

XIV ENCONTRO NACIONAL DE SIOT
26 E 27 DE MAIO DE 2011

- EMPREGO E COESÃO SOCIAL -
Da Crise da Regulação à Hegemonia da Globalização

Universidade Autónoma de Lisboa
Palácio dos Condes do Redondo | Rua de Santa Marta, 56 Lisboa

Organização: APSIOT

Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho

Informações/Inscrições:

<http://www.apsiot.pt>

<http://www.apsiot.pt/encontro/indexxiv.html>

Tel/Fax: 218687941 (das 14h às 19h30)

Patrocinadores/Parceiros:

UAL
UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA

FCT

FEYT

FEUP

A Perspectiva Vertical da Gestão Estratégica de Recursos Humanos

João Pina Cordeiro

joao.cordeiro@esce.ips.pt

*Escola Superior de Ciências Empresariais
do Instituto Politécnico de Setúbal*

Resumo

A presente comunicação tem como objectivo analisar e compreender a relação entre as estratégias empresariais e as práticas de gestão de recursos humanos (recrutamento, selecção e formação profissional) dos quadros superiores nas empresas do sector de componentes para automóvel. A técnica de investigação utilizada foi o inquérito por questionário. A amostra é constituída por 72 empresas. Os resultados indicam que as práticas de gestão de recursos humanos, nas dimensões consideradas, apresentam diferenciações consoante as estratégias seguidas pelas empresas do sector de componentes para automóvel. Conclui-se, assim, que as empresas do sector de componentes para automóvel, ao possuírem diferentes estratégias, possuem também diferentes formas de preconizar essas mesmas estratégias, as quais sustentam e são sustentadas por diferentes práticas de recrutamento, selecção e formação profissional.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Recrutamento e Selecção; Formação Profissional; Sector de Componentes para Automóvel.

Introdução

O ritmo e o alcance das mudanças na actualidade têm um claro impacto sobre a competitividade das empresas. Perante as actuais transformações sócio-económicas as empresas têm alterado significativamente a gestão dos seus recursos humanos. Todavia, persiste um hiato entre o discurso de gestão, centrado na valorização do factor humano, e as práticas efectivamente desenvolvidas pelas empresas. Objectivamente este hiato tem-se revelado de várias formas, entre as quais se destaca a análise da gestão estratégica dos recursos humanos, i.e., a (des)articulação entre as estratégias de negócio das empresas e as práticas efectivas ao nível dos seus recursos humanos (Schuler e Jackson, 1987).

A definição do modelo de gestão pressupõe que a empresa, constantemente, pense e decida sobre as *estratégias* que lhes permitem alcançar os objectivos definidos e sobre as *práticas de gestão dos recursos humanos* que lhes estão associadas. A qualificação dos recursos humanos é um dos maiores garantes de sucesso, pelo que é essencial optar por práticas de gestão de recursos humanos que permitam recrutar, seleccionar e manter os trabalhadores.

Com esta comunicação pretendemos apresentar alguns dados sobre a perspectiva vertical da gestão estratégica de recursos humanos, nomeadamente sobre a relação entre estratégias empresariais e práticas de recrutamento, selecção e formação profissional dos quadros superiores (QS) nas empresas do sector de componentes para automóvel.

O interesse desta linha de investigação decorre da actualidade do tema e, sobretudo, do seu carácter inovador, integrando na análise das práticas de gestão das empresas (recrutamento, selecção e formação) as questões relacionadas com as suas estratégias. Interesse este que se reforça, por um lado, pela escassez de estudos disponíveis em Portugal sobre esta matéria, e, por outro, porque esta problemática apresenta contornos muito particulares na sociedade portuguesa, se atendermos às vicissitudes históricas do nosso desenvolvimento empresarial.

O estudo apresentado nesta comunicação consiste num trabalho empírico, de natureza quantitativa, efectuado aos QS de empresas do sector de componentes para automóvel. Estruturalmente, começaremos por apresentar, em linhas gerais, o modelo teórico que presidiu à sua construção. Seguidamente passamos à análise dos dados e, a título ilustrativo, apresentam-se alguns dos exemplos que permitiram fundamentar as relações entre estratégias empresariais e gestão do recrutamento, da selecção e da formação. Finalmente, na conclusão, serão sintetizados os resultados mais relevantes das relações encontradas.

