oeiras, Celta Editora.
- GOLDTHORPE, John (1982), “On the service class, its formation and future”, in GIDDENS, Anthony e MACKENZIE, Gavin (ed.), *Social Class and the Division of Labour*, Cambridge, Cambridge University Press.
- GOLDTHORPE, John (2000), *On sociology: numbers, narratives, and the integration of research and theory*, New York, Oxford University Press.
- GOMES, J., CUNHA, M. P., (2003), “O âmbito estratégico da gestão de recursos humanos”, in *Recursos Humanos Magazine*, nº 26, Lisboa, Maio/Junho, pp. 6-12.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luís (1999), *Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, Prentice Hall, 4ª edição.
- GONÇALVES, Carlos Manuel (1991), “A construção social dos quadros nos anos 60: algumas perspectivas de análise”, in *Sociologia - Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 1, Porto, pp. 101-164.
- GONÇALVES, Carlos Manuel da Silva (1998), *Emergência e Consolidação dos Economistas em Portugal*, Dissertação de Doutoramento na FLUP, Porto.
- GRANT, R. (1991), *Contemporary strategy analyses: concepts, techniques, applications*, Blackwell Business.
- GRAVE, P. S., MENDES, A. A. (2001), “Pensamento estratégico contemporâneo : possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa actual ou em busca ao elo perdido”, in *XXV ENANPAD*, nº 25, ANPAD, pp. 1-15.
- GROUX, G. (1983), *Les Cadres*, Paris, Éditions La Découverte/Maspero.

- GUELLEC, Dominique (2002), “L’émergence d’une économie fondée sur le savoir”, in TOUFFUT, Jean-Philippe, *Institutions et Innovation*, Paris, Éditions Albin Michel, pp. 131-156.
- GUEST, D. (1987), “Human Resource Management and Industrial Relations”, in *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 5, September, pp. 503-521.
- GUEST, D. (1990), “Human Resource Management and The American Dream”, in *Journal of Management Studies*, vol. 27, n° 4, July, pp. 377-397.
- GUEST, D. (2001), “Human Resource Management: when research confronts theory”, in *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n° 7, pp. 1092-1106.
- GUEST, D. (1999), “Human Resource Management: the workers verdict”, in *Human Resource Management Journal*, vol. 9, n° 3, pp. 5-25.
- GUILLEN, M. (1994), *Models of Management: Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago, University of Chicago Press.
- GUIMARÃES, Maria Isabel (1994), *Gestores em Formação: da teoria à investigação empírica*, Dissertação de Mestrado em Sociologia do Trabalho, Lisboa, ISCTE.
- HARRISON, E., ROSE, D. (2006), *The european socio-economic classification (ESeC)*, Draft User Guide, ISER, University of Essex.
- HAYTON, James C. (2003), “Strategic human capital management in SME’s: an empirical study of entrepreneurial performance”, in *Human Resource Management*, vol. 42, n° 4, pp. 375-391.
- HATZICHRONOGLOU, T. (1997), *Revision of the high-technology sector and product classification*, STI Working Paper, OCDE.
- HELDER, Herberto (1987), *Photomaton & Vox*, Lisboa, Assírio & Alvim, 2ª Edição.
- HENDERSON, J. C., VENKATRAMAN, N. (1993), “Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations”, in *IBM System Journal*, vol. 32, n° 1, pp. 4-16.
- HILL, Manuela Magalhães, HILL, Andrew (2005), *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo, 2ª edição.
- HILTROP, J. M. (1999), “The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent”, in *European Management Journal*, vol. 17, n° 4, pp. 422-430.
- HOFSTEDE, G. (1983), “The cultural relativity of organizational practices and theories”, in *Journal of International Business Studies*, vol. 14, n°2, pp. 75-89.
- HOFSTEDE, G. (1993), “Cultural constraints in management theories”, in *Academy of Management Executive*, vol 7, n°1, pp. 81-94.

- HUANG, Tung-Chun (2002), “The effects of linkage between business and human resource management strategies”, in *Personnel Review*, vol. 30, nº 2, pp. 132-151.
- HUSELID, M. A., JACKSON, S. E., SCHULER, R. S. (1997), “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”, in *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 1, pp.171-188.
- HUY, Q. N. (2001), “In Praise of Middle Managers”, in *Harvard Business Review*, vol. 79, nº 8, pp.72-79.
- INOHARA, H. (1991), *Resources Humaines dans les Entreprises Japonaises: Management et Développement*, Paris, Éd. Eyrolles.
- INTELI (2000), *A indústria automóvel em Portugal – análise prospectiva*, Projecto FIVE (Fomento da Inovação e Valorização Empresarial).
- INTELI (2005), *Diagnóstico da indústria automóvel em Portugal*, BASAUTO, DGI.
- JEFFERYS, Steve (2002), “Does the Status of Cadre Exist in the UK?”, in *Cadres et Comparaisons Internationales. Les «Cadres» dans les Pays d’Europe Occidentale*, Les Cahiers du gdr, nº 2, pp. 60-80.
- JESUÍNO, J. C. (1999), *Processos de Liderança*, Lisboa, Livros Horizonte, 3ª edição.
- KLEIN, A. D. (1998), *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Butterworth-Heinemann.
- KOCKA, J. (1989), *Les Employés en Allemagne: Histoire d’un Groupe Social*, Édition de L’EHESS.
- KOOTER, J. P. (1982a), *The General Managers*, New York, The Free Press.
- KOTTER, J.P. (1982b), “What effective general managers really do”, in *Harvard Business Review*, vol. 60, nº 6, pp. 156-167.
- LANCIANO, C., et al. (1993), *Innovation: Acteurs et Organisations. Les Ingénieurs et la Dynamique de L’entreprise: Comparaison France-Japon*, Résumé d’une recherche, Document LEST/2.
- LARSON, Magali Sarfatti (1988), “À propos des professionnels et des experts ou comme il est peu utile d’essayer de tout dire”, in *Sociologies et Sociétés*, vol. 20, nº 2.
- LARSON, Magali Sarfatti (2003), “Professionalism: The Third Logic (review)”, in *Perspectives in Biology and Medicine*, volume 46, nº 3, pp. 458-462.
- LAURENT, A. (1986), “The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management”, in *Human Resource Management*, vol. 25, nº1, pp. 91-102.

- LEGGÉ, Karen (1995), *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, England, MacMillan Business.
- LEPAK, D., SNELL, S. (1999), “The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development”, in *Academy of Management Review*, vol. 24, nº1, pp. 31-48.
- LIPOVETSKY, Gilles (1989), *A Era do Vazio. Ensaio sobre o Individualismo Contemporânea*, Lisboa, Relógio d'Água.
- LISBOA, Manuel (2002), *A indústria portuguesa e os seus dirigentes*, Lisboa, Educa.
- LOPES, João José (1997), *A mobilidade dos quadros na indústria de moldes em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, ISCTE.
- LORSCH, J. (1986), “Managing Culture: the invisible barrier to strategic change”, in *California Management Review*, vol. 28, n.º 2, pp. 95-109.
- LUNDY, O., COWLING, A. (1996), *Strategic Human Resource Strategy*, London, Routledge.
- LYON, David (1992), *A Sociedade da Informação*, Oeiras, Celta Editora.
- LYOTARD, Jean-François (1989), *A Condição Pós-Moderna*, Lisboa, Gradiva, 2ª Edição;
- MACHADO, L., COSTA, A., MAURITTI, R., MARTINS, S., CASANOVA, J., ALMEIDA, J. (2003), “Classes sociais e estudantes universitários: origens, oportunidades e orientações”, in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Coimbra, 66, pp. 45-80.
- MACKENZIE, R. A. (1969), “The Management Process in 3-D”, in *Harvard Business Review*, vol. 47, November-December, pp. 80-87.
- MACKENZIE, Gavin (1982), “Class boundaries and the labour process”, in GIDDENS, Anthony e MACKENZIE, Gavin (ed.), *Social Class and the Division of Labour*, Cambridge, Cambridge University Press.
- MARCH, J. G., SIMON, H. (1958), *Organizations*, New York, John & Sons.
- MARCHINGTON, Mick, GRUGULIS, Irena (2000), “Best practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?”, in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, nº 6, pp. 1104-1124.
- MAROCO, João, BISPO, Regina (2003), *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*, Lisboa, Climepsi Editores.
- MAROCO, João (2007), *Análise estatística com utilização do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo, 3ª edição.

- MAUREL, Dominique (2006), *Les cadres intermédiaires et l'information: modélisation des comportements informationnels de cadres intermédiaires d'une municipalité en transformation*, Thèse en vue de l'obtention de grade de Philosophiae Doctor (Ph.D), École de Bibliothéconomie et des Sciences de L'information, Faculté des Arts et des Sciences.
- MAURICE, M., SELIER, P., SILVESTRE, J.-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne: essai d'analyse sociale*, Paris, PUF.
- MAURICE, M. (1986), "La qualification comme rapport social : à propos de la qualification comme mise en forme du travail", in SALAIS, R. e THÉVENOT, L. (org.), *Le travail: marchés, règles, conventions*, Paris, Economica, pp. 313-321.
- MERMET, Emmanuel (2002), "Les Cadres en Europe", in BOUFFARTIGUE, Paul, *Cadres et Comparaisons Internationales. Les «Cadres» dans les Pays d'Europe Occidentale*, Les Cahiers du gdr, n° 2.
- MILES, R., SNOW, C. (1984), "Designing Strategic Human Resources Systems", in *Organizational Dynamics*, vol. 13, n° 1, pp. 36-52.
- MINTZBERG, H. (1979), "An Emerging Strategy of 'direct' Research", in *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 4, pp. 582-589
- MINTZBERG, Henry (1984), *Le Manager au Quotidien: Les dix roles du cadre*, Paris, Les Éditions D'organisation, Les Éditions Agence D'arc.
- MINTZBERG, H. (1987), "The strategy concept: five ps for strategy", in *California Management Review*, vol. 30, n° 1, pp. 11-24.
- MINTZBERG, H. (1990), "Strategy formation: schools of thought", in FREDERICHOM, J. W., *Perspectives in strategies management*, New York, USA, Harper Business, Harper & Row.
- MINTZBERG, H. (1994a), *Grandeur et Décadence de la Planification Stratégique*, Paris, Dunod.
- MINTZBERG, H. (1994b), *The Rise and Fall of Strategies Planning*, USA, The Free Press (Division of Macmillian, Inc.).
- MINTZBERG, H., BOAR, B. H. (1997), *Strategic thinking for information technology*, USA, John Wiley & Sons, Inc.
- MINTZBERG, H., LAMPEL, J., AHLSTRAND, B. (1998), *Strategy Safari: a guide tour through the wilds of strategic management*, NY/USA, The Free Press, Simon & Schuster Inc.

- MINTZBERG, H. (2000), “Développement d’un modèle de management public” in MINTZBERG, H., BOURGAULT, J., *Manager en Public*, Toronto, Institut d’administration Publique du Canada, Monographies sur l’administration publique canadienne, 25, pp. 11-105.
- MOHRMAN, Jr A. M., LAWER III, E. E. (1995), “Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica”, in GALBRAITH, J. R. *et al.*, *Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações*, São Paulo, Makron Books.
- MORAIS, Fátima (1998), “Evolução dos Modelos de Gestão”, in LOPES, Helena (coord.), *As Modalidades de Empresa que Aprende e Empresa Qualificante*, in *Estudos e Análises*, nº 12, cap. 9, Lisboa, OEFP.
- MOURA, E. (2000), *Gestão de Recursos Humanos: influências e determinantes do desempenho*, Lisboa, Edições Sílabo.
- NANKERVIS, A. *et al.* (2002), “Strategic HRM in small ad medium enterprises: a CEO’s perspective”, in *Asia Pacific of Human Journal Resources*, vol. 40, nº 2, pp. 260-273.
- NEVES, João César das (1995), *Questões Disputadas: 55 Perguntas sobre a Economia do Nosso Tempo*, Lisboa, Difusão Cultural.
- NEVES, José (2001), “O processo da liderança”, in FERREIRA, J.M., NEVES, José, CAETANO António (coord.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw Hill, , pp. 377-404.
- NEVADO, P. P. (1999), *A Metodologia no Estudo de Casos na Investigação em Gestão. Questões Preliminares*, Lisboa, Instituto Superior de Economia, Universidade Técnica de Lisboa.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995), *The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press.
- NORMA 4427, (2004) – *Sistema de gestão de recursos humanos*.
- OCDE (1996), *L’Économie Fondée sur le Savoir*, Paris, Documents de Travail de L’OCDE, vol. 4, nº 50.
- OLIVEIRA, Carlos (2003), “Saber gerir os recursos humanos”, in *Revista Dirigir*, Ministério da Segurança Social e do Trabalho, Lisboa, IEFP, Número Especial, pp. 34-49.
- OLIVEIRA, Teresa (1994), *Factores Explicativos da Mobilidade de Quadros*, Tese de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, ISCTE.
- OFFE, Claus (1992), “El crecimiento del trabajo en el sector de servicios: cuatro ensayos de explicación sociológica”, in *La Sociedad del Trabajo*, Alianza Editorial, pp. 335-370.

- O'SHEA, Robert (1990), "Cadre: un mote indéfini", in *Formation Continue et Development des Organisations*.
- PABLOS, P. O. (2005), "Strategic human resource management and organizational competitiveness: the importance of fit and flexibility", in *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 5, nº 1, pp. 1-15.
- PARKIN, Frank (1979), "Social Closure as Exclusion", "Social Closure as Usurpation", "Dual Closure", in *Marxism and Class Theory: a bourgeois critique*, Londres, Tavistock, pp. 44-116.
- PAZ, Maria da (2000), "Competitividade, Inovação, Flexibilidade e Relações Colectivas de Trabalho", in *Competitividade e Exclusão Social: as Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto*, Projecto PRAXIS XXI/FCT, DINÂMIA/CIES/Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, vol. 2, Porto.
- PEREIRA, Alexandre (1999), *Guia Prático de Utilização do SPSS : Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, Lisboa, Edições Sílabo.
- PESTANA, M. H., GAGEIRO, J. N. (2005), *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo, 4ª Edição.
- PERNIN, D. (1985), *La Gestion des Cadres – Acteurs de leur Carrière*, Les Éditions d'Organisation.
- PESTANA, Maria Helena, GAGEIRO, João Nunes, (2005), *Análise de Dados para Ciências Sociais, a Complementaridade do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo, 4ª edição.
- PETTIGREW, A. M. (1985), *The awakening giant: continuity and change in imperial chemical industries*, Oxford Basil Blackwell.
- PFEFFER, J., SALANCIK, G. (1978), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.
- PFEFFER, J. (1994), *Vantagem Competitiva através das Pessoas*, Rio de Janeiro, Makron Books.
- PFEFFER, J. (1998), *The Human Equation: building profits by putting people first*, EUA, Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J., ULRICH, D. (2001), "Competitive advantage through human resource management: best practices or core competencies", in *Human Relations*, vol. 54, nº 3, pp. 361-372.
- PIL, Frits, MacDUFFIE, John Paul (1996), "The adoption of High-Involvement work practices", in *Industrial Relations*, vol. 35, nº 3, pp. 423-456.

- PORTER, M. (1980), *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, New York, Free Press.
- PORTER, M. (1985), *The Competitive Advantage*, New York, Free Press.
- PORTER, M. E. (1990), *Competitive strategy*, New York, The Free Press, Kapitel 1-2.
- PORTER, M. (1991), “Towards a dynamic theory of strategy”, in *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- PORTER, Michael (1993), *A Vantagem Competitiva das Nações*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- PORTER, M. E. (1999), *Competição : estratégias competitivas essenciais*, Rio de Janeiro, Campus, 4ª edição.
- PUGH, D. S. (1968), “Dimensions of organizational structure”, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, pp. 65-105.
- QUEIRÓS, Maria Cidália (1991), “O problema da medida em ciências sociais. Considerações sobre a construção de nomenclaturas sócio-profissionais”, in *Cadernos de Ciências Sociais*, n.º 10/11, pp. 65-100.
- QUINN, J. B., MINTZBERG, H., JAMES, R. M. (1991), *The Strategy Process: concepts, contexts and cases*, N. J., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 2ª édition.
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- RAMOS, M. C. P. (2003), *Acção Social na Área do Emprego e da Formação Profissional*, Lisboa, Edições da Universidade Aberta.
- RASCÃO, José (2006), *Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação*, Rio de Janeiro, Edição E-Papers.
- READING, Clive (2002), *Strategic business planning: a dynamic system for improving performance & competitive advantage*, London, Kogan Page.
- REICH, Robert B. (1993), “As três profissões do futuro”, in *O Trabalho das Nações*, Lisboa, Quetzal Editores.
- REICH, Robert B. (2002), *The Future of Success: Working and Living in the New Economy*, New York, Vintage Publisher.
- REIS, Luís Carlos (2001), *Factores Estratégicos de Desenvolvimento da Indústria de Componentes para Automóvel em Portugal – os determinantes da qualidade das empresas*, Lisboa, Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Técnico.

- RICHARD, Orlando, JOHNSON, Nancy (2001), “Understanding the impact of human resource diversity practices on firm perform, in *Journal of Managerial Issues*, vol. 13, nº 2, pp. 177-195.
- RIFKIN, Jeremy (1995), *La Fin du Travail*, Paris, La Découverte/Poche.
- RODRIGUES, Maria de Lurdes (1996a), *Os Engenheiros na Sociedade Portuguesa. Profissionalização e Protagonismo*, Dissertação de Doutoramento em Sociologia, Lisboa, ISCTE.
- RODRIGUES, Maria de Lurdes (2004), “Ingenieurs et ‘Cadres’ au Portugal“, in Paul Bouffartigue e Andre Grelon, *Les Cadres d’Europe du Sud et du Monde Méditerranéen*, Les Cahiers du gdr Cadres, nº 8, pp. 137-148.
- RODRIGUES, Maria João (1991), *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- RODRIGUES, Maria João (1991a), “As reestruturações e o desenvolvimento regional”, in *Cadernos de Economia*, nº 14, Janeiro/Março, pp. 31-36.
- RODRIGUES, Maria João (1996), *O Sistema de Emprego em Portugal – crise e mutações*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- ROOS, J. (1997), *Intellectual Capital: navigating in the new business landscape*, Mcmillan Press.
- ROSE, J. (1984), *En Quête d’Emploi : Formation, Chômage, Emploi*, Paris, Édition Économica.
- RUIZ, J. A. (1996), *A Metodologia Científica*, São Paulo, Atlas, 4ª edição.
- SCHULER, R., JACKSON, S. (1987), “Linking Competitive Strategies with Human Resource Practices”, in *The Academy of Management Executive*, vol. 1, nº 3, pp. 207-219.
- SCHULER, R. (1992), “Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business”, in *Organizational Dynamics*, vol. 22, pp. 18-32.
- SCHUMPETER, Joseph (1990), *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Paris, Éditions Payot.
- SCHUMPETER, Joseph (1991), “Economic Theory and Entrepreneurial History”, in CLEMENCE, Richard (ed.), *Essays on Entrepreneurial Innovations, Business Cycles and the Evolution of Capitalism*, New Brunswick, Transaction Publishers, (original de 1949).
- SELADA, C., FELIZARDO, J. R. (2003), *Da produção à concepção: meio século de história automóvel em Portugal*, INTELI.

- SHEPPECK, M., MILITELLO, J. (2000), “Strategic HR Configurations and Organizational Performance”, in *Human Resource Management*, vol. 39, nº 1, Hoboken, pp. 5-16.
- SILVA, António de Moraes (1958), *Grande Dicionário de Língua Portuguesa*, vol. 9, Lisboa, Editorial Confluência, 10ª Edição.
- SIMÕES, V. C. (2001), *Papel do investimento directo estrangeiro na modernização da indústria de componentes para automóvel em Portugal: redes de relações e processos de aprendizagem*, Projecto ‘Efeitos do IDE sobre a modernização do tecido produtivo nacional: o caso da indústria automóvel’, AIP, CEDE.
- SIMON, H. A. (1965), *The administrative behavioral*, New York, USAID.
- SINDICATO DOS QUADROS TÉCNICOS DO ESTADO, (<http://www.ste.pt/>, consultado no dia 20 de Novembro de 2007).
- SINDICATO NACIONAL DOS QUADROS TÉCNICOS, (<http://www.snaq.pt/>, consultado no dia 20 de Novembro de 2007).
- SINE, Wesley D., MITSUHASHI, Hitoshi, KIRSCH, David A. (2006), “Revisiting Burns and Stalker: formal structure and new venture performance in emergent economics sectors”, in *Academy of Management Journal*, vol. 29, nº 1, pp. 121-132.
- SOCIETY FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, (2007), (<http://www.shrm.org/>, consultado em 15 de Dezembro de 2007).
- STAEHLE, W. H. (1990), “Human Resource management and corporate strategy”, in PIEPER, R. (Ed.), *Human Resource Management: an internacional comparation*, New York, Walter de Gruyter.
- STEWART, T. A. (1998), *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- STEVENS, J. (2002), *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, New Jersey, Lawrence Erlbaum, 4ª edição.
- SUTTON, R. L. (1997), “The Virtues of Closet Qualitative Research”, in *Organization Science*, vol. 8, nº1, pp. 97-106.
- SVEIBY, K. E. (1997), *The New Organizational Wealth: managing and measuring knowledge-based assets*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- TEECE, D. J. (2000), *Beyond Knowledge Management*, Oxford, Oxford University Press.
- THOMPSON, Jr, STRICKLAND III, A. (2000), *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*, São Paulo, Pioneira.
- TICHY, Noe et al. (1986), “Strategic Human Resource Management”, in *Sloan Management Review*, vol. 23, nº 2, pp. 47-61.

