



Marisa Filipa
Santos Rodrigues
dos Santos

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS EM
MULTINACIONAIS: UM ESTUDO
MULTI-CASO EM EMPRESAS
INSTALADAS NO POLO
ECONÓMICO DE SINES**

Relatório de Dissertação de Investigação do
Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos
Humanos

ORIENTADORA

Professora Doutora Maria Amélia Marques

Setúbal, IPS, novembro, 2022

Marisa Filipa
Santos Rodrigues
dos Santos

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS EM
MULTINACIONAIS: UM ESTUDO
MULTICASO EM EMPRESAS
INSTALADAS NO POLO
ECONÓMICO DE SINES**

JÚRI

Presidente: Prof. Coordenador António José de Sousa Almeida

Orientadora: Prof.^a Coordenadora Maria Amélia André Marques

Vogal Arguente: Prof. Adjunto João Pedro Pina Cordeiro

novembro, 2022

Dedicatória

“It is impossible to live without failing at something, unless you live so cautiously that you might as well not have lived at all - in which case, you fail by default”

Joanne K. Rowling.

à memória do meu pai, pela sua infinita capacidade de amar,
à minha mãe, pela sua generosidade e inesgotável resiliência,
ao meu irmão, por ser “mano” presente em todos os meus sonhos,
ao meu companheiro de jornada, pelo amor e cumplicidade em todas as aventuras e desventuras,
aos meus filhos, por serem o meu colo, a minha força e a minha inspiração,

Agradecimentos

Individualmente, somos apenas uma gota. Juntos, somos um oceano.

Ryunosuke Satoro

Realizar o mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GRH) foi muito mais do que um desafio académico. Representou um recomeço, uma nova oportunidade para me (re)conhecer e um incentivo para crescer pessoal e profissionalmente.

Foi um trabalho exigente, que muitas vezes me tirou da “zona de conforto” e que não realizei sozinha, antes exigiu que, à minha vontade, se juntassem muitas outras vontades que me ajudaram a percorrer o caminho – a todas e a todos, quero expressar o meu profundo reconhecimento:

Em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Doutora Maria Amélia Marques. Invulgarmente inteligente, de espírito livre e inquieto, soube questionar-me, desafiar-me para fazer melhor e as suas críticas ou sugestões, sempre assertivas, foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

A todas e a todos as/os docentes com quem tive o privilégio de aprender ao longo do mestrado e cujas “lições” foram desafiantes e com o objetivo de estimular o nosso pensamento autónomo e espírito crítico. Aos docentes que, ao longo deste período assumiram as funções de coordenadores de curso, Professor Doutor José Rebelo e Professor Doutor António Almeida, o meu agradecimento especial pelo acompanhamento e suporte ao longo desta jornada.

Às trabalhadoras e aos trabalhadores não docentes que, a montante, garantem todas as condições para que possamos aprender em contexto de sala de aula.

Aos meus colegas e às minhas colegas de curso, com quem partilhei aprendizagens, dificuldades e momentos de superação - viverão para sempre nas minhas memórias de dias felizes!

À ESCE, que, não tendo sido a primeira, é, sem dúvida, a “minha Escola.”

Ao IPS e, em particular, às equipas da Presidência que acompanharam e incentivaram este percurso, proporcionando-me todas as condições para o trabalho e sucesso.

Às/aos colegas de trabalho que me ajudaram e motivaram e à equipa dos SAS/IPS por toda a compreensão.

Às empresas, objeto de estudo e, em particular, aos entrevistados, pela disponibilidade em tempos tão conturbados.

À minha família, meu porto de abrigo, pelo suporte que me permitiu dedicar tantas horas de trabalho a este desafio, incentivando-me sempre a acreditar e a lutar pelos meus objetivos.

Aos meus filhos, Duarte e Gustavo, por compreenderem e aceitarem com amor as minhas ausências.

Ao meu companheiro de vida, pelo abraço sempre presente.

Aos meus amigos e amigas por atenuarem as minhas angústias e por acreditarem sempre em mim (às vezes, mais do que eu própria).

Às minhas “estrelinhas” que, vivendo em mim, foram parte do processo e me ajudaram a chegar até aqui.

Resumo

O presente estudo corresponde à dissertação final para efeitos de obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GRH) e pretende responder à seguinte pergunta de partida: “Como se caracterizam as Práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas em empresas subsidiárias de multinacionais a operar no complexo económico de Sines?”.

A Gestão de Recursos Humanos num mundo global enfrenta inúmeros desafios, que respeitam, por um lado à integração, alinhamento e participação da GRH na estratégia global de negócio e, por outro lado, no que respeita à capacidade de construção de culturas empresariais globais e desenvolvimento de líderes globais, constituindo-se como elemento facilitador dos processos de mudança que, necessariamente, terão que ocorrer nas organizações.

As multinacionais são organizações que enfrentam e respondem com particular incidência a estes desafios da globalização e é aí que reside o interesse em estudar as práticas de GRH implementadas neste tipo de organização, concretamente as que se encontram instaladas no polo económico de Sines, tendo em conta a sua importância no contexto nacional.