1. A perspectiva vertical da gestão estratégica de recursos humanos

A gestão estratégica de recursos humanos é considerada 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). Foi a partir de meados da década de 80 que surgiu uma maior preocupação com o nível estratégico da gestão das pessoas nas empresas (Tichy, 1986; Huselid, Jackson e Schuler, 1997; Huang, 2002). Um dos factores que merece realce neste processo é a transformação do papel dos recursos humanos das organizações de uma actuação operacional para uma actuação estratégica.

A gestão estratégica de recursos humanos pressupõe uma íntima inter-relação entre a gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional. Contempla, assim, duas perspectivas: a *perspectiva vertical*, onde a estratégia de gestão de recursos humanos deverá ser coerente e devidamente integrada com a estratégia de negócio da empresa; e a *perspectiva horizontal*, que enfatiza a coerência e integração das diferentes políticas funcionais da gestão de recursos humanos entre si, que não podem contradizer-se nos fins que visam, nem nos efeitos que produzem (Wright e McMahan, 1992; Becker e Huselid, 1999).

Na *perspectiva vertical* a estratégia de gestão de recursos humanos constitui um *input* fundamental para o processo de formulação e implementação da estratégia de negócio da

empresa. Pressupõe, assim, a optimização das políticas de gestão de recursos humanos com vista à prossecução da estratégia empresarial, devendo, por isso, considerar as transformações da sociedade em geral. 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 envolvimento num contexto de mudança, em que a flexibilidade na gestão das pessoas se torna um imperativo de competitividade, de forma a favorecer o alcance dos objectivos organizacionais.

Uma das características da nova política de gestão estratégica dos recursos humanos refere-se ao papel fulcral que os profissionais mais qualificados (quadros e não só) assumem enquanto parte integrante e integradora da actividade das empresas (Torrington, 2002). 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 recursos humanos que lhe permita adequar a componente humana aos objectivos estratégicos da organização. 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). Ou seja, a gestão estratégica de recursos humanos procura 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 decisivamente para alcançar os objectivos do negócio” (Huselid, Jackson e Schuler, 1997:172).

A gestão estratégica de recursos humanos tem 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 de dois enfoques essenciais: 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).

A relação entre estratégias empresariais e gestão de recursos humanos pode ainda ser reflectida através dos estudos sobre a “mensurabilidade” das práticas relacionadas com a gestão das pessoas nas organizações (Ulrich, 2000; Hiltrop, 1999). O primeiro cita duas investigações, conduzidas pelos professores Ostorff e Huselid, as quais conseguiram demonstrar uma ligação clara entre a qualidade das práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho nos negócios, já que quando essas práticas estão adequadamente alinhadas à estratégia e à filosofia empresarial é grande a probabilidade de um desempenho organizacional superior (Ulrich, 2000). O segundo refere que algumas actividades relacionadas com a gestão das pessoas (i.e. práticas de selecção exigentes) contribuem para o aumento da eficiência e eficácia organizacional, sustentando que as empresas com melhores performances são as que utilizam as “melhores” práticas ao nível da gestão dos seus quadros.

A este nível, em Portugal, destaque-se o estudo de Veloso (2007), no qual se conclui que “através da integração das práticas de gestão de recursos humanos e da estratégia organizacional, a gestão de recursos humanos condiciona os comportamentos dos colaboradores com claro impacto no envolvimento e compromisso destes” (Veloso, 2007:114). Todavia, em Portugal não se encontra ainda totalmente difundido o carácter estratégico da gestão de recursos humanos (Bilhim, 2004). O papel da área de recursos humanos, tradicionalmente administrativo, tarda a alcançar a função estratégica na plenitude.

2. Metodologia: técnicas de investigação, variáveis e amostra

Recorreu-se a um inquérito por questionário aplicado às empresas do sector de componentes para automóvel. O inquérito utilizado, composto por uma extensa bateria de indicadores, procurou inventariar a condição empresarial das empresas do referido sector, procurando-se caracterizar as dimensões «estratégias empresariais» e «práticas de gestão dos QS». Foi feito um pré-teste (a 5 empresas do sector) para validar as questões.

Ao nível das estratégias empresariais, 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 de Porter (Porter, 1980, 1985; Schuler e Jackson, 1987; Treacy e Wiersema, 1995), a qual assenta num modelo de competitividade dinâmico, definido por três tipos de estratégias: baseada nos custos; baseada na diferenciação; e baseada no foco/nicho. A estratégia de foco/nicho foi retirada do inquérito, depois de realizado o pré-teste, dado não permitir diferenciar as empresas.