- TOFFLER, Alvin (1980), *The Third Wave*, London, Pan.
- TORRINGTON, D. (2002), “Strategic Human Resource Management”, in TORRINGTON, Derek, HALL, Laura, TAYLOR, Stephen, in *Human Resource Management*, cap. 3, Great-Britain, Prentice Hal, Fifth Edition, pp. 30-47.
- TOURAINÉ, Alain (1978), *A Sociedade Pós-Industrial*, Lisboa, Moraes Editores.
- TREACY, M., WIERSEMA, F. (1995), *The discipline of market leaders*, Addison Wesley.
- ULRICH, D. (1997), “Judge me more by my future than by my past”, in *Human Resource Management*, vol. 36, nº 1, pp. 5-8.
- ULRICH, D. (1998), “A new mandate for human resources”, in *Harvard Business Review*, vol. 41, nº 1, pp. 124-134.
- ULRICH, D. (2000), *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*, São Paulo, Edições Futura.
- VELOSO, Ana Luísa (2007), *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*, Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Braga, Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.
- VILLEVAL, M.C., MÉHAUT, P. (1989), *La crise du rapport salarial et les niveaux de sa recomposition*, Cahiers I.
- VISAUTA, B. (1986), *Técnicas de investigación social: modelos causales*, Barcelona, Herder.
- WERNWFELT, B. (1994), “A resource-based view of the firm”, in *Strategic Management Journal*, vol. 5, nº 2, pp. 795-815.
- WRIGHT, E. O. (1994), *Interrogating inequality: essays on class analysis, socialism and marxism*, Londres, Verso Editora.
- WRIGHT, E. O. (1997), *Class Counts: comparative studies on class analysis*, Cambridge, Cambridge University Press.
- WRIGHT, P. (2000), *Strategic Management: concepts*, USA, The Free Press.
- WRIGHT, P., GARDNER, T. M. (2000), *Theoretical and empirical challenges in studying : the HR practice-firm performance relationship*, CAHRS (Center for Advanced Human Resource Studies), Cornell University, Working Paper Series 00-04.
- WRIGHT., P., DUNFORD, B., SNELL, S. (2001), “Human resources and the resource based view of the firm”, in *Journal of Management*, vol. 27, pp. 701-721.
- WRIGHT, P., McMAHAN, G. (1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", in *Journal of Management*, vol. 18, nº 2, pp. 295-320.

WRIGHT, P., SNELL, S. A. (1991), “Toward an integrative view of Strategic Human Resource Management”, in *Human Resource Management Review*, vol. 1, pp. 203-225.

YIN, R. K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, SAGE Publications, 2^a Edição.

ZIKMUND, William G. (2000), *Business Research Methods*, Philadelphia, The Dyrden Press.

ÍNDICE DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Modelos de gestão de quadros.....	311
APÊNDICE 2 – Inquérito por questionário às empresas.....	317
APÊNDICE 3 – Carta a solicitar a colaboração da empresa para aplicação do inquérito.....	331
APÊNDICE 4 – Guião de entrevista (semi-directiva) ao director da empresa.....	335
APÊNDICE 5 – Guião de entrevista (semi-directiva) ao director de recursos humanos.....	341
APÊNDICE 6 – Carta a solicitar a colaboração da empresa para realização das entrevistas.....	347
APÊNDICE 7 – Funções dos quadros superiores por estratégia empresarial.....	351
APÊNDICE 8 – Composição da remuneração dos quadros superiores por estratégia empresarial.....	355
APÊNDICE 9 – Entrevista ao director da empresa A.....	359
APÊNDICE 10 – Entrevista ao responsável de recursos humanos da empresa A.....	371
APÊNDICE 11 – Entrevista ao director da empresa B.....	383
APÊNDICE 12 – Entrevista ao director de recursos humanos da empresa B.....	397
APÊNDICE 13 – Entrevista ao director da empresa C.....	411
APÊNDICE 14 – Entrevista ao responsável de recursos humanos da empresa C.....	421
APÊNDICE 15 – Curriculum vitae do candidato a doutor.....	433

APÊNDICE 1

Modelos de gestão de quadros

TABELA 1

Modelo de Gestão de Quadros em França

<i>Princípio base</i>	O processo de selecção rigoroso, através de concurso, garante a competência (no recrutamento e no desenvolvimento da carreira); a lealdade à empresa é assegurada pela segurança no emprego e pela possibilidade de uma carreira ascendente; em todas as situações é essencial, para a promoção, a equidade de critérios objectivos (diploma, idade, etc.).
<i>Elaboração de competências</i>	Através de concurso, o qual garante a capacidade/competência; e através do saber-fazer no posto de trabalho. Existe um fraco recurso à formação profissional formal.
<i>Regulação dos efectivos</i>	Através da moderação no recrutamento; através da mobilidade e, residualmente, através da contratação de trabalhadores temporários (ex. informática).
<i>Regulação das ambições</i>	Através da existência de profissionais aptos a ocupar determinadas categorias de empregos, através de concursos selectivos de progressão/promoção na carreira, e através da promoção automática por antiguidade.
<i>Desenvolvimento das remunerações</i>	Garantia de um crescimento mínimo (sustentado) da remuneração.
<i>Política de remuneração</i>	É baixa no início de carreira, mas sujeita a um aumento regular e sustentado de acordo com a antiguidade. Em fim de carreira apresenta níveis bastante elevados.
<i>Pontos-chave</i>	A consciência profissional dos trabalhadores e empenho/compromisso pessoal no exercício das suas funções.
<i>Riscos principais</i>	A segurança no emprego pode gerar dificuldades de reconversão de competências no fim da carreira. Transgressão do sistema pelo recrutamento de profissionais temporários ou com contrato precário para fazer face às evoluções tecnológicas. A competência no exercício das funções é avaliada apenas para as categorias mais altas (para as outras, o sucesso no concurso é prova da competência).
<i>Actores da gestão de quadros</i>	Os próprios quadros têm uma forte liberdade na escolha da sua orientação profissional, definindo a sua mobilidade. A Administração Central decide os concursos, bem como as formações possíveis.

Fonte: Adaptado de PERNIN, Daniel, *op. cit.*, 1985:106-107.

TABELA 2

Modelo de Gestão de Quadros no Japão

<i>Princípio base</i>	A garantia do e no emprego. Todavia, a segurança no emprego, ajustada a uma forte pressão de determinadas categorias, pode dar origem a uma menor capacidade empreendedora e dedicação profissional.
<i>Elaboração de competências</i>	É assegurada pelo potencial inicial (elevado nível de selecção entre uma população de elevado nível) e pelas acções de formação regulares (seminários, congressos, viagens de estudo, etc.).
<i>Regulação dos efectivos</i>	Normalmente é feita pela idade de reforma, e pela regulação/flexibilidade da carga de trabalho.
<i>Regulação das ambições</i>	Pelo respeito pelos mais antigos na empresa e pela distinção entre as várias formações de base.
<i>Desenvolvimento das remunerações</i>	Pela antiguidade, de acordo com o posto que se ocupa; em caso de dificuldade, os aumentos dos salários podem ser reduzidos, ou até mesmo haver uma diminuição. Os «bónus» podem ser suprimidos em caso de perdas.
<i>Política de remuneração</i>	Existe uma forte correlação com a idade/antiguidade. Por vezes existe negociação entre empresas para fixarem o salário dos jovens recém formados com excelentes classificações.
<i>Pontos-chave</i>	A mobilidade lateral (de uma actividade a outra), a polivalência profissional e a importância do colectivo.
<i>Riscos principais</i>	A redução da duração do «emprego para a vida» a níveis muito baixos (45-50 anos), o que pode dar origem a uma fraca dedicação/empenho dado que a segurança do emprego não cobre a vida de trabalho.
<i>Actores da gestão de quadros</i>	Os quadros detêm um fraco papel na evolução da sua própria carreira, excepto no seu trabalho e na sua competência. São normalmente designados pelos mais antigos.

Fonte: Adaptado de PERNIN, Daniel, *op. cit.*, 1985:115-116.

TABELA 3

Modelo de Gestão de Quadros nos EUA

<i>Princípio base</i>	O fundamental para a empresa é a competência profissional dos seus quadros; existe um mercado de competências, o qual é o garante da qualidade profissional nomeadamente pelos salários que determina/fixa.
<i>Elaboração de competências</i>	As competências são cuidadosamente codificadas de forma a poderem ser transmitidas. São desenvolvidas através de formação. Todavia, não há uma preocupação em construir/desenvolver competências de modo a que os profissionais façam carreira na empresa – dá-se formação aos trabalhadores que contratam mas não estabelecem como compromisso que eles façam aí carreira.
<i>Regulação dos efectivos</i>	Faz-se através do sistema «ascensão» ou «saída», o que permite manter quadros jovens. As saídas são condicionadas pela qualidade profissional dos quadros, os quais procuram (re) classificar-se e/ou (re) qualificar-se através de esquemas de formação concedidos pela empresa.
<i>Regulação das ambições</i>	As suas ambições não estão limitadas à empresa: os mais ambiciosos que não conseguem ser promovidos na empresa podem sempre encontrar essa promoção noutras empresas. Os outros podem sempre aprofundar as suas competências profissionais.
<i>Desenvolvimento das remunerações</i>	As remunerações não se desenvolvem significativamente a não ser que haja uma promoção num emprego com responsabilidades acrescidas (maior contribuição técnica ou de gestão).
<i>Política de remuneração</i>	A base é definida por referência ao mercado. Por outro lado, existe ainda a prática de aumentos consoante as carreiras, que não são mais do que aumentos de acordo com a antiguidade.
<i>Pontos-chave</i>	Avaliar correctamente o profissionalismo; assegurar a lealdade dos quadros recém chegados na empresa, de forma a não correr o risco de ter quadros que se preocupam exclusivamente com a sua própria carreira, sem terem em consideração a lógica de desenvolvimento da empresa.
<i>Riscos principais</i>	O mercado pode não ter disponíveis em número suficiente profissionais com as competências desejadas (por exemplo, empresas de informática ou de electrónica). A não existência destas competências-chave pode criar graves problemas às empresas. A incoerência interna das remunerações pode colocar problemas, ou seja, se determinadas competências não estão disponíveis no mercado, os quadros que ficam na empresa podem fazer pressão no sentido de obterem aumentos salariais e progressão na carreira.
<i>Actores da gestão de quadros</i>	Os «líderes» da empresa que possuem competências de gestão, como os administradores, directores e os próprios quadros, detêm aí um papel fundamental.

Fonte: Adaptado de PERNIN, Daniel, *op. cit.*, 1985:123-124.

APÊNDICE 2

Inquérito por questionário às empresas

ATENÇÃO

DEVOLVA ESTE IMPRESSO DEVIDAMENTE PREENCHIDO NO PRAZO DE 30 DIAS APÓS A DATA DE RECEPÇÃO.

QUESTIONÁRIO ÀS EMPRESAS

Este questionário enquadra-se no estudo sobre " **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: OS QUADROS SUPERIORES DO SECTOR DE COMPONENTES PARA AUTOMÓVEL**", relativo ao projecto de Dissertação de Doutoramento em Sociologia – Sociologia do Trabalho, das Empresas e do Emprego – a decorrer no ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa). O estudo está a ser desenvolvido sob a orientação da Professora Doutora Helena Lopes, com o apoio do **DINÂMIA** (Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica) e da **FCT** (Fundação para a Ciência e Tecnologia).

Com este questionário pretende-se identificar a relação entre as **Práticas de Gestão dos Quadros Superiores e as Estratégias Empresariais** num conjunto de empresas do sector de componentes para automóvel.

O questionário deve ser preenchido preferencialmente por alguém da Administração/Direcção da empresa ou pelo responsável da área de Recursos Humanos (Director de Recursos Humanos ou Técnico de Recursos Humanos).

Para o envio do questionário utilize o envelope de resposta fornecido.

Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade para colaborar na realização deste estudo.

0. DADOS GERAIS

0.1. Designação Social da Empresa _____

0.2. Morada _____

Código Postal _____ Concelho _____

0.3. Telefone _____

0.4. Fax _____

Setúbal, 13 de Setembro de 2006

Para prestação de esclarecimentos contacte:

Dr. João Pedro Cordeiro

Docente na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto
Politécnico de Setúbal

Investigador do DINÂMIA (Centro de Estudos sobre a Mudança
Socioeconómica)

Telemóvel: 93 319 01 81

E-mail: jcordeiro@esce.ips.pt
jppinacordeiro@hotmail.com

I. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. CAE (a 5 dígitos): _____

2. **Actividade** principal da empresa _____

3. N.º total de **peçoas ao serviço** em 31/12/2005: _____

4. Composição do **capital** em 31/12/2005:

- Público _____ % - Privado nacional _____ % - Privado estrangeiro _____ %

5. **Tipo de produção** dominante: (*Assinale apenas uma opção*)

- Grandes séries
- Pequenas séries
- Protótipo
- Por encomenda
- Outro Qual? _____

6. Dos seguintes **equipamentos**, indique os que a empresa possui: (*Pode assinalar mais do que uma opção*)

- Computador médio/grande porte
- Centros de maquinagem
- Equipamentos CNC/CAD/CAM
- Equipamentos de medição/soldadura
- Equipamentos de laboratório (fotoespectómetro, fundição, DSC, estufas).....
- Equipamentos de electroerosão
- Máquinas de injeção, prensas, estampagem, corte, rebarbagem.....
- Automação e controlo informático de secções
- Outro. Qual? _____

7. Nos últimos 3 anos esteve no mercado: (*Pode assinalar mais do que uma opção*)

- Com os mesmos produtos
- Com produtos completamente novos
- Com os mesmos produtos melhorados
- Com os mesmos processos
- Com processos completamente novos
- Com os mesmos processos melhorados

8. Qual a **estratégia principal** da empresa? (*Refira apenas uma estratégia*)

- Estratégia de Baixo Custo
- Estratégia de Qualidade
- Estratégia de Inovação
- Outra Qual? _____

9. Quais as **vantagens concorrenciais** da empresa no mercado? (*Responda a todas as opções*)

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
- Preço dos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Design/Marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Cumprimento de prazos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Assistência pós-venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Qualidade dos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Quadros Superiores qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Custos salariais menos elevados.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Novos equipamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Apresentamos-lhe a seguir alguns factores que caracterizam as **organizações**. Como posiciona a sua empresa em relação aos seguintes factores: **(Assinale em cada aspecto o que se aproxima mais da sua empresa)**

- | | | |
|---|---|--|
| - Comunicação e informação sobretudo através da hierarquia superior/subordinado | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | - Comunicação e informação vertical, horizontal e diagonal |
| - Responsabilidade atribuída a pessoas específicas na organização | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | - Responsabilidade partilhada por todos os membros da organização |
| - Centralização | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | - Descentralização |
| - Estrutura da organização rígida | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | - Estrutura da organização flexível |
| - Premiar a contribuição individual para a organização | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | - Premiar a contribuição colectiva para a organização |
| - Muitos níveis hierárquicos | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | - Poucos níveis hierárquicos |
| - Regras e procedimentos formalizados e definidos de forma clara | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | - Regras e procedimentos não formalizados |
| - Elevado grau de especialização do trabalho | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | - Fraco grau de especialização do trabalho |
| - As relações estabelecem-se com base na hierarquia | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | - As relações estabelecem-se com base na confiança (auto-eficácia) |
| - Liderança directiva | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | - Liderança participativa |

II. PRÁTICAS DE GESTÃO DE QUADROS SUPERIORES

A). Características e Volume de Emprego dos Quadros Superiores

11. Na sua empresa ser **Quadro Superior** implica ter a responsabilidade de **liderar uma equipa**?

- Não
- Sim

12. Na sua empresa os **Quadros Superiores** exercem **funções técnicas complexas**?

- Não
- Sim

13. Quantos **Quadros Superiores** possui a empresa (em 31/12/2005)? _____

14. De entre o total referido na pergunta anterior quantos **Quadros Superiores** têm **funções de carácter predominantemente técnico** e quantos têm **funções sobretudo de liderança e gestão de equipas**:

- Nº Quadros Superiores com funções predominantemente técnicas: _____

- Nº Quadros Superiores com funções de liderança/gestão de equipas: _____

15. Indique o n.º de **Quadros Superiores** por **área de formação** (em 31/12/2005):

- Biologia/Química Nº _____
- Economia/Gestão Nº _____
- Marketing/Publicidade Nº _____
- Sociologia/Psicologia/Recursos Humanos Nº _____
- Direito Nº _____
- Informática Nº _____
- Engenharia Nº _____
- Outra. Qual? _____ Nº _____

16. Indique o n.º de **Quadros Superiores** ao serviço por **níveis de escolaridade** (em 31/12/2005):

< 12º Ano	Ensino Secundário	Ensino Médio/Licenciatura	Mestrado ou Doutoramento
_____	_____	_____	_____

17. Indique o n.º de **Quadros Superiores** do **sexo feminino** ao serviço por **níveis de escolaridade** (em 31/12/2005):

< 12º Ano	Ensino Secundário	Ensino Médio/Licenciatura	Mestrado ou Doutoramento
_____	_____	_____	_____

18. Indique o n.º de **Quadros Superiores** da empresa, por cada um dos seguintes **grupos etários** (em 31/12/2005):

- Menos de 25 anos _____
- De 25 a 44 anos _____
- De 45 a 54 anos _____
- Mais de 54 anos _____

B). Recrutamento e Selecção

19. Nos últimos 3 anos a empresa procedeu à **contratação** de **Quadros Superiores**?

- Não (Passe para a questão 22)
- Sim

20. Se respondeu sim na pergunta anterior, indique **quantos** e para que **funções**?

- Nº QS contratados com perfil predominantemente técnico: _____

- Nº QS contratados com perfil de liderança e gestão de equipas: _____

21. Qual o **grau de dificuldade** que a empresa tem na **contratação** de **Quadros Superiores**?

	Nenhuma dificuldade	Alguma dificuldade	Muita dificuldade
- Contratação de QS com perfil predominantemente técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Contratação de QS com perfil de liderança e gestão de equipas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Qual o tipo de **contrato de trabalho** privilegiado no recrutamento dos **Quadros Superiores**?
(*Assinale apenas uma opção*)

- Contrato a prazo/a termo
- Contrato efectivo/sem termo
- Período experimental com passagem a efectivo
- Outro. Qual? _____

23. Indique o n.º de **Quadros Superiores** ao serviço por **formas de contratação** (em 31/12/2005):

Contrato efectivo	Contrato a prazo	Prestação de serviços	Outra. Qual?
_____	_____	_____	_____

24. Indique o n.º **Quadros Superiores** do **sexo feminino** ao serviço por **formas de contratação** (em 31/12/2005):

Contrato efectivo	Contrato a prazo	Prestação de serviços	Outra. Qual?
_____	_____	_____	_____

25. De entre os critérios que a seguir se apresentam, quais considera serem **determinantes** para a **selecção** dos **Quadros Superiores**? (*Pode assinalar mais do que uma opção*)

- Experiência profissional
- Formação académica/escolar
- Competências sociais e relacionais
- Prestígio da universidade
- Formação no estrangeiro
- Idade
- Sexo
- Outro. Qual? _____

C). Acolhimento e Integração

26. O processo de **acolhimento e integração** dos novos **contratados** está formalmente instituído na empresa?

- Não
- Sim

27. Considerando apenas os Quadros Superiores, indique como é efectuada a integração de novos contratados: *(Pode assinalar mais do que uma opção)*

- Integração por processo de acolhimento
- Integração através de formação profissional
- Integração pelo superior hierárquico
- Integração pelo(s) colega(s)
- Outra. Qual? _____

D). Descrição e Análise de Funções e Conteúdo do Trabalho

28. O processo de **descrição e análise de funções (DAF)** está formalmente instituído na empresa?

- Não
- Sim

29. Qual o **grau de importância** das seguintes **funções** no desempenho da actividade dos **Quadros Superiores**: *(Responda a todas as opções)*

	Nada Importante (1)	Pouco Importante (2)	Importante (3)	Muito Importante (4)
- Representar a organização em situações formais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Interagir com os seus pares e com pessoas externas à organização.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Liderança/Condução e orientação das actividades de outros profissionais ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Inovar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tomar decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Resolver problemas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Estabelecer negociações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Capacidade de trabalhar em equipa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Planear e gerir actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E). Práticas de Remuneração

30. Identifique o nível de remuneração base líquida dos Quadros Superiores praticado na empresa: **(Assinale apenas uma opção em cada categoria profissional)**

	Quadros Superiores com funções predominantemente técnicas	Quadros Superiores com funções de liderança e de gestão de equipas
- < 1000 euros.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- De 1000 a 1499 euros.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- De 1500 a 1999 euros.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- De 2000 a 2499 euros.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- De 2500 a 2999 euros.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mais de 3000 euros.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Qual a **composição** da remuneração dos **Quadros Superiores**?
(Pode assinalar mais do que uma opção em cada categoria profissional)

	Quadros Superiores com funções predominantemente técnicas	Quadros Superiores com funções de liderança e de gestão de equipas
- Prémios fixos (remuneração complementar).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Prémios variáveis (incentivos, comissões).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Prémio de antiguidade.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Subsídio de desempenho e disponibilidade.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Stock-options (planos de subscrição de acções).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Participação nos resultados (divisão de lucros).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Carro/Combustível.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Cartões de crédito.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Apoios financeiros à formação.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Seguros vários (saúde, reforma, etc.).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Outro. Qual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Quantos **salários por ano** recebem os **Quadros Superiores**?

- 12 salários.....
- 14 salários.....
- 15 salários.....
- Mais de 15 salários.....