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. Procurando corroborar as estratégias empresariais identificadas, utilizamos as seguintes variáveis: vantagens concorrenciais que as empresas possuem; posicionamento das empresas relativamente aos produtos e aos processos; equipamentos/tecnologias que as empresas possuem; caracterização das empresas quanto à sua estrutura (Moraes, 1998).

No que se refere às práticas de gestão de recursos humanos, analisámos o processo de *recrutamento e selecção* e de *formação profissional* dos QS. Ao nível do recrutamento e selecção, uma das dimensões tradicionalmente analisadas refere-se às formas de emprego que as empresas propõem (Oliveira, 1998). Neste sentido, para concretizar o processo de recrutamento e selecção, procurou-se analisar as práticas de renovação de QS, o grau de dificuldade que as empresas têm no recrutamento de QS, o tipo de contrato de trabalho privilegiado aquando do recrutamento de QS e os critérios determinantes para a selecção de QS. Ao nível da formação profissional, procurar-se-á caracterizar o sistema reflectindo sobre vários aspectos: tipo de formação, competências valorizadas pela formação, acções de formação, horas de formação, modalidades de estímulo à formação. A gestão da formação de quadros pode contribuir para a maximização da eficácia das organizações desde que seja capaz de orientar os comportamentos na busca dos objectivos estratégicos estabelecidos.

Quanto à amostra, pretende-se que ela se adeque aos objectivos pretendidos. O que se verifica neste caso, pois cobre um leque amplo de empresas do sector, dispersas pelo País e de várias dimensões. A amostra do estudo é constituída por 72 empresas. De um total de cerca de 170 empresas do sector de componentes para automóvel obteve-se uma taxa de resposta, ao inquérito por questionário, na ordem dos 42% . A identificação das cerca de 170 empresas do sector foi feita a partir de uma base de dados fornecida pela AFIA e outra pela Autoeuropa. Para a análise dos dados do inquérito por questionário foi utilizado o programa estatístico para as ciências sociais – SPSS (Pestana e Gageiro, 2005).

3. Resultados do estudo empírico

3.1. Estratégias empresariais

No âmbito das estratégias empresariais seguimos a tipologia de Porter (1980, 1985) e seus desenvolvimentos (Schuler e Jackson, 1987; Treacy e Wiersema, 1995). Considerámos três tipos de estratégias: baixo custo, qualidade e inovação. Esta tipologia foi validada quer pela aplicação do pré-teste do questionário às empresas do sector de componentes para automóvel, quer por ser uma das tipologias mais utilizadas pelas escolas de gestão.

Os resultados do inquérito apontam para uma significativa percentagem de empresas que apostam na diferenciação pela qualidade. Do conjunto de empresas do sector, 54.2% centram a sua estratégia na “qualidade”, 23.6% no “baixo custo” e 22.2% na “inovação”.

Decorrente das estratégias empresariais surgem as práticas de gestão de recursos humanos que as empresas utilizam para lhes dar seguimento. A este nível considerámos dois sistemas particulares: o recrutamento e selecção e a formação profissional. É o sentido da relação entre estes e a estratégia empresarial que a seguir apresentamos.

3.2. Estratégia empresarial e recrutamento e seleção

3.2.1. Práticas de renovação de QS

As empresas revelam níveis elevados de renovação de QS, sendo que, a sua grande maioria contratou QS nos últimos três anos (75%). Apenas 25% das empresas revelou não ter contratado QS nesse período.

Apesar desta homogeneidade a tendência para a renovação dos quadros aumenta consoante se caminha para empresas com estratégia de qualidade (76,9%) e inovação (87,5%).

Quando consideradas apenas as empresas com estratégia principal de baixo custo, constata-se que uma grande percentagem não revelou especial preocupação com a renovação dos seus quadros (41,2%). Porém, esta associação entre a renovação de QS e o tipo de estratégia empresarial não é estatisticamente significativa (*Teste V de Cramer* = .229; $p > .05$).

3.2.2. Grau de dificuldade na contratação de QS

As empresas reportam níveis moderados a baixos de dificuldade em recrutar QS. Independentemente da estratégia, as empresas centram as respostas 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” também apresenta valores significativos, apesar das percentagens serem mais baixas (baixo custo – 23.1%; qualidade – 22.6% e inovação – 18.8%).

Porém, o teste revela que não há associação estatisticamente significativa entre estratégia empresarial e grau de dificuldade na contratação de QS (*Teste V de Cramer* =.134, $p>.05$).

3.2.3. Tipo de contrato privilegiado no recrutamento de QS

As empresas revelaram diferenças significativas consoante o tipo de estratégia adoptada relativamente ao tipo de contrato de trabalho privilegiado no recrutamento de QS (Tabela 1).

Tabela 1 – Contrato de trabalho no recrutamento por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Qualidade			
		Baixo Custo		Inovação	
Contrato trabalho recrutamento QS	Contrato Ttermo	62,5%	2,6%	6,3%	16,9%
	Contrato Sem Termo	6,3%	51,3%	62,5%	43,7%
	Período experimental p/ 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 privilegiam o contrato a termo para os QS (62.5%), as de estratégia de qualidade e inovação privilegiam a contratação efectiva/sem termo (51.3% e 62.5% respectivamente). Das primeiras, apenas 6,3% revelou preconizar a contratação sem termo. 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 contrato de trabalho e tipo de estratégia empresarial é estatisticamente significativa (o tipo de contrato de trabalho privilegiado no recrutamento de QS varia nas empresas e depende da estratégia empresarial – *Teste V de Cramer* =.485, $p=.000$).

Procurámos ainda identificar quantos QS as empresas possuem por categoria de contrato de trabalho. A este nível as empresas revelaram alguma homogeneidade (a maioria possui QS

com contrato sem termo). Todavia, algumas diferenças significativas podem ser encontradas por estratégia. Não obstante as empresas de baixo custo terem maioritariamente QS com contrato sem termo (72%), estas têm também uma elevada percentagem de QS com contrato a termo (27%). Já as empresas com estratégias de qualidade e de inovação possuem maioritariamente QS com contratos sem termo (96% e 97%).

O teste de comparação de medianas de *Kruskal Wallis* revela diferenças estatisticamente significativas para os contratos sem termo e os contratos a termo entre as três estratégias. Todavia não existem diferenças significativas para o caso do recurso a prestação de serviços em QS: (*Kruskal-Wallis*, $X^2=21.586$, $p<.01$ – contrato sem termo); (*Kruskal-Wallis*, $X^2=22.097$, $p<.01$ – contrato a termo); (*Kruskal-Wallis*, $X^2=.577$, $p>.05$ – prestação de serviços). A análise comparada da ordenação das medianas revela que as diferenças se devem aos valores apresentados pelas empresas com estratégia de baixo custo que recorrem com mais a contratos a termo, significando uma maior precariedade laboral (Tabela 2).

Tabela 2 – Tipo de contrato por estratégia empresarial
Ordenação das medianas

	Estratégia Empresarial	N	Mean Rank
Contrato Sem Termo	Baixo Custo	17	18,06
	Qualidade	39	41,94
	Inovação	16	42,84
Contrato a Termo	Baixo Custo	17	55,00
	Qualidade	39	30,74
	Inovação	16	30,88
Prestação de Serviços	Baixo Custo	17	35,32
	Qualidade	39	37,58
	Inovação	16	35,13

3.2.4. Critérios de selecção de QS

Quanto aos critérios para a selecção dos QS, foram identificados sete itens, sendo solicitado que se refira quais considera determinantes na empresa.

Dois sentidos parecem poder ser retirados dos resultados (Tabela 3). Por um lado, os critérios de selecção mais importantes, tomados como aqueles que as empresas mais praticam, são “experiência profissional” (95,8%) e “formação académica/escolar (77,8%). 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 3 – Critérios de selecção dos QS 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 QS que apresentam diferenças significativas. O critério “competências sociais e relacionais”, preconizado sobretudo pelas empresas com estratégia de qualidade (64.1%) e inovação (75%). Cerca de 65% das empresas com estratégia de baixo custo não consideraram este critério na selecção de QS. O critério “formação no estrangeiro”, apesar de ser pouco referenciado, apresenta percentagens relativamente elevadas nas empresas com estratégia de inovação (43.8%). O critério “sexo”, apesar de pouco referenciado pelas empresas apresenta percentagens relativamente elevadas nas empresas com estratégia de baixo custo (47.1%).