33. Caracterize a diferença entre **salários efectivos** (pagos pela empresa) e **convencionais** (definidos no(s) IRCT) para os **Quadros Superiores (QS)**: **(Assinale apenas uma opção em cada categoria profissional)**

	Salário efectivo igual a salário convencional	Salário efectivo ligeiramente superior ao salário convencional (< 25%)	Salário efectivo superior ao salário convencional (25% a 50%)	Salário efectivo muito superior ao salário convencional (> 50%)
- QS com funções predominantemente técnicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- QS com funções de liderança e gestão de equipas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Quais as **formas de aumento salarial** praticadas pela empresa ao nível dos **Quadros Superiores**?
(*Pode assinalar mais do que uma opção*)

- Aumento geral de acordo com as convenções colectivas aplicáveis
- Aumento geral tendo em conta os resultados da empresa.....
- Aumentos diferenciados tendo em conta os resultados da empresa
- Aumentos individualizados considerando o mérito/desempenho
- Aumentos individualizados considerando a conhecimentos/formação adquirida
- Aumentos individualizados considerando o contributo para os objectivos da empresa
- Outra. Qual? _____

F). Formação e Desenvolvimento

35. A empresa promoveu **formação profissional** para os **Quadros Superiores** nos últimos 3 anos?

- | | Não | Sim |
|---|--------------------------|--------------------------|
| - Quadros Superiores com perfil predominantemente técnico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Quadros Superiores com perfil de liderança e de gestão de equipas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

36. Se respondeu sim na pergunta anterior, indique **quantas acções de formação profissional** per capita foram dadas aos **Quadros Superiores**, nos últimos 3 anos? (*Assinale apenas uma opção em cada categoria profissional*)

- | | 1 acção | De 2 a 5 acções | Mais de 5 acções |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Quadros Superiores com perfil predominantemente técnico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Quadros Superiores com perfil de liderança e de gestão de equipas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

37. Em média quantas horas foram dedicadas a acções de formação profissional per capita para os Quadros Superiores, nos últimos 3 anos? (*Assinale apenas uma opção em cada categoria profissional*)

- | | < 50 horas | De 50 a 99 horas | De 100 a 200 horas | Mais de 200 horas |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Quadros Superiores com perfil predominantemente técnico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Quadros Superiores com perfil de liderança e de gestão de equipas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

38. Qual o **tipo de formação profissional** predominante para os **Quadros Superiores**?
(*Assinale apenas uma opção em cada categoria profissional*)

- | | Quadros Superiores com perfil predominantemente técnico | Quadros Superiores com perfil de liderança e de gestão de equipas |
|---|---|---|
| - Formação em sala..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Formação no posto de trabalho..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Formação <i>Outdoor</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Congressos, seminários e feiras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Estágios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Outra. Qual? _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

39. Qual o grau de importância das seguintes razões para a realização de formação profissional ao nível dos Quadros Superiores: (Responda a todas as opções)

	Nada Importante (1)	Pouco Importante (2)	Importante (3)	Muito Importante (4)
- Aumento da competitividade/produktividade.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Melhoria da qualidade dos serviços a prestar ao cliente.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Introdução ou mudança de equipamentos técnicos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Existência de fontes de financiamento que a suportam.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Introdução de novos modos de organizar o trabalho.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Alteração da estrutura da empresa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Melhoria ou introdução de novos produtos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mudanças no planeamento, controlo e gestão da produção....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Identificação com os objectivos da empresa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Reforço da adaptabilidade dos trabalhadores.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40. Quais as competências que se procuram desenvolver para os Quadros Superiores, de modo predominante, através da formação profissional? (Pode assinalar mais do que uma opção)

COMPETÊNCIAS	Quadros Superiores com perfil predominantemente técnico	Quadros Superiores com perfil de liderança e de gestão de equipas
Dimensão teórica		
- Conhecimento de línguas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Conhecimentos gerais de economia/gestão/direito.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Conhecimentos técnicos e tecnológicos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Conhecimentos de informática.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensão instrumental		
- Seleccionar e processar informação.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Planear, organizar e controlar o trabalho.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensão social		
- Trabalhar em equipa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Adaptar-se à mudança (produtos, processos, equipamentos)...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ter capacidade de liderança.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Assumir responsabilidades e riscos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Agir de forma rápida.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ser orientado para resultados.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ser flexível.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Envolvimento organizacional (missão, objectivos,envolvente)...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensão cognitiva		
- Capacidade de raciocínio.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Capacidade de identificar e resolver problemas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Capacidade de aprendizagem.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. Quais das seguintes **modalidades de estímulo à formação** são promovidas pela empresa, ao nível dos **Quadros Superiores**? *(Pode assinalar mais do que uma opção)*

- Crédito de horas para formação profissional
- Apoio financeiro à formação profissional por iniciativa da empresa
- Apoio financeiro à formação profissional por iniciativa do trabalhador
- Certificação das competências/conhecimentos adquiridos pela formação.....
- Implicação da formação profissional na progressão/promoção.....
- Reconhecimento salarial da formação profissional.....
- Outra. Qual? _____

G). Gestão de Carreiras e Modalidades de Progressão

42. Refira quais dos seguintes **processos** relacionados com o **desenvolvimento da carreira** são praticados pela empresa, ao nível dos **Quadros Superiores**: *(Pode assinalar mais do que uma opção)*

- Avaliação da carreira profissional feita pela empresa.....
- Avaliação da carreira feita pelo próprio profissional (auto-avaliação).....
- Orientação da carreira através dos serviços de informação (ex. publicação interna dos postos de trabalho).....
- Aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual
- Aperfeiçoamento da carreira através da rotatividade entre postos de trabalho.....
- Aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação
- Outro. Qual? _____

43. Qual o grau de importância das seguintes modalidades para a **progressão** dos **Quadros Superiores**? *(Responda a todas as opções)*

	Nada Importante (1)	Pouco Importante (2)	Importante (3)	Muito Importante (4)
- Progressão por antiguidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Progressão por aquisição de diploma escolar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Progressão por conclusão de curso de form. profissional....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Progressão por desempenho e mérito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

H). Gestão da Separação

44. Nos últimos 5 anos houve **saídas de Quadros Superiores** na empresa?

- Não
- Sim Quantos? _____

45. No caso de ter havido saída de Quadros Superiores da empresa nos últimos 5 anos, indique quais as modalidades de saída preconizadas: *(Pode assinalar mais do que uma opção)*

- Reforma por limite de idade/invalidez
- Reforma antecipada/pré-reforma
- Despedimento colectivo
- Cessação do contrato a termo certo
- Saída por iniciativa da empresa
- Saída por iniciativa do trabalhador.....
- Rescisão do contrato por mútuo acordo
- Outra. Qual? _____

I). Contributo dos Quadros Superiores na Estratégia Empresarial

46. Qual o contributo dos **Quadros Superiores** na implementação da estratégia de negócio da empresa?

Nada Importante (1)	Pouco Importante (2)	Importante (3)	Muito Importante (4)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE 3

Carta a solicitar a colaboração da empresa para aplicação do inquérito

Exmo(a). Sr(a).

O meu nome é João Pedro Pina Cordeiro, sou licenciado em *Sociologia* pelo ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa), com o grau de mestre em *Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos* pelo ISCTE, estando neste momento a frequentar o Doutoramento em *Sociologia*, Área de Especialização *Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego* no ISCTE.

O meu doutoramento está a ser feito sob a orientação da Professora Doutora Helena Lopes. O tema da minha tese versa sobre a Gestão dos Quadros Superiores, sendo o seu título: "GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: OS QUADROS SUPERIORES DO SECTOR DE COMPONENTES PARA AUTOMÓVEL".

O estudo incide globalmente nas empresas do sector de componentes para automóvel. Neste sentido, venho por este meio solicitar a vossa colaboração neste estudo. A sua colaboração cinge-se ao preenchimento do inquérito por questionário que remeto em anexo, o qual deve ser enviado no envelope de resposta.

A sua colaboração é fundamental para a realização deste estudo.

Sem outro assunto, de momento, agradeço desde já a sua amabilidade e disponibilidade.

O Doutorando

João Pedro Cordeiro
(Assistente na ESCE do IPS)

Setúbal, 13 de Setembro de 2006

APÊNDICE 4
Guião de entrevista (semi-directiva)
ao director da empresa

DIRECTOR DA EMPRESA

Esta entrevista enquadra-se no estudo sobre "**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: OS QUADROS SUPERIORES DO SECTOR DE COMPONENTES PARA AUTOMÓVEL**", relativo à Dissertação de Doutoramento em Sociologia – Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego – a decorrer no ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa). O estudo está a ser desenvolvido sob a orientação da Professora Doutora Helena Lopes, com o apoio do **DINÂMIA** (Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica) e da **FCT** (Fundação para a Ciência e Tecnologia).

Esta entrevista pretende perceber a relação entre as **Práticas de Gestão dos Quadros e as Estratégias Empresariais** nas empresas do sector de componentes para automóvel.

I. Identificação

Nome: _____

Função: _____

Tempo na empresa: _____

Tempo na função: _____

Formação académica: _____

II. Caracterização da empresa

Actividade principal? CAE

Origem/fundação/início de funcionamento da empresa

Missão da empresa

Desafios estratégicos da empresa?

Mudanças que têm sido efectuadas na empresa nos últimos anos?

Estratégia principal da empresa?

Outras estratégias subsidiárias?

Vantagens concorrenciais da empresa?

III. Gestão de recursos humanos/gestão de quadros

Papel geral da área de recursos humanos para a empresa?

Práticas de gestão de recursos humanos da empresa?

Práticas de gestão de quadros superiores da empresa?

As práticas de gestão de quadros superiores são diferentes das práticas dos outros recursos humanos?

Distinguem vários tipos de quadros?

Distinguem as práticas de acordo com vários tipos de quadros?

IV. Estratégia empresarial e gestão de quadros

As práticas/estratégia de gestão de quadros (superiores) adaptam-se/são coerentes com a estratégia definida para a empresa?

Como se processa a articulação entre estes dois tipos de estratégia?

Quando se define a estratégia da empresa, tem-se em consideração o tipo de quadros que trabalha na empresa?

Os quadros (superiores) participam na concepção da estratégia da empresa? Quais? E em que termos?

Os quadros (superiores) participam na implementação da estratégia da empresa? Quais? E em que termos?

Quais são os resultados práticos da articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia de recursos humanos (em geral) e de gestão de quadros (em particular)? Quais são os indicadores de performance que a empresa utiliza para avaliar os resultados dessa articulação?

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE 5

Guião de entrevista (semi-directiva) ao director de recursos humanos

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

Esta entrevista enquadra-se no estudo sobre "**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: OS QUADROS SUPERIORES DO SECTOR DE COMPONENTES PARA AUTOMÓVEL**", relativo à Dissertação de Doutoramento em Sociologia – Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego – a decorrer no ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa). O estudo está a ser desenvolvido sob a orientação da Professora Doutora Helena Lopes, com o apoio do **DINÂMIA** (Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica) e da **FCT** (Fundação para a Ciência e Tecnologia).

Esta entrevista pretende perceber a relação entre as **Práticas de Gestão dos Quadros e as Estratégias Empresariais** nas empresas do sector de componentes para automóvel.

I. Identificação

Nome: _____

Função: _____

Tempo na empresa: _____

Tempo na função: _____

Formação académica: _____

II. Estratégia

Qual é a estratégia principal da empresa?

Outras estratégias subsidiárias?

Vantagens concorrenciais da empresa?

III. Recursos humanos

Número de pessoas ao serviço na empresa?

História/evolução da área de recursos humanos da empresa em termos de estrutura e filosofia de trabalho?

Organograma da área de recursos humanos

Estratégia de recursos humanos da empresa?

Papel geral da área de recursos humanos para a empresa?

Práticas de gestão de recursos humanos na empresa?

Grau de formalização das políticas/práticas de gestão de recursos humanos da empresa?

IV. Gestão de quadros

Número de quadros superiores da empresa?

Níveis de habilitações dos quadros superiores?

Formações dos quadros superiores?

Funções dos quadros superiores?

Os quadros superiores exercem funções predominantemente técnicas ou funções predominantemente de liderança/gestão de equipas

Estratégia de gestão de quadros superiores na empresa?

Práticas de gestão de quadros superiores da empresa? As práticas de gestão de quadros superiores são diferentes das práticas dos outros recursos humanos?

Distinguem vários tipos de quadros?

Distinguem as práticas de acordo com vários tipos de quadros?

As políticas/práticas de gestão de quadros superiores estão formalizadas na empresa?

Quais os principais desafios que se colocam aos quadros superiores no médio/longo prazos?

V. Estratégia empresarial e gestão de quadros

As práticas/estratégia de gestão de quadros (superiores) adaptam-se/são coerentes com a estratégia definida para a empresa?

Como se processa a articulação entre estes dois tipos de estratégia?

Quando se define a estratégia da empresa, tem-se em consideração o tipo de quadros que trabalha na empresa?

Os quadros (superiores) participam na concepção da estratégia da empresa? Quais? E em que termos?

Os quadros (superiores) participam na implementação da estratégia da empresa? Quais? E em que termos?

Quais são os resultados práticos da articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia de recursos humanos (em geral) e de gestão de quadros (em particular)? Quais são os indicadores de performance que a empresa utiliza para avaliar os resultados dessa articulação?

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE 6

Carta a solicitar a colaboração da empresa para realização das entrevistas

Exmo(a). Sr(a).

Director da Empresa

O meu nome é João Pedro Pina Cordeiro, sou docente na Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE) do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), licenciado em *Sociologia* pelo ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa), com o grau de mestre em *Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos* pelo ISCTE, estando neste momento a frequentar o Doutoramento em *Sociologia, Área de Especialização Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego* no ISCTE.

O meu doutoramento está a ser feito sob a orientação da Professora Doutora Helena Lopes. O estudo incide globalmente nas empresas do sector de componentes para automóvel e procura identificar a relação entre práticas de gestão de quadros superiores e estratégias empresariais. O título da tese é: "GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: OS QUADROS SUPERIORES DO SECTOR DE COMPONENTES PARA AUTOMÓVEL".

Neste sentido, venho por este meio solicitar a vossa colaboração neste estudo. A sua colaboração cinge-se à realização de uma entrevista ao Director/Presidente da empresa e ao Director/Responsável de Recursos Humanos da empresa.

A sua colaboração é fundamental para a realização deste estudo.

Sem outro assunto, de momento, agradeço desde já a sua amabilidade e disponibilidade.

O Doutorando

João Pedro Cordeiro
(Assistente na ESCE do IPS)

Setúbal, 11 de Fevereiro de 2008

APÊNDICE 7

Funções dos quadros superiores por estratégia empresarial

Representar a Organização por Estratégia Principal da Empresa

		Estratégia principal da empresa			Total
		baixo custo	qualidade	inovação	baixo custo
Representar a Organização	Nada importante	0	1	0	1
	Pouco importante	8	22	6	36
	Importante	8	14	9	31
	Muito importante	1	2	1	4
Total		17	39	16	72

Interagir com Pares e Externos por Estratégia Principal da Empresa

		Estratégia principal da empresa			Total
		baixo custo	qualidade	inovação	baixo custo
Interagir com Pares e Externos	Pouco importante	4	9	4	17
	Importante	10	25	8	43
	Muito importante	3	5	4	12
Total		17	39	16	72

Liderança por Estratégia Principal da Empresa

		Estratégia principal da empresa			Total
		baixo custo	Qualidade	inovação	baixo custo
Liderança	Nada importante	0	1	0	1
	Pouco importante	3	1	0	4
	Importante	7	11	6	24
	Muito importante	7	26	10	43
Total		17	39	16	72

Inovar por Estratégia Principal da Empresa

		Estratégia principal da empresa			Total
		baixo custo	qualidade	inovação	baixo custo
Inovar	Pouco importante	12	11	0	23
	Importante	5	22	7	34
	Muito importante	0	6	9	15
Total		17	39	16	72

Tomar Decisões por Estratégia Principal da Empresa

		Estratégia principal da empresa			Total
		baixo custo	qualidade	inovação	baixo custo
Tomar Decisões	Importante	6	15	7	28
	Muito importante	11	24	9	44
Total		17	39	16	72

Resolver Problemas por Estratégia Principal da Empresa

		Estratégia principal da empresa			Total
		baixo custo	Qualidade	inovação	baixo custo
Resolver Problemas	Importante	10	25	10	45
	Muito importante	7	14	6	27
Total		17	39	16	72

Estabelecer Negociações por Estratégia Principal da Empresa

		Estratégia principal da empresa			Total
		baixo custo	qualidade	inovação	baixo custo
Estabelecer Negociações	Pouco importante	5	11	4	20
	Importante	8	21	8	37
	Muito importante	4	7	4	15
Total		17	39	16	72

Trabalhar em Equipa por Estratégia Principal da Empresa

		Estratégia principal da empresa			Total
		baixo custo	Qualidade	inovação	baixo custo
Trabalhar Equipa	Pouco importante	1	0	0	1
	Importante	7	14	5	26
	Muito importante	9	25	11	45
Total		17	39	16	72

Planear/Gerir Actividades por Estratégia Principal da Empresa

		Estratégia principal da empresa			Total
		baixo custo	qualidade	inovação	baixo custo
Planear/Gerir Actividades	Importante	5	6	4	15
	Muito importante	12	33	12	57
Total		17	39	16	72

APÊNDICE 8

Composição da remuneração dos quadros superiores por estratégia empresarial

Tabela 1

		Quadros Superiores com Perfil Técnico				Quadros Superiores com Perfil de Liderança			
		Estratégia Empresarial				Estratégia Empresarial			
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	Total	Baixo Custo	Qualidade	Inovação	Total
Prémios fixos	não	88,2%	82,1%	68,8%	80,6%	82,4%	84,6%	68,8%	80,6%
	sim	11,8%	17,9%	31,2%	19,4%	17,6%	15,4%	31,2%	19,4%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Prémios variáveis	não	64,7%	28,2%	25,0%	36,1%	64,7%	25,6%	25,0%	34,7%
	sim	35,3%	71,8%	75,0%	63,9%	35,3%	74,4%	75,0%	65,3%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Prémio por antiguidade	não	100,0%	92,3%	93,8%	94,4%	100,0%	92,3%	93,8%	94,4%
	sim	0,0%	7,7%	6,2%	5,6%	0,0%	7,7%	6,2%	5,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Subsídio de desempenho	não	82,4%	71,8%	43,8%	68,1%	82,4%	74,4%	43,8%	69,4%
	sim	17,6%	28,2%	56,2%	31,9%	17,6%	25,6%	56,2%	30,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Stock-options (subscrição de acções)	não	100,0%	92,3%	68,8%	88,9%	100,0%	92,3%	68,8%	88,9%
	sim	0,0%	7,7%	31,2%	11,1%	0,0%	7,7%	31,2%	11,1%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Participação nos resultados	não	100,0%	84,6%	93,8%	90,3%	88,2%	89,7%	93,8%	90,3%
	sim	0,0%	15,4%	6,3%	9,7%	11,8%	10,3%	6,2%	9,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Carro/ Combustível	não	70,6%	35,9%	12,5%	38,9%	64,7%	20,5%	6,2%	27,8%
	sim	29,4%	64,1%	87,5%	61,1%	35,3%	79,5%	93,8%	72,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Cartões de crédito	não	88,2%	74,4%	56,2%	73,6%	88,2%	66,7%	56,2%	69,4%
	sim	11,8%	25,6%	43,8%	26,4%	11,8%	33,3%	43,8%	30,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Apoios financeiros à formação	não	82,4%	46,2%	37,5%	52,8%	82,4%	48,7%	37,5%	54,2%
	sim	17,6%	53,8%	62,5%	47,2%	17,6%	51,3%	62,5%	45,8%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Seguros vários	não	29,4%	17,9%	18,8%	20,8%	23,5%	17,9%	18,8%	19,4%
	sim	70,6%	82,1%	81,2%	79,2%	76,5%	82,1%	81,2%	80,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

APÊNDICE 9

Entrevista ao director da empresa A

DIRECTOR DA EMPRESA

I. Identificação

Função: Director Geral da empresa

Tempo na empresa: 14 anos

Tempo na função: 10 anos

Formação académica: Engenheiro, Oficial da marinha de guerra

II. Caracterização da empresa

Actividade principal? CAE?

Bem nós somos uma multinacional que trabalha na indústria dos componentes automóveis mas poderíamos trabalhar também numa outra área uma vez que o grupo é especialista em protecção térmica e acústica para automóveis. Neste momento estamos a trabalhar para a actividade automóvel mas poderíamos estar na construção civil, na indústria aeronáutica, na indústria naval, mas estamos efectivamente na indústria dos componentes para automóvel, cuja CAE é a 34300. A nossa empresa nem sempre pertenceu a este grupo multinacional, mas presentemente somos uma multinacional, nem sempre pertencemos a esta multinacional. Nós estamos aqui há mais de 36 anos e sempre trabalhamos para o sector automóvel. Inicialmente como uma empresa privada, e depois com a vinda da Autoeuropa para aqui a multinacional comprou esta fábrica e desde aí temos pertencido a esta multinacional e continuamos a trabalhar para a indústria automóvel.

Origem/fundação/início de funcionamento da empresa?

Esta empresa está instalada aqui em Setúbal desde 1995, quando adquiriu as instalações de uma outra empresa, também ela virada para a fabricação de componentes automóveis. Inicialmente isto era alemão e agora faz parte de uma multinacional suíça, ou seja, é a filial portuguesa do grupo suíço, líder mundial na fabricação de protecções térmicas e acústicas para automóveis. É então uma holding financeira que tem duas divisões muito grandes, uma divisão automóvel e uma divisão têxtil, e uma das razões é que a indústria automóvel tem muito têxtil. E este grupo, esta multinacional começou mais no sector têxtil, mas a indústria automóvel como lhe disse tem uma componente têxtil muito grande, a insonorização é tudo muito têxtil daí que esta multinacional tenha estas duas grandes divisões. A componente automóvel em termos de dimensão é superior à têxtil. O grupo foi fundado em 1775, e conta hoje com várias fábricas espalhadas por 21 países. Em Portugal a empresa instalou-se sobretudo para dar apoio ao projecto autoeuropa, mas mantém alguma autonomia já que esta representa apenas cerca de 50% no volume de vendas da empresa.

Missão da empresa

A nossa missão da empresa é também a missão do grupo que é ser número um na área acústica, portanto é sermos líderes mundiais de soluções integradas para a indústria automóvel especialmente na área acústica.

Estrutura organizacional da empresa? Organograma?

Em termos de estrutura... bem temos a direcção, depois na segunda linha da hierarquia vem a qualidade, a produção, a engenharia, e a financeira, e depois vem o departamento de recursos humanos, que está dependente da qualidade, e temos depois os operadores dependentes da produção e da engenharia. A estrutura desta empresa segue o modelo das outras empresas do grupo, onde as coordenações estão vinculadas por níveis hierárquicos, tendo por objectivo uma mais fácil tomada de decisão e uma maior responsabilização de cada um.

Desafios estratégicos da empresa?

Bem... isto como multinacional tem uma estratégia global, e a gente sabe que a estratégia global é seguir o BRIC, ou seja os chamados países do BRIC que são o Brasil, a Rússia, a Índia e a China, onde nós já temos presenças muito fortes, e continuamos a crescer. Evidentemente que há medida que estes países crescem, que a indústria automóvel se deslocaliza para estes países, os países e as fábricas nomeadamente da Europa e dos Estados Unidos têm sérias ameaças. A nossa empresa está nessa situação, porque Portugal não é propriamente um país da indústria automóvel ou pelo menos dos componentes da indústria automóvel, é um país que fabrica alguns componentes mas que não tem muita expressão no mercado mundial e isso implica que no que a nós diz respeito nós temos de ser muito talentosos e também muito eficazes porque temos uma concorrência que é externa e uma concorrência que é interna que são também as outras fábricas do grupo. O grupo tem 65 fábricas para a indústria automóvel, o que são bastantes.

O nosso principal desafio, neste momento a nossa mais próxima ameaça são os países dos Leste, República Checa, Polónia, Eslováquia são essencialmente os países mais perigosos que nós temos. E isto tem a ver com a localização geográfica, e tem a ver também com a existência de matérias-primas. Se imaginarmos Portugal assim aqui nesta ponta onde temos pouquíssimas fábricas de montagem, basta só dizer que em Portugal a de maior expressão é aqui a Autoeuropa. E conforme já ouviu dizer o número de fornecedores portugueses é relativamente baixo, portanto isto são modelos de “carry over”, ou seja, o que é que isto quer dizer, são plataformas já existentes em que muitos destes componentes vêm doutros modelos, portanto são transportados para cá e não são feitos aqui de origem, daí que a incorporação de fornecedores portugueses seja tão diminuta. Mas como eu lhe estava a dizer a distância é o nosso principal inimigo porque se temos que transportar as matérias-primas e se temos que transportar... depois o produto final, a componente de transporte tem influência muito grande no preço final. Porque no que ao resto diz respeito temos tantas habilidades e capacidades como os outros. Claro que também somos um pouco vítimas do país que temos e do desenvolvimento que tivemos nos últimos anos, com uma aposta muito ténue na formação, no desenvolvimento, um descurar da investigação científica e da novas tecnologias, e nós também sofremos aqui um pouco com isso a nível nacional. Como somos parte duma multinacional temos algumas vantagens por vir adquirir esse género de know-

how, mas depois quando a gente quer aplicar esses técnicos aqui em Portugal é uma dificuldade muito grande, esse tem sido um grande desafio aqui para esta empresa, não obstante em 2007 termos sido considerada a melhor fábrica do grupo, ganhamos um prémio mundial por termos sido a fábrica com melhor performance do grupo.

Estratégia principal da empresa?

Portanto antes de mais nós seguimos a estratégia do grupo, temos directivas e estamos integrados numa estratégia que o grupo tem, mas felizmente a estratégia do grupo é reforçar esta unidade fabril. No que à nossa empresa diz respeito não estamos minimamente ameaçados. A estratégia do grupo passa por um reforço substancial nesta unidade e portanto nós temos de dar uma resposta convincente, e em qualquer grupo as respostas convincentes prendem-se com os resultados a curto e médio prazo. E portanto a nossa aposta é em primeiro lugar na qualidade, e uma das coisas é certa o nosso melhor recurso é sempre o recurso humano e desse a gente tem de o tratar, daí a aposta na formação. Até porque da aposta na formação e do desempenho das pessoas caracteriza-se desde logo numa primeira medida no resultado junto dos nossos clientes. As penalizações na indústria automóvel por incumprimento de um contrato são muito penalizadoras. Existem um conjunto de regras bem definidas que nos obrigam a fazer as coisas bem, ora para fazer as coisas bem a gente tem de ter pessoas que conheçam bem o produto, processo, a forma de trabalhar e das exigências dos nossos clientes, e temos de responder nessa medida. Depois temos de ter uma flexibilidade muito grande, porque a indústria automóvel vive também de inputs, se o mercado não compra carros as marcas também não os vendem. Em geral quando o mercado responde favoravelmente todas as marcas vendem. Nós como somos uma empresa que trabalha com vários clientes, com várias marcas, as solicitações vêm de todos ao mesmo tempo portanto nós temos de responder a todos ao mesmo tempo, portanto nós temos de ter flexibilidade. Depois temos de estar informados das tecnologias porque hoje em dia quanto mais tecnologia a gente puser ao dispor da massa humana que a gente tem, mais tempo lhe liberta para eles poderem pensar, e só através do pensamento é que a gente consegue ser criativos, e só assim se consegue ter qualidade, e é claro que isso permite também baixar os custos de produção, que se vão reflectir no preço final ao cliente. Quando a gente tem essas capacidades na mão temos capacidade de melhorar, e ver que estamos no bom caminho. E quando a gente começa a medir e começa a ver onde pode melhorar começa então os tais

planos de “improvement”, portanto das melhorias, e a gente vive das melhorias. É da aposta na qualidade que colocamos em tudo que a nossa fábrica vai construindo o seu futuro. Portanto se nós respondermos sempre com qualidade, de forma positiva e criativa, de modo a acrescentar valor, então eu prevejo que isto possa melhorar .

Outras estratégias subsidiárias?

A estratégia principal é como disse a qualidade, mas depois temos outras estratégias, porque a nossa aposta é multifacetada. Actualmente e dado que os nossos resultados desceram um pouco estamos a seguir também uma estratégia, não sei se é bem uma estratégia mas estamos a procurar baixar os custos na produção de forma a baixar também os preços ao cliente final. Por outro lado como se sabe Portugal também é importante pelos baixos custos de mão-de-obra, mas o que eu costumo dizer é que a nível da estratégia do grupo, Portugal é importante devido aos resultados que aqui conseguimos obter, sobretudo em termos de qualidade e satisfação dos clientes, internos e externos.

Vantagens concorrenciais da empresa?

Eu digo-lhe muito honestamente o seguinte, hoje em dia há muito poucos segredos nesta indústria, a resposta dos grupos tem muito a ver com a organização, e a organização passa muitas vezes pelas pessoas e pelo seu empenho em cada local, pelas direcções, pelos quadros superiores, pelas chefias intermédias, portanto nós não temos aqui fórmulas mágicas nem somos detentores de uma arma secreta que faz com que nós tenhamos uma vantagem muito superior aos outros. O que eu costumo dizer é que a gente nunca tem uma segunda oportunidade de criar uma primeira boa impressão e portanto cada vez que os clientes nos visitam eles têm de sair daqui encantados e que podem contar e confiar connosco. E para isso não precisamos de ter o topo das tecnologias mas a organização é fundamental para que o resultado apareça. E essa organização passa pelo conhecimento detalhado da nossa actividade, por parte de todos. Portanto a nossa melhor vantagem são as pessoas.

III. Gestão de recursos humanos/gestão de quadros

Papel geral da área de recursos humanos para a empresa?

Nós somos uma fábrica produtiva e portanto a roda mandante é o “shop floor”. Todas as outras áreas prestam serviços de qualidade ao “shop floor”. Nós não somos uma fábrica de recursos humanos, não somos uma fábrica de engenharia, de logística, nós somos uma fábrica produtiva que necessita desse suporte para funcionar. E nessa base tal como todos os outros serviços a área de recursos tem de prestar um bom serviço aos seus clientes que é o “shop floor”. O nosso cliente final antes de ser o cliente externo é o cliente interno, e aí no que diz respeito à área dos recursos humanos é conhecer a nossa massa populacional, é conhecer as características da nossa população e em função das características da nossa população encontrar as melhores soluções que se adaptem à nossa população. E nós somos pessoas que temos aqui assim uma multicultural, não temos só portugueses, também pessoas doutras nacionalidades, e portanto a área de recursos humanos tem de tratar dela, com as suas políticas várias, para que ela seja produtiva, criativa e que no fundo sintam que os recursos humanos são um parceiro neste processo e não as pessoas que de vez em quando os contactam por esta ou por aquela razão. Portanto esta é que é a função para nós dos recursos humanos, evidentemente que esta é uma função muito abrangente, pois é uma função que passa desde o reconhecimento das pessoas, até ao conhecimento das pessoas, até à formação das pessoas, antecipar as necessidades, portanto há um conjunto muito vasto de actividades para servir as pessoas da empresa. A nossa área dos recursos humanos também trata muito duma área específica e importante para a empresa que é a higiene e segurança no trabalho, e nessa componente também tem de verificar as componentes e a forma como a gente desempenha a nossa actividade.

Existem práticas de gestão de recursos humanos diferenciadas consoante os profissionais que têm na empresa?

Afirmativo, essa deve ser obrigatoriamente diferente, consoante as nacionalidades, as categorias profissionais, consoante as funções que cada um exerce.

As práticas de gestão de quadros superiores são diferentes das práticas dos outros recursos humanos?

Ora bem, isso... eu costumo dizer que as pessoas fazem todas parte desta família, têm todos um tratamento igual mas diferenciado na sua especificidade. Cada ser é um ser mas deve ser tratado de igual forma, mas é claro que as práticas são diferentes sobretudo por categoria, e isso é função da área de recursos humanos identificar. Mas vamos lá ver, o tratamento pode ser o mesmo, mas a abordagem pode ser uma abordagem diferenciada. Dependendo da assistência assim o verbo terá de ser diferente, a abordagem tem de ser diferente consoante a diferença que a gente tem na população. Estas práticas e esse tratamento têm de ser muito específico consoante as populações, integrado nas nossas normas.

Distinguem vários tipos de quadros?

Sim, sim... sobretudo ao nível das categorias e das suas funções. Temos os quadros superiores e os intermédios, e depois temos os quadros com funções mais técnicas e operativas, portanto mais de terreno, e os quadros sobretudo de gabinete, de gestão de equipas.

IV. Estratégia empresarial e gestão de quadros

As práticas/estratégia de gestão de quadros (superiores) adaptam-se/são coerentes com a estratégia definida para a empresa?

Eu acho que sim. Evidentemente que quando fala da empresa eu tenho sempre dúvidas em identificar se somos nós ou se é o grupo multinacional. Eu costumo dizer que cada país é um país e basta só ver que a nível de legislação laboral existem diferenças de país para país. E como isso é desde logo uma das funções da área dos recursos humanos, existem logo aqui diferenciações. O que eu digo é que dentro da nossa empresa não há essa diferenciação. A área de recursos humanos é uma alavanca fundamental para alcançar a estratégia definida.

Como se processa a articulação entre estes dois tipos de estratégia?

A estratégia definida pela área de recursos humanos deve ser congruente com a estratégia da empresa, deve no fundo contribuir para alcançar a estratégia da empresa. Só assim se podem conceber os vários departamentos, cada um contribuindo com o que de melhor sabe fazer para alcançar a estratégia definida. Esse alinhamento faz-se também com a participação dos quadros na formulação e na implementação da estratégia definida. Eu faço esta leitura. Eu estou convicto de que aquilo que cada um tem dito, de que aquilo que cada um faz contribui decisivamente para este alinhamento digamos que estratégico. É claro que as pessoas pensam sempre que são pouco ouvidas, que existe um défice de participação, mas isso é como tudo. Eu sou da opinião que tudo pode ser melhorado, e que continua a haver aqui espaço para melhor, mas que pelo facto de a gente se calhar achar que deveríamos ser mais ouvidos isso não nos inibe ou nos exclui da solução final. Mas continua a achar que haverá sempre espaço para melhorar.

Quando se define a estratégia da empresa, tem-se em consideração o tipo de quadros que trabalha na empresa?

A nossa estratégia assentando naquilo que o grupo espera de nós tem de ter pessoas que executem e que façam esse caminho. E a gente tem este grupo para fazer este caminho. O caminho está definido, agora o caminho tem nuances e a gente trata das nuances com a equipa que tem. Daí que a gente tenha aqui reuniões, muitas reuniões que são as chamadas reuniões de entreajuda em que estamos todos presentes e onde se tomam medidas para resolver os problemas que surjam para alcançar a estratégia definida. Portanto o alcance da nossa estratégia passa muito pela qualidade das pessoas que a gente tem. Aliás as soluções encontradas também vão nesse sentido, porque as soluções têm de ser dinâmicas e como são dinâmicas também tem a ver com a qualidade tem. E aí os quadros, sobretudo os mais qualificados, desempenham um papel muito importante. Os instrumentos que a gente põe à frente das pessoas para alcançar os melhores resultados têm a ver com a qualidade das mesmas. Portanto as coisas têm de ser claras nesse sentido.

Os quadros (superiores) participam na concepção da estratégia da empresa? Quais? E em que termos?

Bem não há nenhum impresso onde a gente preencha os inputs para a estratégia, mas nas várias auscultações realizadas aos quadros existe aqui um grande contributo. Não há digamos que um género de um questionário diga-me lá o que pensa que deve ser a estratégia da empresa, mas nos vários contactos, nas reuniões que a gente tem, nas participações que a gente tem eu subscrevo de que as pessoas participam na definição da estratégia. Agora isso não implica que tudo o que eu tivesse dito seja o definido, portanto o que há a esse nível é um somatório de opiniões que juntamente com muitos analistas a gente procura encontrar uma solução. Mas eu estou convencido de que há uma contribuição de todos os quadros, aliás essa até é a melhor forma, porque isso de ser só implementador pode não ser muito criativo e pode até não ser muito motivador para os quadros que trabalham aqui. As pessoas têm de entender que fazem parte duma solução, que contribuíram para essa solução, e só assim é que podem dar o seu melhor.

Os quadros (superiores) participam na implementação da estratégia da empresa? Quais? E em que termos?

Inevitavelmente. Se ao nível da formulação da estratégia procuramos o apoio dos quadros e dirigentes como lhe estava a dizer, ao nível da implementação isso é óbvio, não só os quadros mas todos os profissionais, sobretudo através do desempenho eficaz das suas funções. Todos contribuem a esse nível, pois a empresa é um todo, e todos fazemos parte desse todo.

Quais são os resultados práticos da articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia de recursos humanos (em geral) e de gestão de quadros (em particular)? Quais são os indicadores de performance da empresa para avaliar os resultados dessa articulação?

Bem há uma coisa que é o seguinte isto como multinacional aqui o resultado cifrão é muito importante. A gente pode ser considerada a melhor fábrica do mundo mas depois se temos resultados fracos ou negativos isso pode significar que estamos na véspera do fecho. Mas o nosso maior indicador é o indicador dos resultados, analisados na medida do custo-benefício.

Nós temos um custo operacional que tem uma série de componentes, entram lá todas as componentes e mais alguma e depois temos no final um resultado, e esse resultado tem de ser positivo, não pode ser negativo, senão se tiver um resultado negativo significa que nas linhas que foram prosseguidas alguma coisa se passa, alguma coisa não correu bem. Nem sempre o resultado espelha a qualidade da fábrica, a gente pode ter negócios que foram catastróficos no sentido da sua aceitação porque tudo tem um preço de venda... as perdas que a gente faz traduz-se num preço de venda e num custo para a realizar. E é este resultado entre o custo para a realizar e o preço da venda que está o resultado da fábrica, podendo estes resultados ser positivo ou negativo. Agora no custo para a realizar estão aqui as componentes todas, desde a forma como a gente a compra, a forma como a gente a transforma, a nossa organização para depois nas várias componentes para que a gente pegue na matéria-prima e a transforme num produto final, aquele balanço que a gente adquire para os anos seguintes. Nós estamos numa actividade em que todos os anos baixamos o preço de venda das coisas, independentemente da conjuntura externa. Nós temos acordos com os nossos clientes que em geral chamam-se “long term agreements”, e nestes acordos isto implica uma redução dos preços de venda. Então o que é que os nossos clientes esperam de nós, os nossos clientes esperam que a gente consiga produzir no ano seguinte o produto mais barato e de forma mais eficiente do que aquela que a gente iniciou. E nós temos de fazer tudo para cumprir esta expectativa dos nossos clientes, evidentemente que há situações mais fáceis e outras mais difíceis, umas onde nós somos capazes outras onde nós não somos capazes, mas a nossa actividade é o somatório de resultados. E é isso que ano após ano a gente faz, e esse ano após ano é da actividade do dia após dia, e sabendo nós que as conjunturas têm ciclos diversos, então a gente tem de prever esses ciclos e aplicar os planos de contingência, e estes planos de contingência aplica-se a tudo, aplica-se às pessoas, às matérias-primas, aos equipamentos, a tudo. Portanto a estratégia de recursos humanos tem de também ela contribuir para que os resultados da empresa sejam positivos. Quem não estiver apto para estas abordagens não podem fazer parte da nossa empresa. E posso-lhe dizer que em termos de resultados a empresa está muito satisfeita. É óbvio que eu sou um homem muito ambicioso, eu pretendo sempre muito mais do que o quanto baste (qb), porque tenho perfeita consciência de que, pelo menos no sítio onde estamos, neste país já não basta só saber fazer é preciso também saber fazer muito bem. E penso que nós sabemos e estamos a fazer e muito bem.

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE 10

Entrevista ao responsável de recursos humanos da empresa A

RESPONSÁVEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

I. Identificação

Função: Responsável da Área de Recursos Humanos

Tempo na empresa: 12 anos

Tempo na função: 6 anos

Formação académica: Licenciatura em Ergonomia

II. Estratégia

Qual é a estratégia principal da empresa?

A estratégia principal da empresa é a mesma do grupo. Existem linhas estratégicas que são definidas pela empresa mãe, as quais nós temos de seguir. Essas linhas passam por estar a par da situação económica e pela capacidade de gerir os nossos recursos humanos de forma a não ultrapassar determinados limites que são o número de pessoas necessárias para a empresa, não ultrapassar determinados limites, este é de facto um ponto estratégico da empresa que passa pelo número de efectivos, e depois pelas suas áreas de formação também. Portanto, dá-se determinado valor às pessoas que possam trazer as mais valias para a empresa, e penso que a este nível é o mais importante, em termos formativos, em termos de efectivos numa perspectiva que seja economicamente viável.

Outras estratégias subsidiárias?

É tudo aquilo que tem de ser feito para dar seguimento às estratégias principais. As estratégias complementares assentam em várias coisas mas a principal penso eu que seja a aposta nos recursos humanos, nas pessoas. As pessoas são o nosso bem mais valioso, e são elas que nos permitem alcançar aquilo que está delineado para a empresa mais especificamente e como é óbvio para o grupo. Depois há as questões relacionadas com a qualidade... eu acho que qualquer projecto que se queira, que tenha a ambição, se não passar por um projecto de qualidade não consegue crescer... as pessoas, de uma forma geral, em toda a empresa sentem a qualidade como um objectivo, como algo que têm que efectivamente atingir.

Vantagens concorrenciais da empresa?

É talvez o mesmo que lhe respondi anteriormente, eu penso que seja sobretudo ao nível das pessoas que nós conseguimos trazer vantagens para a empresa relativamente aos nossos concorrentes. Nós temos aqui pessoas muito qualificadas e competentes, e é a esse nível que temos algumas vantagens.

III. Recursos humanos

Número de pessoas ao serviço na empresa?

Bem isto tem variado, mas neste momento somos cerca de 160 trabalhadores.

História/evolução da área de recursos humanos da empresa em termos de estrutura e filosofia de trabalho?

Daquilo que eu conheço, portanto como estou aqui na empresa acerca de 12 anos, sei que há seis anos atrás não havia sequer departamento de recursos humanos, havia um departamento de pessoal muito pouco estruturado. De há seis anos para cá passou então a existir o departamento de recursos humanos, sendo que passou a haver uma pessoa responsável por

este departamento, um director. Depois mudou um bocadinho desde que eu passei para a área de recursos humanos, porque a minha função não é de direcção mas de responsabilidade digamos sobre determinadas áreas. O historial do grupo também mudou um pouco pois passamos a ter planos ou melhor estratégias de prazos a cinco anos. Portanto neste momento estamos a terminar estes cinco anos e vão sair novas directrizes a partir de agora.

Organograma da área de recursos humanos?

É muito simples, somos apenas duas pessoas, sempre foi assim desde que eu estou nestas funções há seis anos, e os suíços nunca permitiram que fossem mais do que duas pessoas de acordo com o número de trabalhadores que aqui temos. Sou eu que sou a responsável pela área e que estou numa área um pouco mais técnica, e é a minha colega que está numa área administrativa, de gestão administrativa digamos de processamento de salários, segurança social. Portanto isso é mais com ela e tudo o resto sou eu que trato, como seja a formação, o recrutamento e selecção, a gestão motivacional e a comunicação.

Estratégia de recursos humanos da empresa?