Com efeito, a associação entre estes três critérios de selecção de QS e o tipo de estratégia empresarial é estatisticamente significativa pelo que pode afirmar-se que a selecção de QS é uma variável nas empresas do sector automóvel que depende da estratégia empresarial.

3.3. Estratégia empresarial e formação profissional

3.3.1. Realização de formação profissional para os QS

Relativamente à formação profissional procurou-se identificar se as empresas promoveram acções de formação profissional para os QS 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 QS, não evidenciando grandes diferenças

diferenças de acordo com os perfis considerados. Todavia, as diferenças são evidentes se compararmos a realização de formação profissional face à estratégia empresarial (Tabela 4).

Tabela 4 – Promoção de formação profissional por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
FP_ QS 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_ QS com perfil liderança	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%

A promoção de formação profissional é maior em empresas que preconizam uma estratégia de “qualidade” e de “inovação”. 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.

3.3.2. Tipo de formação profissional para os QS

Procurámos também identificar qual o tipo de formação profissional predominante consoante o perfil associado aos QS. O tipo de formação profissional para os QS varia significativamente de acordo com as funções exercidas por estes, ou seja, de acordo com o perfil considerado. Para os QS com perfil técnico privilegia-se 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%); para os QS com perfil de liderança privilegia-se a “formação em sala” (45,3%), seguida da formação através de “congressos, seminários e feiras” (35,9%). Registe-se a pouca apetência 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 5). Ao nível dos QS 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 QS com perfil de liderança, o tipo de formação efectuada

varia, sobretudo, entre as empresas com estratégia de baixo custo e de qualidade e as empresas de inovação. 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 5 – Tipo de formação profissional por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	Total
QS_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%
QS_perfil 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 QS, 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 QS de perfil técnico; e *V de Cramer* =.369, $p < .01$ para QS de perfil de liderança).

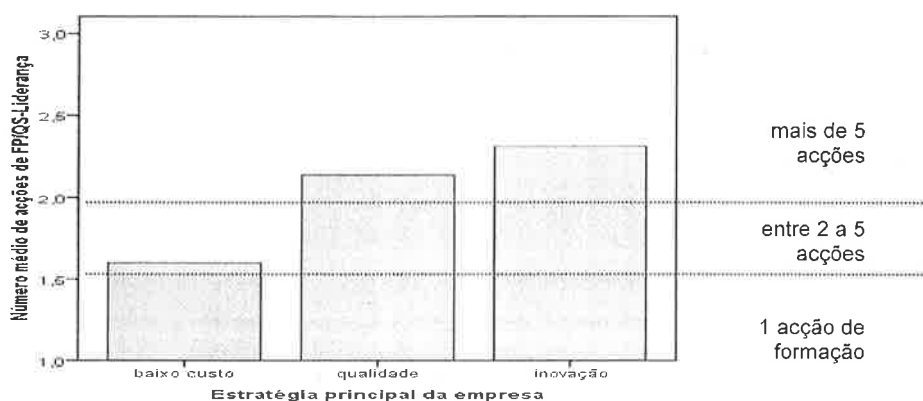
3.3.3. Número de acções de formação profissional para os QS

Posteriormente, procurámos também identificar qual o número de acções de formação profissional *per capita* para QS com perfil técnico e de liderança. Ao nível dos QS, nos últimos 3 anos, as empresas realizaram maioritariamente entre 2 a 5 acções de formação profissional, independentemente dos perfis considerados (QS com perfil técnico – 59,4%; QS com perfil de liderança – 61,9% das empresas). Referência ainda para a percentagem de empresas que realizaram mais de 5 acções de formação profissional nos últimos 3 anos (QS com perfil técnico – 25,0%; QS 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 QS com perfil técnico. Porém, para os QS com perfil de liderança, o número de acções de formação dadas difere consoante a estratégia empresarial ($\chi^2=8,167$, 2gl, $p<.05$), como se verifica no gráfico 1.