A estratégia de recursos humanos é como lhe disse antes, ou seja é definida para cinco anos, quer dizer isto tudo depende muito do que se passa no mercado, não podemos dizer que sejam mesmo os cinco anos. O que lhe posso dizer é que há um conjunto de directrizes que vamos mantendo com pequenas alterações, porque às vezes há pequenas alterações que têm de ser feitas que são emanadas pela suíça. Essas alterações acontecem mas temos de facto um conjunto de directrizes de há cinco anos para cá. E isso deve ser seguido. E essas directrizes tocam todas as áreas dos recursos humanos, desde a gestão de carreiras, ao recrutamento e selecção, etc. Portanto a estratégia passa um pouco pela aposta nos recursos humanos, pela qualificação e formação desses recursos, pela qualidade. De facto a qualidade penso que é uma das grandes áreas de aposta dos recursos humanos da empresa e do grupo.

Papel geral da área de recursos humanos para a empresa?

Bem o departamento em termos do grau de importância eu penso que não seja um departamento considerado estratégico. Eu diria que desempenha um papel operacional não

estratégico. Nós temos uma direcção, depois temos qualidade, produção, engenharia, financeira, e depois é que temos o departamento de recursos humanos numa posição subalterna a estes. Penso que este departamento é menos valorizado que os outros departamentos. O que pode ser contra natura, porque se nós apostamos de facto nos recursos humanos eu penso que isto deveria ser um pouco diferente. Mas vamos lá ver também compreendo porque isto há directrizes muito fortes emanadas pelo grupo e aqui acabamos por ir nesse caminho definido. Não significa que não se valorizem os recursos humanos, mas como há emanações do exterior as coisas estão feitas e definidas e só têm de ser cumpridas. Porque esta empresa não é o centro de decisões do grupo não é. Mas eu penso que a administração está satisfeita com o papel desempenhado pela área de recursos humanos da empresa, pelo menos não posso dizer que esteja insatisfeita. Agora acredito piamente que isto pudesse ser melhorado, há coisas a melhorar, mas isso passaria também provavelmente também pelo conhecimento de diversas áreas que eu deveria ter e que não tenho. Não que eles não esteja satisfeitos mas seria preferível ter alguém da área a chefiar este departamento.

Práticas de gestão de recursos humanos na empresa?

Portanto ao nível das práticas todas elas estão bem definidas aqui na empresa. Ao nível da gestão de carreiras posso dizer que não tem sido feita grande coisa, não é uma área muito desenvolvida aqui pelo menos. Mas como eu lhe estava a dizer existe uma política e portanto práticas ao nível da formação, recrutamento e selecção, avaliação de desempenho, descrição e análise de funções, higiene e segurança no trabalho, a gestão de carreiras nem por isso, relações laborais e salários são áreas transversais em que estamos vários departamentos envolvidos. Por exemplo a gestão dos salários é uma área sobretudo desenvolvida pela área financeira. Ao nível do acolhimento também intervimos muito, estamos até neste momento a mudar um pouco aquilo que é feito... aliás vou-lhe dizer o que é feito, portanto entram os novos colaboradores, passam aqui pelos recursos humanos e aí têm uma série de formação e informação sobre o funcionamento interno da empresa, ou seja tudo aquilo que achamos que o trabalhador deve saber como horários, alimentação, instalações, etc. Portanto passam pelos recursos humanos e depois passam directamente para o responsável da área onde vão exercer funções. E aí recebem um manual com todas estas informações e com as informações mais relacionadas com a área.

Grau de formalização das políticas/práticas de gestão de recursos humanos da empresa?

Estão sim absolutamente. Existe essa formalização, tanto que a todos ao níveis as políticas e as práticas a implementar têm de ser aprovadas, o processo passa por uma série de etapas até se chegar ao objectivo que se pretende. Em termos de grau não lhe sei responder, mas de facto existem documentos expressos e formais com essas políticas. E essas políticas são definidas internamente, ou seja, isto já está feito há algum tempo e foi feito pela direcção da empresa. Portanto isto já vem um bocadinho de trás, e nós é claro fazemos os ajustamentos necessários. Diria que a avaliação de desempenho e os processos de das carreiras é que isto não está ainda muito bem conseguido.

IV. Gestão de quadros

Número de quadros superiores da empresa?

Bem eu não tenho isso na memória agora, mas penso que são 13 os quadros superiores da empresa.

Níveis de habilitações dos quadros superiores?

São licenciados e bacharéis. De qualquer forma eu penso que não é condição para ser quadro superior aqui na empresa que eles tenham formação superior, mas de facto é uma prática aqui na empresa.

Formações dos quadros superiores?

Maioritariamente de engenharia.

Funções dos quadros superiores?

Bem eu penso que já se passou aqui na empresa uma diferenciação muito grande entre quadros superiores que desempenham funções predominantemente técnicas e quadros

superiores que desempenham funções de gestão de equipas. Penso todavia que isso já foi mais notório do que agora. Eu diria que agora os quadros superiores desempenham aqui nesta empresa funções mais técnicas. Temos mais quadros superiores a desempenhar esse tipo de funções, maioritariamente sim. Também temos alguns, mas poucos, a desempenhar funções de liderança e de gestão de equipas, necessariamente.

Estratégia de gestão de quadros superiores na empresa?

Bem isto é um pouco difícil responder por um lado porque as coisas já estão mais do que definidas, há já muitos anos, e mentem-se, e só numa eventual necessidade de alteração é que de facto intervimos de forma diferente. Mas no fundo essa estratégia é igual à que lhe disse antes para os restantes recursos humanos. No fundo nós como responsáveis da área de recursos humanos temos de apostar em áreas como a formação, ou seja, que eles tenham conhecimentos específicos nalgumas áreas, e temos de apostar naquelas pessoas que têm uma visão de helicóptero e de liderança, como são estes quadros. E portanto é disto tudo que há pouco se falou não é, eles são estratégicos para a empresa. E aqui nós seguimos a visão do grupo nesse aspecto, e nessa perspectiva eu digo que efectivamente os quadros, pelo que temos vindo a fazer nestes últimos 2/3 anos uma aposta muito forte nos quadros especificamente nalgumas pessoas.

Práticas de gestão de quadros superiores da empresa? As práticas de gestão de quadros superiores são diferentes das práticas dos outros recursos humanos?

Existem práticas que são aplicadas só aos quadros que não são aplicadas aos outros profissionais noutras categorias, de facto sim, existe essa diferença, sem dúvida. A que níveis? Sobretudo ao nível das remunerações, e aqui os quadros superiores têm muito mais vantagens, muito mais incentivos, e também ao nível da carreira, no fundo existem aqui oportunidades para estes quadros que não existem para os demais profissionais. Portanto poderemos dizer que sim, que há práticas só para os quadros e há práticas para os outros, sim, sim. A verdade é que não se nota muito, mas de facto tem a ver com aquilo que lhe disse há pouco, porque precisa de ter conhecimentos técnicos mas também precisa de ter conhecimentos de liderança, e portanto pelas suas próprias especificidades e pelos seus conhecimentos tem de ser mesmo assim.

Distinguem vários tipos de quadros?

Nós internamente não fazemos esta distinção. Ou melhor nós fazemos mais a distinção por função, pelas funções que desempenham do que propriamente por categoria.

Distinguem as práticas de acordo com vários tipos de quadros?

Procuramos que as práticas sejam lineares e uniformes para os quadros da empresa. Agora há de facto uma aposta mais clara nalgumas pessoas, isso sim, que nós consideramos importantes para a empresa e aí temos no fundo de criar mecanismos diferenciados para que eles se sintam bem e satisfeitos na empresa.

As políticas/práticas de gestão de quadros superiores estão formalizadas na empresa?

Sim, claro. De igual forma que para os outros profissionais da empresa. Tudo está perfeitamente claro, definido e documentado em papel. Exceptuando aquilo que lhe referi a respeito da avaliação de desempenho e das carreiras, que estamos agora a trabalhar mais nisso, tudo o resto está perfeitamente estruturado.

Quais os principais desafios que se colocam aos quadros superiores no médio/longo prazos?

Bem a nossa aposta neste momento é pensarmos em conseguir novos produtos para a nossa empresa numa perspectiva de aumentarmos a nossa produção. E com isso vem toda, em termos de recursos humanos, temos todo o interesse estratégico a nível não só de pessoal mas a nível também de fluxos da nossa empresa, e é isso que nós nos recursos humanos tentamos acompanhar, e aqui os quadros superiores são fundamentais para conseguirmos alcançar melhores resultados para a empresa. Eles são de facto estratégicos para o desenvolvimento da empresa. Mas agora em termos de resposta não são só os quadros superiores, eu diria que isto é global, depende de todos, para que se consiga de facto arranjar novos projectos.

V. Estratégia empresarial e gestão de quadros

As práticas/estratégia de gestão de quadros (superiores) adaptam-se/são coerentes com a estratégia definida para a empresa?

De facto tentamos que assim seja. Existe essa coerência entre ambas as estratégias, e embora a realidade seja diferente de país para país, aqui nesta empresa nós tentamos ir ao encontro dos interesses do grupo.

Como se processa a articulação entre estes dois tipos de estratégia?

Portanto temos as tais directrizes como já lhe falei e depois através de comunicados que nos chegam regularmente. Portanto e nós temos de ir ao encontro deste conjunto de comunicados, de comunicações, ou seja, nós estamos permanentemente em contacto com os suíços, e mais temos “reports” que fazemos mensalmente, portanto tem de haver aqui uma articulação muito forte de forma a conseguir seguir as linhas definidas, no fundo para irmos de encontro aos interesses do grupo.

Quando se define a estratégia da empresa, tem-se em consideração o tipo de quadros que trabalha na empresa?

Portanto como já lhe disse em termos de estratégia não passa só por aqui pela nossa empresa, passa pelo grupo, não é. Mas tem de sempre haver uma preocupação mais local com os quadros. Digamos que nós temos a vantagem ou desvantagem, não sei muito bem, de termos uma empresa em que conseguimos quase sempre articular de forma quase familiar internamente os nossos recursos humanos e os recursos humanos. Portanto tentamos aproveitar os recursos internos que temos para podermos crescer. Ou seja, do ponto de vista estratégico nós temos linhas que temos de seguir e aí os quadros têm pouca intervenção, mas depois nós internamente podemos gerir mais ou menos para que os nossos quadros consigam dar seguimento ao que foi estrategicamente definido, portanto aqui há sempre a preocupação com os quadros.

Os quadros (superiores) participam então não tanto na concepção da estratégia da empresa mas mais na implementação da estratégia da empresa? Quais? E em que termos?

Sim, é isso mesmo. Mais, mas muito mais na implementação da estratégia. Aliás eles são o garante que nós temos para alcançar o que o grupo define. Penso que sim, isso internamente. Ou seja, as directrizes são definidas ao nível do grupo e depois é aqui ao nível da implementação da estratégia que os quadros, principalmente, os superiores e mesmo os intermédios têm um grande papel. Eu não sei se o engenheiro lhe disse que nós aqui também não fazemos desenvolvimento, e isso também poderá ter a ver com toda esta forma do grupo funcionar, estrategicamente são delineadas na suíça as tais directrizes e depois nós temos por acabar por ir ao encontro do grupo. E aqui os quadros são muito importantes de facto. Portanto tendo nós directivas a cumprir e tendo objectivos bem claros definidos, é nessa perspectiva que os quadros são importantes, ou seja, temos de chegar ao final do ano e temos de conseguir atingir esses tais objectivos, penso que seja a melhor forma de avaliar se conseguimos ir ou não ao encontro.

Quais são os resultados práticos da articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia de recursos humanos (em geral) e de gestão de quadros (em particular)? Quais são os indicadores de performance que a empresa utiliza para avaliar os resultados dessa articulação?

Os resultados práticos são alcançarmos os objectivos definidos, e aí penso que estamos bem. Indicadores, bem isso são vários, por exemplo em termos de qualidade temos de trabalhar no sentido de garantir essa qualidade para a empresa. Nessa perspectiva em termos do resultado final isso significa que temos de trabalhar todos nesse sentido de alcançar essa qualidade, portanto existe um percurso que temos de percorrer, quer sejam os quadros intermédios ou superiores, para portanto para atingir esses objectivos. Portanto havendo objectivos temos de caminhar nesse sentido, e é através dessas práticas do dia a dia que poderemos atingir esses objectivos. Portanto será a melhor forma de demonstrar aquilo que foi feito pelas pessoas envolvidas, pelos quadros médios e superiores. É uma análise em termos de resultados.

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE 11

Entrevista ao director da empresa B

DIRECTOR DA EMPRESA

I. Identificação

Função: Director da empresa

Tempo na empresa: 11 anos

Tempo na função: 7 anos

Formação académica: Engenheiro

II. Caracterização da empresa

Actividade principal? CAE?

Esta empresa pertence a um grupo multinacional que trabalha na indústria dos componentes automóveis, nomeadamente o fabrico de peças para o interior dos automóveis, como sejam os assentos, portas, tectos e mecanismos vários. Em termos de CAE é a 34300, que representa a nossa actividade e o nosso sector. É pois uma multinacional líder no desenho, desenvolvimento e fabrico de componentes interiores para a indústria automóvel. A sua actividade principal baseia-se como disse na produção de tectos, portas e assentos. Os construtores de automóveis são os nossos clientes, entre os quais figuram a grupo Volkswagen, Renault-Nissan, Ford, etc. A empresa é pioneira na função de tectos de automóveis, o domínio de soluções modulares posiciona a empresa, e o grupo, como número um mundial nesta função. Depois estamos também, não a empresa, mas o grupo na primeira linha do mercado de componentes de portas. Aqui somos os experts em revestimentos de

portas e mecanismos. Finalmente somos enquanto grupo líderes tecnológicos no desenvolvimento e fabrico de assentos completos para todo o tipo de veículos.

Origem/fundação/início de funcionamento da empresa?

Sobre a história desta empresa e do grupo podemos analisar um pouco por décadas. A empresa, ou melhor o grupo iniciou actividade nos anos 50 num atelier especializado em travões e direcção em Espanha, aliás isto é uma multinacional espanhola, depois nos finais dos anos 50 foi criada a empresa Ansa pelo grupo, empresa esta que se dedicava à fabricação de rótulas de direcção e suspensão do automóvel, que deu origem à patente do novo modelo de rótula e que pressupôs a ampliação da capacidade do pequeno atelier para fazer frente aos numerosos pedidos dos principais fabricantes de camiões, como por exemplo a Pegaso. Depois na década de 60 fez-se um acordo estabelecido com uma empresa alemã líder em rótulas, para estabelecer uma fábrica em Espanha, em Burgos, e esta empresa chegou a ser uma das empresas com melhor qualidade na Europa. Foi através de acordo que começou a estratégia de diversificação de produtos com a aquisição de licenças de fabricação para peças do interior do veículo e a criação de empresas destinadas à fabricação de assentos, painéis para portas e revestimentos de tectos. Depois na década de 70 surge uma nova oportunidade de negócio para o grupo com a parceria estabelecida com uma empresa italiana para revestimentos dos tectos dos automóveis. Foi com esta parceria que se introduziu a tecnologia Glasutec, muito importante para este sector. Depois a partir de 1985 é criada a holding do grupo com o objectivo de gerir, coordenar e consolidar as actividades das empresas em constante crescimento. É a partir deste período, mais especificamente em 1996 que é criada esta empresa em Portugal, portanto pertence a essa holding. E portanto a nossa actividade é também em todos os componentes referidos, ou seja, tectos, portas e assentos para automóveis. Porém a nossa principal actividade está centrada no revestimento de tectos, isso é a principal. A nossa empresa aqui tem cerca de 300 trabalhadores, um pouco menos talvez 280, por aí, e temos um volume de negócios de cerca 58 milhões de euros. Penso que em Portugal a empresa instalou-se aqui em Vila Nova de Cerveira principalmente para dar apoio ao projecto autoeuropa. Hoje em dia esta multinacional espanhola opera em 22 países, possuindo cerca de 90 fábricas e 20 oficinas técnico-comerciais. A sua trajectória de expansão comercial e produtiva levou este grupo a abrir recentemente a novos centros como na China, Índia e Coreia do Sul.

Missão da empresa

A missão da empresa, e do grupo, é conceber, desenvolver e fabricar para a indústria principal do automóvel soluções modulares de revestimento interior dos veículos, orientados para a inovação e a excelência na gestão, com o objectivo de conseguir a permanente satisfação dos nossos clientes em termos de qualidade, serviço e preço, desenvolvendo uma actividade próspera que garanta o incremento de valor da empresa numa dinâmica de progresso permanente, mantendo um crescimento social e economicamente sustentável. Solidez financeira, inovação, qualidade e custos competitivos são os mecanismos que criam o valor diferencial da nossa empresa, e do grupo como é óbvio, que trabalha cada dia para seguir mantendo a confiança. Daí que os nossos valores de marca sejam sobretudo a orientação para o cliente, criatividade, agilidade e flexibilidade, espírito de equipa, proactividade, alcance dos objectivos, integridade e comportamento ético.

Estrutura organizacional da empresa? Organograma?

A nossa estrutura é, diria eu, matricial, constituída primeiro pela administração, depois logo a seguir temos a direcção geral, depois temos as várias unidades de negócio, responsável pelo desenvolvimento dos negócios, que são constituídos pelos director do produto de portas, director de produto assentos e director de produto tectos. Temos também os vários departamentos de suporte à empresa, responsáveis pelos serviços que suportam a mesma que são o administrativo-financeiro, o jurídico, a auditoria interna, os recursos humanos e o departamento administrativo. E temos também os departamentos prestadores de serviço às unidades de negócio, que são o departamento de investigação e desenvolvimento, o de marketing, o de qualidade e o de suporte técnico.

Desafios estratégicos da empresa?

Ora o nosso principal desafio é conseguir ajudar com a nossa actividade que o grupo reforce a sua liderança na indústria de componentes para automóvel. Portanto os nossos desafios incluem a dimensão em que a gente está inserido que é o grupo. Temos de fazer bem, com qualidade, para conseguirmos uma boa posição face a outros países que têm outras vantagens que nós não possuímos. Neste sentido uma boa implantação da empresa a nível nacional, a

aposta na diversificação de produtos e de clientes permite-nos fazer face a outros países, principalmente os países do Leste. Este é a nossa principal ameaça neste momento.

Estratégia principal da empresa?

Sendo uma empresa participada a nossa estratégia é também condicionada pela estratégia global do grupo multinacional, nós fazemos uma coisa chamada ciclo de planeamento estratégico. Isto é uma norma multinacional onde o topo define a visão estratégica e basicamente os directores, gestores e quadros das empresas vão lá todos para o definirem. A partir daí as empresas começam a trabalhar nos seus planos todos e no final dá o orçamento. A nossa principal estratégia está assente assim na própria visão do grupo, ou seja, para o grupo o êxito depende de como se encara a visão e os valores que sustentam a empresa. A visão do grupo é ser uma empresa inovadora integrada nas relações com os seus públicos internos e externos (accionistas, empregados, clientes, etc.). Neste sentido nós seguimos a estratégia do grupo, que está assente em alguns pilares base como seja a criação de valor para o cliente antecipando-nos às suas necessidades e expectativas em matéria de inovação e serviço, estabelecer e consolidar posições de liderança, baseando-nos essencialmente no avanço tecnológico e na competitividade, e orientar a investigação e desenvolvimento para funções mais completas e integradoras. Esta é sobretudo a nossa estratégia, enquanto empresa e enquanto grupo. Está como pode ver assente muito nas questões da inovação e da tecnologia, pois achamos que só assim poderemos continuar na senda dos êxitos como líderes de mercado naquilo que fazemos. A inovação e o desenho são a resposta de empresa, e do grupo, ao mundo em constante mudança e são os eixos directores do rápido crescimento do grupo. A inovação supõe a posta em prática do já existente, buscando o progresso permanente mediante a geração de novas ideias com as que obter uma clara vantagem diferencial. Esta deve aplicar-se ao ciclo completo dos produtos. Somos inovadores em várias componentes como seja a inovação em materiais (temos laboratórios de materiais orgânicos e inorgânicos), inovação em acústica e vibrações (absorção acústica, isolamento acústico, sistemas anti-vibração, etc.), inovação em segurança, inovação em electrónica e iluminação, inovação em simulações (de processos e de produtos), enfim, é uma grande aposta nossa. Em suma diria eu a estratégia é ter, desenvolver sempre produtos de alta qualidade que existem, inovar constantemente, tentar ser líder. Nós temos sempre que crescer, sabe? para nós crescer é vender mais do que o ano passado, crescendo também com

peçoas. Não é fácil, nós partimos para um ano motivando as peçoas dizendo que queremos crescer.

Outras estratégias subsidiárias?

Bem, outras estratégias complementares, como é óbvio nós temos de ter uma visão integrada e integradora, e assim sendo, o que eu posso dizer é que apenas conseguimos alcançar o que eu referi percorrendo um caminho sustentado por vários aspectos. Alguns deles ligados aos nossos trabalhadores, procurando atrair, desenvolver e reter os melhores talentos. Depois para sermos líderes também temos de fazer bem e de sermos bons naquilo que fazemos, criar valor através da qualidade e do preço. Depois ainda temos de caminhar para a excelência sustentada, entendida aqui como aquilo que referi antes, ou seja, apostar na inovação, em boas formas de gerir e obter resultados. E finalmente temos as iniciativas estratégicas de melhoria que são a aposta no “seis sigma” (metodologia que permite a sistematização e avaliação económica de melhoria e a medição e redução da variabilidade dos processos operativos e transaccionáveis), “delta” (optimizar tanto os custos directos como indirectos) e “learn manufacturing” (alcançar o objectivo global de eficiência, situando o sistema industrial da empresa no primeiro nível no que se refere à qualidade, custo, serviço e gestão). As nossas apostas passam por isto, não é.

Vantagens concorrenciais da empresa?

Eu penso que, não eu tenho a certeza que as nossas vantagens advêm muito da cultura de inovação que temos aqui na empresa. Disso não tenho dúvida, nós fazemos um grande investimento em actividades de investigação e desenvolvimento, uma grande aposta nas questões que trazem mais valias para a empresa, e a inovação está na frente de tudo se queremos ser os melhores e se queremos ser competitivos. Nós investimos muito do nosso capital nestas questões da investigação e do desenvolvimento. Depois é claro sem recursos humanos qualificados e competentes nada disto seria possível, pelo que eu digo que a inovação e a qualidade das peçoas que aqui temos são as nossas mais valias. Tudo isto tem como resultado uma melhoria da nossa qualidade, uma satisfação dos nossos clientes e é claro dos nossos investidores.

III. Gestão de recursos humanos/gestão de quadros

Papel geral da área de recursos humanos para a empresa?

É uma área fundamental para a empresa e também é uma área fundamental para o grupo. Não nos podemos esquecer que trabalham no grupo mais de dez mil pessoas, trabalham num ambiente dinâmico donde se destacam valores como a criatividade, iniciativa, experiência e competência. Nesta empresa trabalham quase 300 pessoas e portanto é uma área muito importante para a empresa. É um departamento considerado estratégico, sendo fundamental o papel que desempenha para alcançar os objectivos que nos propomos, para alcançar a estratégia definida pela empresa e pelo grupo. Uma e outra estão relacionadas. Eu diria que esta é uma empresa idónea para aquelas pessoas que querem crescer profissionalmente, fornecendo-lhes os melhores recursos disponíveis no mercado e oferecendo-lhes a possibilidade de colaborar com gente de outros países. E portanto cabe ao departamento de recursos humanos criar as condições para que os trabalhadores se sintam satisfeitos e motivados para que todos em conjunto conseguirmos alcançar os melhores resultados possíveis. Eu diria que é uma área que está ao mesmo nível de outras que a nossa empresa considera estratégicas como a área financeira, marketing, qualidade, investigação, etc. Todas têm por missão contribuir com as suas actividades específicas para conseguir alcançar as metas traçadas. Os recursos humanos deviam ter, a pessoa que gere esta área deve ter um poder muito grande na organização, tanto como o administrador ou gestor da empresa.

Existem práticas de gestão de recursos humanos diferenciadas consoante os profissionais que têm na empresa?

Sem dúvida, nós apostamos muito em pessoas qualificadas e competentes, e de facto os melhores terão porventura alvo de práticas ao nível da gestão das pessoas diferentes dos outros. E isto tem de ser mesmo assim, nós valorizamos muito quem desempenhe bem as suas funções, quem contribua de forma decisiva para a obtenção de resultados. Depois também há práticas diferenciadas consoante as categorias profissionais dos trabalhadores, sendo que os que desempenham funções de nível superior são alvo de práticas mais vantajosas que os outros. Aliás arrisco-me a dizer que são os profissionais que trabalham na

área da investigação e desenvolvimento aqueles que mais vantagens possuem a esse nível, e os dirigentes e os quadros superiores estão também nessa situação.

As práticas de gestão de quadros superiores são diferentes das práticas dos outros recursos humanos?

Sim, sim, como lhe disse fazemos diferenciações tanto ao nível de categorias, como de funções e também consoante os seus desempenhos. Posso dizer que a forma de olhar os profissionais da empresa é igual para todos. Mas depois há digamos que tratamentos ao nível das práticas diferenciados, isso sim existe.

Distinguem vários tipos de quadros?

A distinção existe sobretudo ao nível categorias profissionais a que pertencem. Digamos que é uma diferenciação formal. Distinguimos os quadros superiores dos quadros médios, que são também diferenciações que têm que ver com o tipo de funções que exercem.

IV. Estratégia empresarial e gestão de quadros

As práticas/estratégia de gestão de quadros (superiores) adaptam-se/são coerentes com a estratégia definida para a empresa?

Têm de ser, e são, pelo que lhe disse à pouco a respeito do papel da área de recursos humanos. Só trabalhando em conjunto é possível haver resultados positivos para a empresa. Esse trabalhar em conjunto passa pelos vários departamentos, e portanto também o de recursos humanos, saberem e perceberem qual é a estratégia da empresa, e do grupo. E isso faz-se com reuniões permanentes entre os vários departamentos e a administração. Os vários departamentos são fulcrais para alcançar a estratégia definida pela empresa e pelo grupo. Todos temos e trabalhar em conjunto e harmonia, e neste sentido tem de haver, e há, sem dúvida alguma, coerência entre as medidas preconizadas pelo departamento de recursos humanos com a estratégia definida, de forma a alcança-la, é claro. Eu diria até que as práticas desenvolvidas pelo departamento de recursos humanos, e pelos outros departamentos, só

fazem sentido se estiverem integradas ao nível mais macro com a estratégia empresarial. Tem de haver aquilo que nós chamamos de coerência e integração vertical e horizontal, ou seja, entre todos os departamentos e com a administração, ao nível daquilo que for decidido e ao nível daquilo que deve ser feito para conseguir alcançar o que foi decidido.

Como se processa a articulação entre estes dois tipos de estratégia?

Como é que se processa em termos práticos, bem como eu disse a estratégia definida pelo departamento de recursos humanos tem de acompanhar a estratégia empresarial de forma a empresa mostrar-se eficiente e eficaz naquilo que faz. Existe uma estratégia global e depois existem estratégias definidas e implementadas pelos vários departamentos, que compromete todos os departamentos no fundo. Cada um naquilo que sabe fazer, deve fazê-lo da melhor forma possível. Aliás os vários departamentos não podem ser vistos de uma forma espartilhada, devem ser encarados isso sim de uma forma global e interdependente, pois só assim contribuem para alcançar os resultados e os objectivos definidos. Essa articulação faz-se com reuniões formais, e faz-se sobretudo com o contributo e com a participação de todos. Nós somos uma empresa com uma cultura de participação, e queremos que todos sintam que são importantes para a empresa. Portanto é importante o contributo de todos. E isso faz-se de cima para baixo, veja se me compreende, há uma estratégia definida pelo grupo, e depois nós enquanto empresa inserida nesse grupo temos de definir estratégias que nos permitam atingir a estratégia e os objectivos definidos a nível mais macro. E isso fazê-mo-lo reunindo a administração, e depois a administração com os directores, e depois estes com os quadros, e assim por aí em diante. Portanto esta nossa cultura de participação leva a que todos se sintam úteis, se sintam mais motivados e mais empenhados. O que nos interessa enquanto empresa é que todos contribuam, com as devidas diferenças, para a melhoria do todo que é a empresa.

Quando se define a estratégia da empresa, tem-se em consideração o tipo de quadros que trabalha na empresa?

Não só no tipo de quadros mas de todos os profissionais que trabalham na empresa. Portanto sim, claro. Eu diria que não se pode definir uma estratégia que não se coadune com aquilo que as empresas têm de melhor que são os seus recursos humanos a nível geral, e claro os seus quadros mais especificamente. A este nível, procuramos sempre que haja uma estreita

articulação entre objectivos, metas a alcançar, estratégia para alcançar esses objectivos, e claro os quadros que trabalham na empresa. Se por acaso achamos que a estratégia para alcançar os objectivos que traçamos precisa de determinado tipo de quadros, aí entra em acção o departamento de recursos humanos para no fundo encontrar as melhores soluções a este nível. Portanto eu diria que os recursos humanos no geral e os quadros mais em particular são importantes quando se define uma estratégia empresarial. Pelo menos no nosso caso é assim.

Os quadros (superiores) participam na concepção da estratégia da empresa? Quais? E em que termos?

Bem participam naquilo que lhe disse, nomeadamente através das reuniões que se estabelecem entre eles e os dirigentes e os directores. Nas várias reuniões que se fazem esperamos o contributo de todos, e portanto também deles. E isto porquê? Porque achamos que os quadros da nossa empresa são agentes estratégicos de desenvolvimento, são pessoas extremamente qualificadas e extremamente competentes. Pelo que temos tudo a ganhar com o seu saber e com os seus contributos. Depois porque temos muitos quadros com experiência internacional que são uma verdadeira mais valia para a empresa, que trazem novos conhecimentos, novas formas de ser e de estar. Por isso eu digo que a sua contribuição é muito importante para a empresa. É importante que eles próprios sintam que contribuíram para traçar as linhas estratégicas da empresa, pois isso traz-lhes motivação, empenho, confiança, reconhecimento, e isto contribui decisivamente para se esforçarem mais e melhor em prol de um objectivo comum, com vista ao desenvolvimento da empresa e do grupo como um todo. Trabalhar num sector tão dinâmico e estar entre os melhores só é possível através de profissionais com espírito de iniciativa, capazes de contribuir com soluções e assumir riscos, que saibam trabalhar em equipa num ambiente em que todas as ideias contam por igual. Trabalhar num sector tão dinâmico e estar entre os melhores só é possível através de profissionais com espírito de iniciativa, capazes de contribuir com soluções e assumir riscos, que saibam trabalhar em equipa num ambiente em que todas as ideias contam por igual.

Os quadros (superiores) participam na implementação da estratégia da empresa? Quais? E em que termos?

Isso é inquestionável. Eles são o principal garante de que a estratégia da empresa e do grupo está a ser seguida. Eles são os principais agentes da implementação da estratégia da empresa. Aliás atrevo-me até a dizer que sem eles nada disto seria possível. Daí a importância que nós damos às pessoas nesta empresa. O êxito a curto e médio prazo é algo mais do que desenvolver bons produtos. A liderança da empresa e do grupo baseia-se no valor que cada trabalhador traz para a empresa. Por isso temos a vocação de contribuir para o crescimento profissional e pessoal de cada um dos seus quadros. Esta é a melhor forma de superar as ambicionadas metas que se estabelecem. A visão do conhecimento e da inovação baseiam-se inevitavelmente nas pessoas, que são os seus protagonistas. E aqui os quadros superiores têm um papel importante a desempenhar. São eles que investigam, aprendem, ensinam, e em definitiva, inovam nas soluções, nos serviços, modos de fazer e também de pensar. Numa palavra... só eles são estratégicos para a empresa.

Quais são os resultados práticos da articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia de recursos humanos (em geral) e de gestão de quadros (em particular)? Quais são os indicadores de performance que a empresa utiliza para avaliar os resultados dessa articulação?

Os resultados são invariavelmente o alcance dos objectivos definidos, e aqui como é óbvio apenas há um indicador que é o resultado consolidado. O que lhe posso dizer é que o grupo continuou em 2007, no ano passado, com a tendência crescente dos últimos anos, alcançando em 2007 valores de negócio superiores a 2.100 milhões de euros, o que pressupõe um aumento de 13% relativamente ao ano de 2006. E este aumento é fruto da materialização da estratégia do grupo e da sua capacidade de satisfazer as necessidades dos seus clientes, e como é óbvio para isto muito contribuíram os resultados das várias empresa do grupo, e nós aqui estamos muito satisfeitos, temos tido excelentes resultados, somos uma das empresa-tipo do grupo. Portanto o que lhe posso dizer é que estes resultados no fundo confirmam que estamos no caminho certo, com as estratégias certas, e com as pessoas certas também. Todos os departamentos contribuem para estes resultados, e portanto o departamento de recursos humanos não é excepção, ele contribui também para que os resultados da empresa sejam

positivos. Como? Através do quê? Bem com as suas políticas bem definidas, com práticas ajustadas aos diferentes profissionais, com práticas de elevada performance para alguns quadros, especialmente para os quadros superiores e claro também para os dirigentes, enfim com a sua actividade diária. Tenho a certeza se não houvesse coordenação entre todos os departamentos e destes com a estratégia empresarial não teríamos os resultados que apresentamos, e de certeza absoluta que não seríamos os líderes de mercado nesta actividade. É tudo uma questão de todos contribuírem, de forma coordenada, articulada, alinhada, com o que de melhor sabem fazer para o sucesso da empresa, que é também o sucesso do grupo.

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE 12

Entrevista ao director de recursos humanos da empresa B

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

I. Identificação

Função: Director do Departamento de Recursos Humanos

Tempo na empresa: 10 anos

Tempo na função: 8 anos

Formação académica: Licenciatura em Gestão de Empresas e Mestrado em Sociologia

II. Estratégia

Qual é a estratégia principal da empresa?

Nós aqui temos várias estratégias que vão ao encontro aquilo que é definido para o grupo, pois nós como deve saber pertencemos a uma multinacional espanhola e portanto seguimos a estratégia definida pelo grupo. E essa estratégia passa pelo quê? Passa principalmente por sermos competitivos pela inovação, nós somos uma empresa que aposta muito nas questões relacionadas com a investigação aplicada e com o desenvolvimento e é a esse nível que queremos ser os melhores. Sendo inovadores tudo o resto vem por acréscimo. E portanto queremos alcançar a liderança, queremos ser líderes de mercado neste sector nessa base. Depois vêm outras linhas estratégicas de desenvolvimento que acompanham a inovação que é dar resposta aos nossos clientes prestando um serviço com qualidade, pois só faz sentido estarmos a funcionar se conseguirmos que os nossos clientes se sintam satisfeitos com o nosso serviço, se sintam satisfeitos em termos de qualidade e em termos de preço. É um

pouco isto que nós procuramos alcançar, e modéstia à parte penso que o temos feito, temos tido um muito bom feedback dos nossos clientes a esse nível.

Outras estratégias subsidiárias?

É como lhe disse antes, para sermos competitivos neste sector temos de apostar em várias vertentes estratégicas. Se é um facto que na nossa empresa, como no grupo em si, se destaca uma linha estratégica que tem mais a ver com as questões da inovação, com as questões do desenvolvimento, da investigação, e isto quer seja ao nível dos produtos como dos processos de fazer, a verdade é que nós uma perspectiva multifacetada a este nível, pois à outras questões estratégicas que não podemos descurar para o bem da empresa e também do grupo. Eu não consigo ver nem analisar estas questões só ao nível da empresa em si, mas como inserida num grupo mais vasto, portanto estas questões valem tanto para a empresa como para o grupo. E aqui há várias questões como sejam, e falando mais especificamente aqui deste departamento, ou seja há as questões relacionadas com as pessoas, nós somos uma empresa que aposta muito nos recursos humanos, e isto é também uma vertente estratégica da empresa, pois nós valorizamos, apostamos muito nas pessoas, dando-lhes oportunidades, motivando-os, formando-os, etc., porque eles são uma fonte de riqueza para a empresa. Mas, e bem já lhe falei das questões da inovação, dos recursos humanos, da qualidade, e aqui eu não me queria repetir muito, não sei se o director já lhe falou das questões relacionadas com a melhoria da qualidade como sejam o “seis sigma”, o “lean manufacturing”, o “delta”, já lhe falou não é? Sim, pois tudo isto permite alcançar a excelência a vários níveis para a empresa, e para o grupo, é basicamente isto. Temos as questões da inovação em primeiro lugar e depois com esta vêm todas as outras questões, muito importantes.

Vantagens concorrenciais da empresa?

Nós somos líderes de mercado como já deve saber, nós naquilo que fazemos neste sector somos dos melhores, não só aqui em Portugal, mas em muitos outros países da Europa, da Ásia, da América, e portanto isso que significa que estamos melhor que os outros. Agora quais são os aspectos em que estamos melhor, os aspectos que nos permitem ser líderes, bem eu penso que são todos aqueles aspectos que lhe falei há pouco, e que têm a ver com a nossa estratégia neste sector, passará talvez por apostarmos muito nas questões do

desenvolvimento de produtos, na inovação, e isto envolve muito dinheiro, há um orçamento que de facto é bastante avultado para estas questões, e depois aquilo que lhe disse, as questões da qualidade, dos recursos humanos, das tecnologias que possuímos, não quer dizer que os outros não se preocupem com isto, tenho a certeza que se preocupam, mas de facto nós a este nível estamos muito bem, muito bem mesmo.

III. Recursos humanos

Número de pessoas ao serviço na empresa?

Somos um pouco menos de 300, à volta de 280 pessoas, 285 pessoas a trabalhar aqui na empresa, porque no grupo todo somos muitos mais, não tenho agora na cabeça esse número, mas somos mesmo muitos.

História/evolução da área de recursos humanos da empresa em termos de estrutura e filosofia de trabalho?

Posso dizer-lhe que este é um departamento que está muito bem estruturado, não só depois de eu vir para aqui, mas mesmo antes. Quando eu vim para aqui acerca de 8 anos, mais ou menos, eu vim para este departamento logo como director, porque antes estava noutra departamento, estava no departamento de marketing, e portanto desde que eu vim isto mudou muito em termos de estrutura, bem mudou alguma coisa sim, antes éramos apenas duas pessoas e agora somos seis pessoas. Temos aqui duas pessoas formadas na área de gestão de recursos humanos, que são técnicos de recursos humanos, desempenham essas funções de técnicos, depois temos duas pessoas ligada à área de saúde e ergonomia, são formados em ergonomia e em higiene e segurança, temos outra pessoa na área mais administrativa, e sou eu que estou a chefiar o departamento. As funções de cada um estão bem definidas, cada um sabe muito bem aquilo que tem de fazer, e quando há algum problema existe uma grande ajuda de todos, um grande espírito de equipa, de solidariedade, porque estas questões dos recursos humanos são mesmo assim, são muito sensíveis, têm de ser tratadas com muito cuidado, com muita sensibilidade, para que não haja grandes problemas.

Organograma da área de recursos humanos?

O organograma em termos de hierarquia é simples, as cinco pessoas que trabalham aqui para além de mim dependem de mim, estão abaixo na hierárquica, estou eu, depois estão os técnicos de recursos humanos e os profissionais de ergonomia e higiene e segurança, e depois está a administrativa. Eu no fundo tenho o papel aqui de gerir o departamento, de conceber as políticas de recursos humanos para a empresa, e depois os técnicos de recursos humanos e de higiene e ergonomia tratam de aplicar, sob minha supervisão sempre, e a administrativa trata dos processos administrativos aqui da empresa.

Estratégia de recursos humanos da empresa?

A estratégia de recursos humanos é dar as melhores condições aos trabalhadores aqui da empresa para que no fundo eles se sintam satisfeitos aqui. Para isso temos de estar em permanente contacto com os outros departamento da empresa, tem de haver uma grande preocupação em conhecer as necessidades dos outros departamentos para conseguirmos desempenhar a nossa tarefa da melhor maneira. Depois a nossa estratégia passa por apostar em recursos humanos qualificados, jovens, e também com alguma experiência profissional. Porque neste sector é importante também a experiência adquirida, e nós aqui também apostamos muito em jovens com experiência internacional, até porque temos, ou melhor o grupo tem várias empresas por todo o mundo, e até existe muita rotatividade de trabalhadores de umas empresas para outras do grupo, não é.

Papel geral do departamento de recursos humanos para a empresa?

Nós temos uma visão para a área de recursos humanos que é ser referência ao nível da qualidade dos recursos humanos, ao nível da produtividade e também ser uma das empresas empregadoras de referência no sector. O papel do departamento de recursos humanos aqui da empresa é então no fundo prover e prever todos os recursos humanos necessários para o bom funcionamento da empresa. E isto é fundamental, nós temos de saber a todo o momento quantas pessoas e que pessoas precisamos aqui na empresa, pessoas em termos numérico e pessoas em termos das suas qualificações, competências e saberes. E depois tem o papel de conceber e implementar todo um conjunto de políticas e de práticas a este nível dos recursos

humanos, desde processos de recrutamento, de selecção, de formação, avaliação de desempenho, remunerações, carreiras, higiene e segurança, de acolhimento também, competências, enfim não sei se me está a escapar algum, mas é isto é no fundo trabalhar com todas as vertentes que se inserem na área dos recursos humanos. Depois e como este departamento tem de estar em permanente contacto com os outros departamentos, eu diria que este é um departamento estratégico para a empresa, ou seja desempenha um papel fundamental para a empresa conseguir alcançar os melhores resultados. O departamento de recursos humanos já há muitos anos que participa do primeiro escalão hierárquico da empresa. Portanto eu diria que é um departamento muito valorizado aqui na empresa. Este departamento desde que pelo menos eu estou a chefiar participa activamente nas decisões estratégicas da empresa. Para lhe dar só um exemplo veja-se que quando as questões da qualidade total passaram a ser mais divulgadas nas empresas portuguesas, a administração delegou neste departamento de recursos humanos a responsabilidade de implementá-lo aqui.

Práticas de gestão de recursos humanos na empresa?

Não consigo resumir aqui todas as práticas de gestão de recursos humanos da empresa pois precisaria de toda a entrevista para isso. Agora o que lhe posso dizer é que nós actuamos aqui a todos os níveis, concebemos e aplicamos práticas ao nível da descrição de funções, gestão de competências, do acolhimento e integração, ao nível do recrutamento e da selecção, da gestão de carreiras, da formação, da higiene e segurança, na avaliação de desempenho, na separação, ou seja, a todos os níveis. Muito genericamente quando actuamos aos vários níveis aquilo que pretendemos é que haja um equilíbrio entre os interesses da empresa e os interesses do trabalhador. Actuamos muito a todos os níveis, em todas estas áreas. O desenvolvimento das pessoas e o seu bem-estar são factores importantes para o sucesso desta empresa. Asseguramos que as pessoas estejam motivadas, capacitadas e comprometidas com os objectivos da empresa, só assim poderemos vencer os desafios. As políticas e as práticas procuram traduzir os valores da empresa no que se refere à gestão das pessoas. Procuramos que exista efectivamente uma actuação de apoio à implementação das estratégias da empresa, procurando obter vantagens competitivas através da gestão das pessoas.

Grau de formalização das políticas/práticas de gestão de recursos humanos da empresa?

Todas as políticas de gestão de recursos humanos estão devidamente estruturadas e formalizadas na empresa. E não poderia ser de outra forma. Antes de serem aplicadas existe a sua concepção por parte aqui da equipa que está aqui no departamento de recursos humanos e depois têm de ser aprovadas pelo superior, que neste caso é a direcção da empresa. Só depois é que passamos à sua aplicação no terreno. Tudo está devidamente estruturado, todas desde a descrição de funções até aos processos de separação, passando pelo recrutamento, formação, remunerações, etc., etc., tudo está devidamente documentado, sim.