Gráfico 1 – N° acções de formação profissional para QS com perfil de liderança por estratégia empresarial



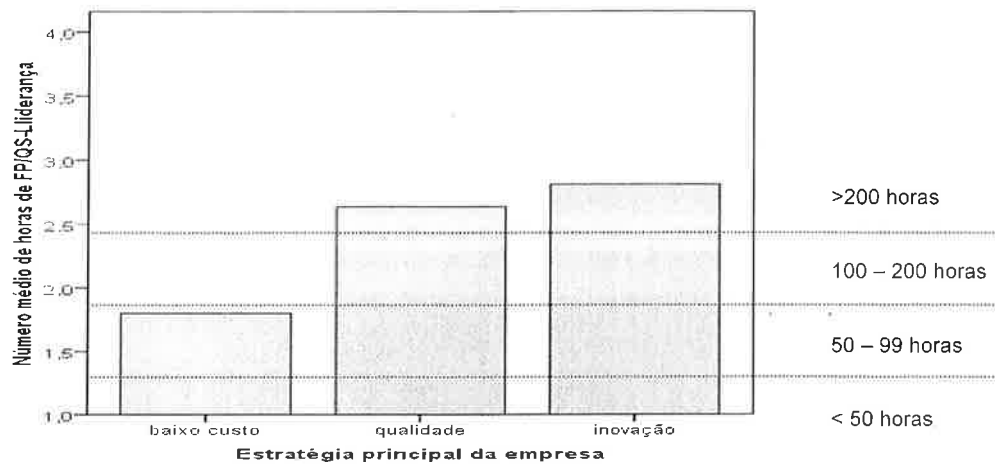
3.3.4. Número de horas de formação profissional para os QS

A um outro nível procurámos, ainda, identificar qual o número de horas de formação profissional *per capita* para QS com perfil técnico e liderança, nos últimos 3 anos. As empresas realizaram maioritariamente entre 50 a 99 horas de formação profissional, independentemente dos perfis (QS perfil técnico – 40,6%; QS perfil liderança – 47,6%).

O teste de *Kruskal Wallis* revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas ($\chi^2=4,782$, 2gl, $p>.05$) entre as empresas que adoptaram predominantemente uma das estratégias quanto ao número de horas *per capita* dadas aos QS com perfil técnico. Porém, para os QS com perfil de liderança, o número de horas de formação difere consoante a estratégia empresarial ($\chi^2=7,653$, 2gl, $p<.05$).

Para este caso, ou seja, para os QS com perfil de liderança, os resultados indicam que as empresas com estratégia de inovação são as que mais apostam na formação (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* (Gráfico 2).

Gráfico 2 – N° horas de formação profissional para QS com perfil de liderança por estratégia empresarial



3.3.5. Competências a desenvolver na formação profissional para os QS

Ao nível da formação profissional procurámos ainda identificar quais as competências que se procuram desenvolver para os QS 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 QS apresentam diferenças de acordo com os seus perfis.

Com efeito, ao nível dos QS com perfil técnico, 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 são as principais competências a desenvolver com a realização de acções de formação profissional. 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 QS com perfil de liderança, 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: “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).

Posteriormente, procurámos relacionar as competências que se procuram desenvolver com a formação profissional para os QS com a estratégia empresarial. Aqui os testes realizados (*Qui-Quadrado* e *V de Cramer*) revelaram não existir diferenças estatisticamente significativas. Pode, assim, afirmar-se que as competências a desenvolver com as acções de formação profissional são uma *invariante* nas empresas deste sector de actividade.

3.3.6. Modalidades de estímulo à formação profissional para os QS

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.

Tabela 6 – Modalidades de estímulo à FP para os QS por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Crédito horas para FP	não	76,5%	64,1%	75,0%	69,4%
	sim	23,5%	34,7%	16,7%	30,6%
Apoio financeiro por iniciativa da empresa	não	17,6%	25,6%	12,5%	20,8%
	sim	82,4%	74,4%	87,5%	79,2%
Apoio financeiro por iniciativa do trabalhador	não	52,9%	69,2%	50,0%	61,1%
	sim	47,1%	30,8%	50,0%	38,9%
Certificação das competências/conhecimentos	não	76,5%	56,4%	56,3%	61,1%
	sim	23,5%	43,6%	43,8%	38,9%
Implicação da formação na progressão/promoção	não	82,4%	61,5%	37,5%	61,1%
	sim	17,6%	38,5%	62,5%	38,9%
Reconhecimento salarial	não	94,1%	92,3%	87,5%	91,7%
	sim	5,9%	7,7%	12,5%	8,3%

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 (Tabela 6). 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”.