IV. Gestão de quadros

Número de quadros superiores da empresa?

Eu creio que, superiores, eu creio que são à volta de 35 pessoas, mais um menos um, anda por aí.

Níveis de habilitações dos quadros superiores?

Habilitações dos quadros superiores... bem eles são sobretudo licenciados, maioritariamente sim são licenciados, e também temos alguns com mestrado e acho que mais dois ou três com doutoramento. Mas são sobretudo licenciados.

Formações dos quadros superiores?

É sobretudo na área das engenharias, principalmente de engenharia mecânica e electromecânica. Depois temos mais o quê? Temos direito, gestão de empresas, sociologia e psicologia, ergonomia e higiene e segurança.

Funções dos quadros superiores?

Nós esperamos sempre que os quadros da nossa empresa tenham uma coisa muito importante que é ter capacidade de resolução de problemas e de decisão. Isto é muito importante para

profissionais deste tipo aqui para a empresa. Por outro lado é também muito importante que tenham visão estratégica e capacidade de inovação, pois como lhe disse esta é uma área muito importante aqui para a empresa. Depois temos que ver, consoante a natureza das suas funções podem variar, ou seja, se são mais funções técnicas ou não, aí depois depende muito disso. Mas penso que para os quadros superiores são principalmente essas funções que se espera que eles tenham.

Estratégia de gestão de quadros superiores na empresa?

Aqui nós apostamos muito nas pessoas qualificadas e que tragam valor aqui para a empresa, e assim sendo o que lhe posso dizer é que os quadros da empresa principalmente os quadros superiores são considerados estratégicos para o desenvolvimento da empresa. Não só a empresa mas o grupo em si aposta muito nestes profissionais. São mesmo estratégicos para nós aqui, e para ser considerado estratégico é porque sem eles nada disto seria possível como é. Assim nós temos de cumprir algumas premissas básicas aqui, desde logo temos de conseguir atrair e manter as pessoas com alto potencial e qualificadas, temos de criar um ambiente favorável à motivação e ao comprometimento deles, criar oportunidades de crescimento e de desenvolvimento, conceder-lhes incentivos vários desde logo vinculados aos resultados, em suma temos de desenvolver um conjunto de políticas e de práticas para os quadros que sejam coerentes, integradas e que nos permitam que eles se sintam satisfeitos, de forma a continuarem na empresa.

Práticas de gestão de quadros superiores da empresa? As práticas de gestão de quadros superiores são diferentes das práticas dos outros recursos humanos?

Portanto as práticas assentam na base do que lhe referi na pergunta anterior, depois é claro que elas são diferentes, sim são. As práticas assentam nos mesmos domínios de actuação que são os vários sistemas de gestão de recursos humanos, mas depois há especificidades próprias para os quadros, como há para os dirigentes não é. E elas assentam naquilo que já disse recrutar e manter os melhores e os mais qualificados, recrutar muito em função das competências e das qualificações, dar-lhes oportunidades de fazerem carreira na empresa e nas empresas do grupo, e portanto eu diria que eles têm muito mais oportunidades a este nível que os outros profissionais, de crescimento e de desenvolvimento, apostar muito na

formação destes quadros, dando-lhes sistemas de remunerações compensatórios, desde logo dar-lhes benefícios, incentivos vários em função do seu desempenho e do mérito, e estes são dos profissionais juntamente com os dirigentes que mais benefícios têm, desde carro, gasolina, cartões de crédito, seguros vários, depois preconizar processos avaliação de desempenho justos e qualitativos, que possibilitem este quadros progredir. Portanto desenvolvemos um conjunto de práticas para estes quadros que são diferentes e também diferenciadoras relativamente a outros, temos de fazer tudo para os segurar na empresa, principalmente aos melhores, aos mais capazes. E por isso até entre os próprios quadros existem diferenciações não é.

Distinguem vários tipos de quadros?

Sim distinguimos basicamente os quadros intermédios dos quadros superiores. Esta distinção também tem a ver um pouco com as suas funções, pela sua maior ou menor capacidade de decisão, de liderança, de iniciativa, pelo seu carácter mais ou menos operativo, não é, por outro lado também tem a ver com as suas qualificações, os superiores são mais qualificados sem dúvida que são, isso sim, são mais.

Distinguem as práticas de acordo com vários tipos de quadros?

Sim, sim, isso é verdade, as práticas são diferentes quer se trate de quadros médios ou quadros superiores, com claro benefício para os superiores.

As políticas/práticas de gestão de quadros superiores estão formalizadas na empresa?

Estão sim, perfeitamente identificadas e portanto estão devidamente institucionalizadas aqui na empresa, como em todas as empresas do grupo. São questões muito importantes para estarem ao Deus dará não é, são coisas que mexem com as pessoas, com o seu futuro, com as suas carreiras, ambições, e portanto tudo tem de estar bem formalizado aqui. Aliás se quiser ver nós temos isso tudo na página da intranet da empresa, temos também em papel.

Quais os principais desafios que se colocam aos quadros superiores no médio/longo prazos?

Eu penso que o principal desafio que os quadros das empresas têm, sobretudo estes mais qualificados, é o de continuarem a mostrar que são imprescindíveis para o desenvolvimento das empresas. Pelo menos ao nível deste sector, e também desta empresa em particular, de facto eles têm mostrado grande valor, têm contribuído de forma decisiva para o alcance dos objectivos da empresa e penso que é isso, a fasquia está muito alta e eles não podem vacilar, pois só os melhores têm lugar neste mundo tão competitivo, e neste sector principalmente, este é um sector que mais parece uma selva, salvo as devidas distâncias, mas de facto é isso, eles têm de manter a fasquia bem alta, só assim conseguem triunfar. E nós estamos muito satisfeitos nesse aspecto com os quadros superiores que temos, é de facto do melhor que há neste mercado.

V. Estratégia empresarial e gestão de quadros

As práticas/estratégia de gestão de quadros (superiores) adaptam-se/são coerentes com a estratégia definida para a empresa?

Claro que se adaptam. Eu diria mais não só se adaptam como há uma perfeita integração entre umas e outras. Não poderia ser doutra forma. Para conseguir alcançar bons resultados, tem de haver uma grande conexão entre tudo aquilo que todos os departamentos fazem, e não só este, com as estratégias definidas à partida.

Como se processa a articulação entre estes dois tipos de estratégia?

Ora bem o planeamento que é feito aqui ao nível dos recursos humanos está inserido no processo mais global da gestão estratégica da empresa, e este está claramente descrito e definido nas directrizes básicas que constituem o modelo da empresa. Este modelo passa pelo quê? Passa por uma análise estratégica, por um plano a longo prazos, um plano operacional e as metas para os próximos cinco anos. O desdobramento do plano pelos diversos níveis da organização faz com que as pessoas trabalhem com alto nível de comprometimento e com prioridades comuns de forma a garantir o alcance dessas metas.

Seguindo estas orientações, ao nível da estratégia de gestão de quadros deve prever-se a realização de uma análise estratégica, a elaboração de um plano de longo prazo com metas a cinco anos e um plano operacional para um ano. A fim de garantir o alinhamento entre a estratégia da empresa e a estratégia de recursos humanos ou de quadros são por exemplo cumpridas normalmente algumas etapas, como por exemplo duas vezes por ano os responsáveis pelos departamentos da empresa desenvolvem as suas análises de mercado e elaboram as propostas que serão apresentadas à direcção da empresa e nestas discussões participa o director de recursos humanos. Depois estas informações são discutidas com a administração da empresa e aí são aprovados os planos operacionais de cada departamento, e aí a área de recursos humanos participa através de mim. Estes planos aprovados vão constituir o planeamento geral da empresa para o ano seguinte. Em consequência deste planeamento geral da empresa são realizados os planos funcionais, entre eles o de recursos humanos. O planeamento ao nível dos recursos humanos para os próximos anos e o plano operacional de recursos humanos para o próximo ano, onde constam os quadros também, são elaborados de acordo com as informações obtidas nas fases anteriores. Isto é só um exemplo para ver como se processa este alinhamento. Eu diria mesmo que é um alinhamento estratégico. Este plano de recursos humanos tem como principal objectivo, como disse antes, estabelecer as directrizes e as tendências gerais para o médio e longo prazo. E estes planos vão, como é obvio garantir os ajustes entre a estratégia de gestão de recursos humanos e estratégias empresariais.

Quando se define a estratégia da empresa, tem-se em consideração o tipo de quadros que trabalha na empresa?

Tem-se em consideração sobretudo os profissionais que a empresa tem e os que a empresa precisa ter, isto independentemente, ou melhor para todas as categorias profissionais. Agora claro como lhe disse que os quadros superiores e os directores desempenham aqui um papel extremamente importante nas questões estratégicas da empresa é natural que se lhes dedique também uma especial preocupação, mas eu diria que se tem em consideração todos os recursos humanos em geral.

Os quadros (superiores) participam então na concepção da estratégia da empresa? Quais? E em que termos?

Nós uma vez por ano temos aqui uma reunião na empresa onde estão presentes pessoas da administração, directores dos departamentos e também quadros da empresa, principalmente alguns quadros superiores, onde todas as pessoas envolvidas são auscultadas e são chamadas a intervir nesse aspecto. Há nesta empresa uma clara preocupação em maximizar as contribuições de todas as pessoas para os resultados da empresa. Posso mesmo dizer que é extremamente importante a actuação e a presença destes quadros na definição da estratégia da empresa, pois eles contribuem nas discussões sobre os assuntos estratégicos da empresa, apresentam propostas, são ouvidos.

Os quadros (superiores) participam na implementação da estratégia da empresa? Quais? E em que termos?

Isso é indiscutível. Quando se define uma estratégia tem de se ter atenção não só a sua concepção mas principalmente como vamos dar-lhe respostas, como vamos implementá-la, não é. E aí é claro que todos os quadros participam muito. E os superiores também, são como já disse fundamentais na sua execução. E como? Ora através do desempenho de forma eficaz das suas funções, através do exercício das suas funções. No dia-a-dia. Só fazendo bem se alcança também bem as estratégias definidas pela empresa, os seus objectivos, as metas, tudo. A identificação das metas, dos objectivos, das estratégias a alcançar permite que eles sejam envolvidos no processo de implementação das estratégias e contribuam com sugestões para a obtenção de melhorias.

Quais são os resultados práticos da articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia de recursos humanos (em geral) e de gestão de quadros (em particular)? Quais são os indicadores de performance que a empresa utiliza para avaliar os resultados dessa articulação?

A mensuração dos resultados de recursos humanos, isso nunca foi uma grande preocupação para a empresa, dentro da cultura da empresa há uma forte crença de que são as pessoas que fazem a diferença e de que investir na satisfação e na qualificação das pessoas é muito

importante para o negócio, para a empresa. Agora o que nós fazemos é sistematicamente verificar se os planos definidos para a área de recursos humanos estão ou não a ser devidamente implementados, de forma coerente e sistemática, pois se assim for de certeza que vamos ao encontro daquilo que foi estrategicamente definido para a empresa. E essa análise é feita todos os anos numa reunião anual com os responsáveis de todos os departamentos. Faz-se uma análise dos planos de cada departamento, verifica-se se tudo foi ou está a ser seguido, se há ou não desvios, enfim, analisa-se tudo minuciosamente por departamento, e depois se assim for de certeza que vai ao encontro do estabelecido a nível mais global para a organização. E normalmente isso vê-se em termos de resultados globais atingidos pela empresa, em termos de custos, benefícios, lucros para a empresa, é um pouco isso que acontece. E neste sentido posso dizer que a empresa e o grupo estão muito satisfeitos connosco.

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE 13

Entrevista ao director da empresa C

DIRECTOR DA EMPRESA

I. Identificação

Função: Director da empresa

Tempo na empresa: 10 anos

Tempo na função: 10 anos

Formação académica: Licenciatura em Gestão de Empresas

II. Caracterização da empresa

Actividade principal? CAE?

Ora bem a nossa actividade principal é a transformação e comercialização de plástico para o sector automóvel. E portanto como poderá deduzir nós trabalhamos no sector automóvel mas poderíamos estar a trabalhar noutra sector completamente diferente, nós trabalhamos com plástico e este como sabe é um componente fundamental em muitas actividades económicas, mas estamos no sector automóvel, aqui também é muito importante pois há muitos componentes do automóvel que são constituídos pelo plástico. Nós produzimos, ou melhor o nosso tipo de produção é produzir em grandes séries para este sector. Em termos de CAE eu não estou bem certo mas penso que é a 25240. Mas é melhor confirmar isso...

Origem/fundação/início de funcionamento da empresa?

Nós somos uma empresa privada, com 100% de capital privado, e pertencemos a uma multinacional italiana, fundada em 1950. O grupo tem empresas em vários países do mundo, e estabeleceu representação aqui em Portugal em 1985, primeiro dedicava-se à transformação

e comercialização de plástico para outros sectores, nomeadamente o sector metalúrgico e também o sector têxtil, mas depois em 1998 viramo-nos para o sector automóvel, ou seja por indicações da empresa mãe do grupo e depois da vinda da autoeuropa para aqui, mudamos para este sector. E portanto estamos a trabalhar no sector automóvel desde essa altura, há cerca de 10 anos que estamos aqui em Oliveira de Azeméis.

Missão da empresa

Qual é a nossa missão? A nossa missão, a missão da empresa é no fundo a missão do grupo que se líder de mercado nesta actividade neste sector. Procuramos então fazer transformação e comercialização de plástico procurando antecipar as necessidades dos nossos clientes em termos de qualidade e de preço. Há aqui duas vertentes importantes para sermos líderes nesta área que é procurar satisfazer os nossos clientes e os nossos accionistas. Os nossos clientes estão sempre em primeiro lugar, são eles que nos permitem desenvolver a actividade, e se eles não estiverem satisfeitos não estamos aqui a fazer nada, não é, e nós procuramos sobretudo que eles estejam satisfeitos em termos sobretudo de preço e também de qualidade, são estas as nossas prioridades nestes momentos. Nós tivemos recentemente, nos últimos anos uma significativa redução de encomendas, os nossos resultados baixaram um pouco, e portanto tivemos que baixar os custos de produção, baixar os preços, mas procurando sempre manter questões de qualidade nos nossos produtos e serviços. Esta é a nossa principal missão. E esta missão só é alcançada se tivermos determinados valores importantes, como contribuir para o sucesso dos nossos clientes pelo valor que criamos em produtos e serviços, depois temos de ter bons profissionais, responsáveis, íntegros, abertos e francos com os clientes, e também através da excelência que colocamos em tudo o que fazemos.

Estrutura organizacional da empresa? Organograma?

Bem nós aqui temos uma estrutura bastante simples... eu depois posso dar-lhe o organograma da empresa, mas assim em traços gerais temos a direcção, depois temos os vários departamento de produção, de marketing, administrativo-financeiro e o jurídico. Depois temos o departamento de recursos humanos que está dependente do departamento administrativo-financeiro... queria ainda dizer que o departamento de produção é constituído

por duas grandes áreas que é a gestão das operações com um responsável e o da transformação propriamente dito que tem outro responsável.

Desafios estratégicos da empresa?

O nosso principal desafio neste momento é o de continuarmos a ser competitivos nesta actividade, este é um sector muito competitivo e aí temos que conseguir desenvolver uma actividade com qualidade, e isto só se faz mais uma vez satisfazendo os pedidos dos nossos clientes, cumprindo prazos. Gostaríamos para isso aumentar os nossos clientes, nós tivemos aqui há uns tempos, logo quando viemos para aqui, numa situação muito boa, agora estamos um pouco pior e portanto queremos recuperar isso, para isso temos de apostar muito, e é isso que estamos a fazer neste momento em aumentar a nossa competitividade pelos custos, como sabe Portugal caracteriza-se muito por isso, pelos baixos custos de produção, pelos baixos preços, pelos baixos salários não é, vemos isso todos os dias na televisão, e nós neste momento estamos muito a enveredar por aí. Portanto o nosso principal desafio é mesmo o de conseguirmos, ou melhor, o de continuarmos a ser competitivos naquilo que fazemos.

Estratégia principal da empresa?

A estratégia principal da empresa ou do grupo? É que neste momento diferem um pouco. A nossa estratégia desta empresa agora passa por aquilo que lhe falei atrás, ou seja, por sermos competitivos através da retenção de custos, dos baixos custos, e aqui a vários níveis não é, baixos custos de produção, baixos custos salariais, baixos custos na compra de matérias-primas, baixos custos na comercialização, tudo isso não é, eu diria que neste momento estamos nessa fase, agora é como lhe disse baixar os custos só por si não serve de nada, nós estamos a fazer agora isso para conseguir atrair e manter os clientes que temos, mas nós procuramos fazer isso procurando manter sempre a qualidade dos nossos serviços e dos nossos produtos, só assim conseguimos sobreviver aqui. Agora a estratégia do grupo passa sobretudo por ser líder de mercado não só neste sector mas noutros onde trabalhamos, e aí o grupo tem uma estratégia sobretudo de diversificação de mercados, existe uma grande preocupação em ir para outros países, nós já temos uma boa, muito boa implantação na Europa e no Leste, mas o grupo está a querer avançar agora muito para a Ásia, quer fazer aí uma grande aposta na Ásia. Neste momento existem algumas diferenças a este nível da

empresa e do grupo, há outras empresas no grupo que estão muito bem sedimentadas e que têm outras estratégias não é.

Outras estratégias subsidiárias?

Pois diz bem, não existe só uma estratégia aqui, temos de lutar com várias armas e em várias frentes. E o que posso dizer é que nós para além da redução de custos temos de ter também outras frentes de ataque com o objectivo de satisfazer os nossos clientes e os accionistas, como sejam aposta na qualidade e aqui temos o processo de qualidade. É também uma das estratégias da empresa, que até nos permitiu obter a certificação, e também crescer de uma forma sustentada, crescer no mercado nacional e isso tem de ser acompanhado por um crescimento de funcionários, colaboradores, ou seja, crescer como empresa ou seja implementação no mercado dos nossos produtos e serviços. Passa por isto.

Vantagens concorrenciais da empresa?

Como lhe disse este é um sector muito competitivo e assim sendo para nós nos conseguirmos manter aqui temos de, ora bem as vantagens se é que se pode falar neste momento em vantagens são isso mesmo, ou seja, os baixos custos de produção, os baixos custos dos produtos e também penso que a qualidade, nós apesar de tudo procuramos garantir uma muito boa qualidade, e a esse nível até penso que temos conseguido. Agora eu não sei se isso são vantagens relativamente aos nossos concorrentes porque nós temos concorrentes muito bons aqui, que estão muito bem, que se calhar também têm muita qualidade, que também têm baixos custos, portanto isto aqui, comparativamente as empresas umas com as outras estão muito próximas, não existem aqui neste sector truques de magia que permitam uma grande supremacia de umas empresas sobre as outras.

III. Gestão de recursos humanos/gestão de quadros

Papel geral da área de recursos humanos para a empresa?

O departamento de recursos humanos da empresa deve assumir a responsabilidade pelas actividades relacionadas com o pessoal. O departamento de recursos humanos reporta

funcionalmente ao responsável administrativo/financeiro. Mas o responsável por esta área tem um poder quase total, ele manda basicamente. Ele diz, “eu quero assim” e nós somos confrontados com isso. Também vemos racionalmente a coisa mas manda porque isso, sinceramente, nas nossas empresas o asset são as pessoas, são mesmo as pessoas! Parece um bocado “deja vu” dizer o asset são as pessoas mas na nossa, não são as máquinas, mas são as pessoas. A função de recursos humanos foi pensada como uma função de suporte porque a gestão das pessoas está na pessoa responsável por elas... mas está muito fundamentalmente em todos os parceiros, os chamados partners, portanto se há alguém mais responsável em fazer a gestão das pessoas são os partners, portanto o responsável pela área tem que dar suporte a essas pessoas e aos outros gestores para essa gestão das pessoas, não é só a área que faz a gestão do dia a dia das pessoas, têm de ser os managers, os sénior managers, e os partners a gerirem as suas equipas no terreno. Os primeiros objectivos colocados ao responsável pelo departamento pela administração foram dois objectivos, fomos muito taxativos em dizer tens dois objectivos. Um primeiro que é a retenção, manter as pessoas, e um segundo objectivo que é estar perto das pessoas. Nesse sentido algumas das acções que desenvolveu foram fazer marketing do departamento... é muito importante que as outras áreas percebam o que é que a área está a fazer, até porque esta é uma área que habitualmente é vista como um custo porque, mas nós não, não mesmo achamos que não é um custo mas sim um investimento, as pessoas é sempre um investimento. Actualmente o seu objectivo principal passou a ser principalmente a retenção de recursos, mas também o seu desenvolvimento, quando o mercado está em recessão completa, portanto deixa de ser esse o foco no desenvolvimento, mas nós não o descuramos. A gestão de recursos humanos portanto está directamente dependente do seu responsável mas também é uma função distribuída não é, e não gostamos muito de transformar a função de recursos humanos numa coisa “bicho-de-sete-cabeças”, não é? Falar muito com as pessoas, muita abertura, que elas tragam os problemas, que não os tenham guardados para si, que os metam sempre em cima da mesa porque qualquer coisa que vai crescendo e não se fala nela acaba por rebentar e depois é mil vezes pior. Portanto, é uma coisa, é muito bom senso, é muito falar, gerir com as pessoas, portanto é muito, a GRH é uma coisa muito, acaba por ser muito simples. O que acaba por não ser simples é a questão das remunerações. Tudo o resto acho que é muito bom senso.

Existem práticas de gestão de recursos humanos diferenciadas consoante os profissionais que têm na empresa?

Há algumas diferenças, mas só ao nível das remunerações que são dadas, aí, bem essas diferenças são inevitáveis. As pessoas mais qualificadas, mais competentes e com mais conhecimentos têm de facto melhores práticas não é, sobretudo ao nível das remunerações, dos incentivos que são dados, que é uma das questões mais melindrosas ao nível da gestão de recursos humanos, mas é claro isto também porque eles têm outras responsabilidades não é, quanto ao resto eu não vejo grandes diferenciações, eu não vejo a coisa por aí.

As práticas de gestão de quadros superiores são diferentes das práticas dos outros recursos humanos?

Não, não me parece, a não ser ao nível do que lhe disse antes, das remunerações, só aí.

Distinguem vários tipos de quadros?

Nós temos aqui vários tipos de quadros sim, temos os directores, os quadros superiores e os quadros intermédios, são estes três tipos que nós temos aqui.

IV. Estratégia empresarial e gestão de quadros

As práticas/estratégia de gestão de quadros (superiores) adaptam-se/são coerentes com a estratégia definida para a empresa?

Eu acho que sim, ou seja são dadas normativas por parte da administração que têm de ser cumpridas. Nesse sentido tudo o que é feito pelos vários órgãos da empresa tem de caminhar no sentido de alcançar aquilo que foi previamente definido pela administração. Nenhum departamento, nenhuma área da empresa poderá trabalhar sem saber para onde caminha, quais são as estratégias da empresa, quais são as directrizes que se querem alcançar. Depois cada um deve actuar no sentido de alcançar isso, portanto eu não vejo como não possam estar em consonância, tem de haver uma grande articulação entre a estratégia empresarial e as

outras estratégias de cada um dos departamentos, e aqui posso dizer que há uma grande articulação entre ambas, não tenho dúvidas que existe.

Como se processa a articulação entre estes dois tipos de estratégia?

Normalmente é feito através de reuniões entre a administração, a direcção e os responsáveis dos vários departamentos. Aqui a administração desta empresa juntamente a administração do grupo definem as estratégias para o grupo, para as empresas dos grupo e depois a administração desta empresa comunica quais são as linhas estratégicas nessa reunião, depois discute-se a melhor forma de alcançar as estratégias definidas e depois cada responsável faz chegar as informações aos trabalhadores, em reuniões, em comunicados, através de documentos escritos, etc. Isto permite que todos saibam quais são as estratégias da empresa, para onde se quer caminhar e o que tem de ser feito para isso.

Quando se define a estratégia da empresa, tem-se em consideração o tipo de quadros que trabalha na empresa?

Acho que isso, bem acho que não. A estratégia é definida pelo topo, portanto há uma estratégia, depois temos de ver quais são os trabalhadores, os quadros, que são precisos para isso. Se forem precisas determinado tipo de pessoas que não temos na empresa, então aí temos de comunicar ao departamento de recursos humanos o tipo de pessoas que precisamos. É claro que se faz essa análise não é, quais são os profissionais que temos de ter para isso, mas se não os tivermos, então. Agora quando se define a estratégia tem-se em conta principalmente para onde é que a empresa quer ir, quais são os objectivos que pretende alcançar, enfim isso tudo é que se considera, e não tanto o tipo de quadros que a empresa possui no momento.

Os quadros (superiores) participam na concepção da estratégia da empresa? Quais? E em que termos?

Na definição? Não, aí não. De facto são auscultados nessas reuniões que eu lhe disse à bocado, mas as coisas já estão praticamente definidas, pelo que aí é muito difícil intervirem. Eu enquanto director da empresa tenho aí um papel activo ainda perante a administração.

Mas aos quadros e aos directores apenas lhes são comunicadas as coisas, quando chega a essa fase as coisas já estão definidas.

Os quadros (superiores) participam na implementação da estratégia da empresa? Quais? E em que termos?

Sem dúvida que sim. São importantíssimos para isso, como todos os outros. Eles são indispensáveis para isso, é no trabalho diário de cada um, directores, quadros, operadores etc. que se consegue implementar as estratégias. Sem eles isso não seria possível.

Quais são os resultados práticos da articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia de recursos humanos (em geral) e de gestão de quadros (em particular)? Quais são os indicadores de performance que a empresa utiliza para avaliar os resultados dessa articulação?

Nós não temos resultados de recursos humanos, nós o que temos é resultados globais da empresa... e portanto apenas conseguimos ter bons resultados económicos globais se todos rumarem para o mesmo lado. E o que é isto de rumar para o mesmo lado? É vestir a camisola e dar tudo pela empresa, para isso os trabalhadores têm de estar motivados e empenhados, e para serem empenhados têm de estar satisfeitos, estando satisfeitos desempenham bem as suas funções, e desempenhando bem as suas funções de certeza absoluta que conseguimos atingir bons resultados globais. É isso. Todos têm de estar alinhados com os objectivos da empresa, com as metas a alcançar, só assim os resultados aparecem. Nós nos últimos dois anos tivemos resultados um pouco mais fracos do esperado mas isso não quer dizer que as pessoas não são boas, não são competentes. Não nós até estamos satisfeitos. Isto tem a ver com questões de conjuntura, que nos criaram muitas dificuldades, com o aparecimento de concorrentes muito fortes, porque nós temos aqui muito bons profissionais. Mas é isso, estas questões apenas podem ter um indicador para se avaliadas que é os resultados económicos alcançados, pelo que o principal, e talvez único, indicador utilizado para avaliar essa relação seja o lucro que a empresa tem.

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE 14

Entrevista ao responsável de recursos humanos da empresa C

RESPONSÁVEL DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

I. Identificação

Função: Responsável do Departamento de Recursos Humanos

Tempo na empresa: 7 anos

Tempo na função: 7 anos

Formação académica: Licenciatura em Psicologia

II. Estratégia

Qual é a estratégia principal da empresa?

É preciso ver que esta empresa depende de um grupo mais vasto e portanto a sua estratégia não pode ser dissociada da estratégia definida pelo grupo. Eu vejo que este grupo aposta muito na diversificação dos mercados, procura ter uma grande implantação ao nível não só da Europa mas do mundo inteiro e por isso a estratégia desta empresa, digamos que esta empresa situa-se nesse patamar ao nível do grupo, ou seja, digamos que é mais um “braço” nessa estratégia de diversificação que o grupo pretende. O grupo decidiu que gostaria de crescer para o exterior e promover internamente uma cultura internacional. Nós, o grupo, queria desde o primeiro minuto que o projecto era destinado ao mercado internacional e não só ao mercado nacional. A estratégia de internacionalização revelou-se uma boa opção pois permitiu ao grupo continuar o seu desenvolvimento mesmo durante períodos de crise do mercado. Se nós queremos ser uma empresa internacional, estar em todos os mercados, e foi isso que nos salvou, digamos do ponto de vista da crise, entre aspas que nos passou ao lado! Foi porque estávamos em todos os mercados. Mas a verdade é que agora esta empresa, e agora estou a referir-me só a esta empresa, bem neste momento estamos a atravessar um

período menos bom, que já vem de há um ou dois anos, e agora estamos numa fase de maior aperto. Isso tem feito com que estejamos a conter-nos ao nível dos custos, tem havido desde algum tempo uma contenção de custos, de forma a conseguirmos voltar ao que éramos antes, pois nós já fomos e continuamos a ser uma das maiores e melhores empresas nesta actividade particular.

Outras estratégias subsidiárias?

Não há digamos que outras estratégias. Veja se me entende, aquilo que estamos a passar agora, esta fase menos boa levou a que estejamos muito concentrados nos custos, penso que só assim conseguimos voltar ao que éramos. Agora, há sempre coisas que têm de ser feitas para isso, não é, como por exemplo ter atenção às exigências dos nossos clientes, termos preocupação com a qualidade dos nossos produtos e serviços, termos uma atenção especial aos meios que temos ao dispor para isso, como sejam os meios técnicos e tecnológicos, bem como os recursos humanos aqui da empresa. É por aí que passam as coisas, não é.

Vantagens concorrenciais da empresa?

Neste momento a principal vantagem desta empresa relativamente aos nossos concorrentes é de facto oferecermos um produto a baixo custo, pelo menos relativamente a eles. E isso sem afectar a qualidade, não é só oferecer a mais baixos custos, é também procurar manter a qualidade dos nossos produtos. E penso que aí estamos realmente a fazer uma boa aposta, aposta esta que eu penso que a curto ou médio prazos vai dar os seus frutos, e vamos conseguir voltar a ser o que já fomos antes.

III. Recursos humanos

Número de pessoas ao serviço na empresa?

Agora somos neste momento cerca de 110 pessoas aqui a trabalhar.

História/evolução da área de recursos humanos da empresa em termos de estrutura e filosofia de trabalho?

Desde que eu estou aqui, há sensivelmente sete anos isto não tem tido muitas alterações. Quando eu vim para aqui já existia esta área, e penso que sempre foi assim. Mesmo ao nível das pessoas que aqui estão, nós somos três pessoas, sou eu que sou responsável, um técnico de recursos humanos e um técnico de higiene e segurança no trabalho, que estão sob minha responsabilidade. Somos só os três, e é como lhe digo, não houve, pelo menos desde que eu estou aqui grandes alterações. Depois nós dependemos directamente do departamento administrativo-financeiro, e não me pergunte porquê, mas a verdade é essa, nós, as coisas que nós fazemos temos de reportar sempre a este departamento.

Estratégia de recursos humanos da empresa?

A nossa estratégia aqui passa por conseguir atrair mas sobretudo por conseguir reter as pessoas mais valiosas na empresa. Como sabe este é um sector que é muito competitivo, é muito fácil uma pessoa sair de uma empresa para outra, e portanto, a nossa estratégia passa por gerir os recursos humanos da empresa da melhor forma para no fundo conseguirmos que eles fiquem na empresa, pelo menos aqueles que a empresa considera imprescindíveis. Costuma dizer-se que não há insubstituíveis, mas a verdade é que há pessoas aqui na empresa que são mesmo fundamentais para o seu desenvolvimento.

Papel geral do departamento de recursos humanos para a empresa?

O que se passa aqui é que eu não vejo este departamento como um departamento que a empresa considere muito importante, ou melhor, nos discursos nós vemos que de facto se fala muito de nós, que somos extremamente importante para o desenvolvimento da empresa, que temos um papel muito importante no relançar da empresa novamente, agora isto é o discurso, aquele discurso que nós já conhecemos, que as pessoas são o mais importante, lá lá lá lá. Agora na prática isso não se verifica. Nós somos um departamento ou uma área, como queira, que estamos directamente dependentes do departamento administrativo-financeiro, e logo por aí se vê a importância deste departamento, não vejo isto como sendo estratégico

para a empresa, não me parece, mas também não lhe quero acrescentar mais nada a este respeito.

Práticas de gestão de recursos humanos na empresa?

Nós fazemos tudo o que deve ser feito relativamente a essas práticas. Tudo é feito de forma clara, relativamente a todas as práticas. É a nossa missão aqui na empresa, aplicar as questões da gestão de recursos humanos quer se trate da formação, da gestão de carreiras, da integração, do recrutamento e da selecção, da higiene e segurança, da avaliação de desempenho, actuamos em todas estas áreas. E o que é que fazemos? Tendo em conta aquilo que é discutido com os responsáveis dos departamentos, com a direcção, e tendo em conta o orçamento para esta área procuramos actuar nestes domínios, procurando que os interesses da empresa sejam respeitados, ao nível do rigor orçamental, e procuramos também que as pessoas se sintam bem aqui, motivadas e empenhadas.

Grau de formalização das políticas/práticas de gestão de recursos humanos da empresa?

Sim a esse nível posso dizer que é verdade... no que se refere a essa questão não tenho nenhuma queixas a apresentar. Todas as políticas de gestão de recursos humanos estão formalizadas na empresa. Aí está tudo bem, sim, e nós demos uma grande ajuda nesse sentido, aliás é esse o nosso papel, quando eu vim para aqui era talvez o aspecto que estava menos bem conseguido, pelo menos ao nível de algumas políticas, sobretudo no que se refere ao acolhimento dos novos colaboradores, não havia nada, agora está tudo bem definido, a forma, o manual, os intervenientes, tudo, não havia processo de avaliação de desempenho, ou melhor havia mas era apenas a entrevista, e esta estava muito pouco estruturada, etc., agora temos tudo perfeitamente estabelecido a esse nível. Posso dizer que esta foi a coisa melhor feita aqui pela equipa, penso mesmo que foi a coisa mais estimulante que nós fizemos, foi criar mecanismos formais a respeito de todas as vertentes da gestão de recursos humanos.

IV. Gestão de quadros

Número de quadros superiores da empresa?

Quadros superiores aqui na empresa são, ora bem deixe-me cá ver, porque são poucos, são à volta de 14, entre 12 a 15 pessoas, não mais do que isso.

Níveis de habilitações dos quadros superiores?

São todos licenciados, todos, penso que sim que são todos licenciados.

Formações dos quadros superiores?

A grande maioria são engenheiros, temos um formado em sociologia, eu de psicologia, um em ergonomia, tem os também de direito, de gestão de empresas e não me lembro mais de nada. O resto é de engenharia.

Funções dos quadros superiores?

Bem os quadros superiores são pessoas formadas, são pessoas com valor acrescentado para a empresa, as suas funções passam sobretudo pelas questões que dizem respeito às suas áreas de formação, pelos seus conhecimentos técnicos, e aí espera-se que eles actuem procurando dar o máximo de si para o bem da empresa. Agora como pessoas qualificadas que são para além desses conhecimentos técnicos que têm, têm também de possuir outras qualidades não é, ser responsáveis, tomar decisões e conseguirem resolver problemas, e sobretudo saberem planear e gerir actividades bem como trabalhar em equipa, essas são algumas das funções que se espera destes profissionais.

Estratégia de gestão de quadros superiores na empresa?

Bem, penso que já lhe respondi antes, a estratégia passa por quê? Passa por conseguir fixar cá essas pessoas na empresa, esses quadros não é. No fundo a estratégia que nós temos aqui nesta área é aplicar todas as vertentes da gestão de recursos humanos para todos, por um

lado, e depois conseguir reter estes profissionais. E isto faz-se dando-lhes boas condições de trabalho aqui na empresa. Mas atenção não é só para os quadros superiores, nós temos gente muito valiosa que não são quadros superiores. Eu diria que os quadros superiores são importantes, é verdade, mas não são os mais fundamentais, existem pessoas em todas as categorias que são fundamentais. Isto não vale só para estes quadros.

As Práticas de gestão de quadros superiores da empresa? As práticas de gestão de quadros superiores são diferentes das práticas dos outros recursos humanos?

O que há, e isso eu não sei se estou a responder à sua questão, o que há é algumas práticas diferenciadas, sobretudo ao nível da gestão de carreiras e ao nível das remunerações, a estes dois níveis há de facto diferenças. Procuramos que estes quadros consigam fazer carreira na empresa, para isso é preciso dar-lhes oportunidades de crescimento, e também apoiamos muito o seu desenvolvimento, através de formação, tanto interna como externa, sobretudo a nível internacional, no estrangeiro. E depois há a questão das remunerações, e aqui é verdade, é onde se notam mais as diferenças. Se queremos retê-los aqui na empresa temos de dar-lhes melhores condições financeiras, tanto ao nível do salário de base mas também, e sobretudo, ao nível dos incentivos que lhe são dados. De facto esta é uma aposta muito grande, tanto da empresa como do grupo. Eles têm uma carteira de incentivos que de facto os outros não possuem, pelo menos os de categorias profissionais menos qualificadas.

Distinguem vários tipos de quadros?

Todos os trabalhadores efectivos no fundo são quadros da empresa, mas depois temos é as várias categorias profissionais, e aí temos os quadros médios, os quadros superiores e os quadros dirigentes. São estes que temos aqui.

O que está na base dessa diferenciação por categoria profissional?

Bem, eu diria que é sobretudo a questão das funções que cada um exerce, não é. Uma analogia que eu poderia fazer é dizer que os quadros dirigentes dirigem, os quadros superiores concebem e os quadros intermédios aplicam e executam. A analogia não é para levar ao extremo, mas é um pouco isso que se passa.

Distinguem as práticas de acordo com vários tipos de quadros?

Só nas áreas que referi à pouco, as carreiras e as remunerações... pelo menos é onde essa diferença se nota mais, nas outras também há algumas pequenas diferenças, mas aí não é tão visível.

As políticas/práticas de gestão de quadros superiores estão formalizadas na empresa?

Sim, estão sim. Como para todos os recursos humanos e não só para os quadros. A esse nível como lhe disse à pouco estamos bem, e estamos satisfeitos com a trabalho feito. Está tudo devidamente estruturado, está tudo documentado.

Quais os principais desafios que se colocam aos quadros superiores no médio/longo prazos?

Acho que o principal desafio é a questão da formação, eles devem continuar a formar-se, nunca perder de vista a formação, estarem sempre actualizados, e quando falo de formação estou principalmente a pensar em actualização dos seus conhecimentos com o que de melhor existe no mundo e para isso acho que é muito importante terem contacto com o mundo exterior, irem a conferências, a feiras etc., de forma que estejam sempre no topo ao nível dos seus conhecimentos. Penso que esse é o principal desafio que se lhes coloca. Não fiquem estagnados nos saberes, mas irem sempre mais além.

V. Estratégia empresarial e gestão de quadros

As práticas/estratégia de gestão de quadros (superiores) adaptam-se/são coerentes com a estratégia definida para a empresa?

São, são, nós actuamos mediante aquilo que é definido pela empresa em termos de estratégia a seguir. Tudo aquilo que fazemos tem de ter sempre como último os objectivos definidos, e

estes objectivos só são alcançados através das estratégias que a empresa pretende implementar, portanto eu acho, ou melhor, eu tenho a certeza que existe articulação entre aquilo que é feito aqui e aquilo que está definido em termos mais globais para a empresa.

Como se processa a articulação entre estes dois tipos de estratégia?

É sobretudo feito através de reuniões periódicas, bem periódicas não, mas eu diria que fazemos normalmente uma reunião por ano com a direcção para ver, em primeiro lugar, para a administração nos comunicar qual é a estratégia para o grupo, depois disso define-se, a direcção com a administração quais as estratégias para esta empresa, e aqui falo da estratégia da empresa e depois os directores de departamento participam na definição das estratégias de cada departamento para alcançar a estratégia da empresa, não é, e isso é feito normalmente numa reunião, depois no final do ano temos outra reunião com os mesmos intervenientes para ver se as coisas estão a correr bem, se estão a correr como planeado, se houve ou não alterações, etc., isso é feito no final do ano. Depois é claro os responsáveis dos departamentos têm reuniões com os trabalhadores da sua área para lhes comunicar esses aspectos, para eles saberem o que queremos, para onde queremos ir, e o que é preciso para isso. É através destas reuniões que nós procuramos garantir que haja uma perfeita articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia deste departamento e dos outros departamentos também. É assim que é feito.

Quando se define a estratégia da empresa, tem-se em consideração o tipo de quadros que trabalha na empresa?

Não me parece que seja assim, e porquê? Porque ao definir-se a estratégia tem-se em conta sobretudo o que é que a empresa pretende, não é. Vejamos a empresa traça um caminho, define as estratégias, e se as pessoas que temos não forem suficientes, ou porque precisamos de mais, ou porque os que temos não têm as qualificações e as competências que precisamos, aí sim vamos ter de ir buscar essas pessoas ao mercado.

Os quadros (superiores) participam então na concepção da estratégia da empresa? Quais? E em que termos?

Na concepção da estratégia não, isso não. Nós aqui temos como lhe disse temos aquelas reuniões e depois comunicamos aos quadros da empresa. Portanto na definição não me parece, os únicos quadros superiores que participam são os directores dos departamentos, e esses apenas participam na formulação da estratégia de cada departamento, de cada área. Aos outros apenas é comunicado o que foi definido... tanto ao nível de cada área como para a empresa a nível geral.

Os quadros (superiores) participam na implementação da estratégia da empresa? Quais? E em que termos?

Aí sim, são fundamentais para se conseguir alcançar aquilo que foi definido, não só eles mas todos os recursos humanos. É inevitável, são as pessoas que permitem que a empresa atingir os objectivos definidos. Portanto se há uma determinada estratégia que está bem definida, se todos têm de ter conhecimento dela, então são eles que lhe vão dar seguimento através do exercício das suas funções, executando as suas tarefas bem. Isso tem de ser assim, nenhuma empresa poderia subsistir de outra forma se não for assim.

Quais são os resultados práticos da articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia de recursos humanos (em geral) e de gestão de quadros (em particular)? Quais são os indicadores de performance que a empresa utiliza para avaliar os resultados dessa articulação?

Os resultados práticos dessa articulação é atingir as metas definidas pela empresa, é no final de contas atingir os objectivos, ou seja, e em linguagem economicista é alcançar os melhores resultados económicos pela empresa, é que a empresa tenha o melhor lucro possível. Esta é a melhor forma de verificar se de facto as estratégias dos vários departamentos foram ou não bem sucedidas, e só são bem sucedidas se estiverem em consonância com a estratégia definida pela empresa em termos gerais. É claro que você poderia agora dizer que não existe essa articulação, porque os nossos resultados caíram um pouco nos últimos dois anos? Ma aí eu respondo-lhe que não é bem assim, porque de facto a administração do grupo e a direcção

da empresa estão satisfeitos com o trabalho realizado aqui por nós, pelo menos o feedback tem sido positivo. Os resultados negativos, ou melhor não tão positivos como se esperava têm a ver com outras coisas mais estruturais, relacionadas com o próprio sector onde nós estamos, com o próprio estado do País. Enfim, mas eu penso que se você vier cá daqui a um ou dois anos as coisas já estão diferentes, e aí de certeza que falava de uma outra forma sobre isto.

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE 15

Curriculum vitae do candidato a doutor