Conclusão

O objectivo desta comunicação foi o de captar as principais relações entre *estratégia* e as *práticas de gestão de recursos humanos*, incidindo especificamente nas *práticas de recrutamento, selecção e formação profissional* dos QS no sector de componentes para automóvel. As empresas revelaram possuir diferentes estratégias e diferentes práticas de gestão de recursos humanos, as quais estão corporizadas em algumas das diferentes dimensões analíticas consideradas. Destacam-se as seguintes conclusões:

a) as empresas possuem diferentes estratégias empresariais para fazer face ao mercado (inovação, qualidade e custos); b) as empresas com estratégia de “qualidade” e “inovação” privilegiam o contrato sem termo no recrutamento de QS; nas empresas com “estratégia de baixo custo” existe equilíbrio entre o contrato a termo e sem termo; c) todas as empresas com “estratégia de inovação” realizaram acções de formação profissional para os QS (nas empresas com “estratégia de baixo custo” existe equilíbrio); d) as empresas com “estratégia de qualidade e inovação” privilegiam acções de formação profissional realizadas em congressos, seminário, feiras, para QS com perfil técnico; as empresas com “estratégia de baixo custo” é a formação em sala e no posto de trabalho; e) as empresas com “estratégia de qualidade e inovação” realizaram maioritariamente entre 2 a 5 acções de formação profissional para os QS com perfil liderança; as empresas com “estratégia de baixo custo” realizaram sobretudo 1 acção de formação profissional para QS; f) as empresas com “estratégia de qualidade e inovação” realizaram maioritariamente entre 100 a 200 horas de formação profissional para os QS com perfil de liderança; as empresas com “estratégia de baixo custo” realizaram maioritariamente entre 50 a 99 horas de formação profissional para os QS; g) a maioria das empresas possui como principal modalidade de estímulo à formação profissional o “apoio financeiro por iniciativa da empresa”. Tendencialmente, apenas as empresas com “estratégia de inovação” aplicam a formação na progressão/promoção.

Concluimos que ao terem diferentes estratégias de negócio, as empresas analisadas revelaram ter diferentes formas de preconizar essas mesmas estratégias no que concerne às práticas de recrutamento, selecção e formação profissional dos seus quadros. Ambas, estratégia empresarial e gestão de recursos humanos, sustentam e são sustentadas por e entre si.

Bibliografia

- Becker, B. E., Huselid, M. A. (1999), "An overview: strategic human resource management in five leading firms", *Human Resource Management*, 38 (4), pp. 287-301.
- Bennet, N. (1998), "An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making", *Human Resource Management*, 37 (1), pp. 3-16.
- Bilhim, J. (2004), *Gestão estratégica de recursos humanos*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.
- Gómez-Mejía, L. (1999), *Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, Prentice Hall, 4ª edição.
- Hiltrop, J. M. (1999), "The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent", *European Management Journal*, 17 (4), pp. 422-430.
- Huang, T. C. (2002), "The effects of linkage between business and human resource management strategies", *Personnel Review*, 30 (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", *Academy of Management Journal*, 40 (1), pp. 171-188.
- Morais, F. (1998), "Evolução dos modelos de gestão", in Lopes, Helena (coord.), *As Modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante. Estudos e Análises*, nº 12, cap. 9, Lisboa, OEFP.
- Oliveira, L. (1998), *Inserção profissional: o caso da reestruturação dos lanifícios na Covilhã*, Lisboa, Cosmos.
- Pernin, D. (1985), *La gestion des cadres – acteurs de leur carrière*, Les Éditions d'Organisation.
- Pestana, M., Gageiro, J. (2005), *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*, Lisboa, 4ª Ed., Ed. Sílabo.
- Porter, M. (1980), *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, N.Y., Free Press.
- Porter, M. (1985), *The competitive advantage*, N.Y., Free Press.
- Schuler, R., Jackson, S. (1987), "Linking competitive strategies with human resource practices", *The Academy of Management Executive*, 1 (3), pp. 207-219.
- Tichy, N. (1986), "Strategic human resource management", *Sloan Management Review*, 23 (2), pp. 47-61.
- Torrington, D. (2002), *Strategic human resource management*, in Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., *Human resource management*, cap. 3, Great-Britain, Prentice Hal, Fifth Edition, pp. 30-47.
- Treacy, M., Wiersema, F. (1995), *The discipline of market leaders*, Adison Wesley.
- Ulrich, D. (2000), *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*, São Paulo, Edições Futura.
- Veloso, A.L. (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, IEP.
- Wright, P., McMahan, G. (1992), "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, 18 (2), pp. 295-320.