Assim, tendo como objetivo geral caracterizar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas em empresas subsidiárias de multinacionais a operar no complexo económico de Sines, foram definidos como objetivos específicos os seguintes: 1) caracterizar os contextos socio-organizacionais das empresas; 2) caracterizar a função Recursos Humanos (RH); 3) identificar os fatores que modelam as práticas de Gestão de Recursos Humanos e 4) caracterizar a estratégia de Gestão de Recursos Humanos explicitada pelas empresas.

Para analisar o fenómeno objeto de estudo, partiu-se das abordagens integradas nas denominadas perspetivas de contexto (Brewster, 1995; Sparrow e Hiltrop, 1994; Claus, 2003; Alcázar, Fernández e Gardey, 2005; Esteves, 2008; Marques, 2010), considerando-se o superior potencial explicativo que se reconhece às mesmas no sentido de identificar os elementos do contexto interno e externo que influenciam a concreta modelação das práticas.

Do ponto de vista metodológico, optou-se pela metodologia qualitativa, recorrendo ao estudo multicaso. Foram estudadas três subsidiárias instaladas em Sines. Como técnicas de recolha de informação recorreu-se à entrevista e à análise documental.

Do ponto de vista dos resultados, constatou-se que no ecossistema empresarial de Sines coexistem subsidiárias de empresas multinacionais de maior e menor dimensão, sendo, por vezes difícil, qualificar a sua estrutura empresarial, considerando que, se em algumas das empresas é evidente a presença de uma estrutura correspondente à burocracia mecanicista,

a empresa de menor dimensão e de génese familiar apresenta uma estrutura híbrida, com características mais próximas de uma estrutura simples.

Nas empresas analisadas, a função Recursos Humanos encontra-se estruturada em departamento, com exceção da empresa de menor dimensão e de estrutura simples (em que, na filial, a função RH é quase integralmente assegurada em *outsourcing*), sendo caracterizada por todos os entrevistados como uma função de staff.

No que respeita aos fatores que modelam as práticas de GRH, o estudo parece evidenciar a influência de processos de isomorfismo coercivo, designadamente no que respeita aos requisitos decorrentes da certificação de qualidade, bem como de fatores relacionados com o cumprimento de obrigações legais e, bem ainda, processos de isomorfismo de natureza também mimética, tendo em conta a existência de duas empresas âncora (com especial destaque para uma delas), as quais tendem a estabelecer um “padrão” que é replicado pelas demais empresas, como forma de garantir a equidade externa e, assim, combater o elevado *turnover*.

Palavras Chave: Gestão de Recursos Humanos, Multinacionais, Globalização, Sines.

Abstract

This study aims to correspond to the final dissertation for obtaining the Master's degree in Strategic Human Resources Management (HRM) and intends to answer the following starting question: "What are the characteristics of the Human Resources Management Practices implemented in subsidiaries of multinational companies operating in the Sines economic complex?"

Human Resources Management in a global world faces numerous challenges, concerning, on one hand, the integration, alignment and participation of HRM in the global business strategy and, on the other hand, the ability to build global corporate cultures and develop global leaders, becoming a facilitator element of the change processes that must necessarily be developed in organisations.

Multinationals are organisations that face and respond with particular incidence to these globalization challenges and this is where the interest lies in studying the HRM practices implemented in this type of organisation, specifically those located in the Sines economic cluster, taking into account their importance in the national context.

Thus, with the general objective of characterising the Human Resource Management Practices implemented in subsidiaries of multinational companies operating Sines's economic complex, the following specific objectives were defined: 1) to characterise the socio-organisational contexts of the companies; 2) to characterise the Human Resources (HR) function; 3) to identify the factors that shape the Human Resource Management (HRM) practices and 4) to characterise the human resource management strategy explained by the companies (revised later to be the same as in the text).

To analyse the phenomenon under study, we started from the approaches integrated in the so-called context perspectives (Brewster, 1995; Sparrow e Hiltrop, 1999; Claus, 2003; Alcázar, Fernández e Gardey, 2005; Esteves, 2008; Marques, 2010), considering their acknowledged higher explanatory potential in order to identify the elements of the internal and external context that influence the concrete shaping of practices.

From a methodological point of view, we opted for the qualitative methodology, through the multicase study. Three foreign capital companies installed in Sines were studied. Interviews and document analysis were used as information gathering techniques.

From the point of view of the results, it was found that in the business ecosystem of Sines coexist larger and smaller multinational companies, being sometimes difficult to qualify their business structure, considering that, if in some of the companies is evident the presence

of a structure corresponding to the mechanistic bureaucracy, the smaller company and family genesis presents a hybrid structure, with characteristics closer to a simple structure.

In the studied companies, the HR function is structured as a department, except for the smaller company with a simple structure (in which, in the subsidiary, the HR function is almost entirely outsourced), and is described by all interviewees as a staff function.

With regard to the factors that shape HRM practices, the study seems to show the influence of coercive isomorphism processes, particularly with regard to the requirements arising from quality certification, as well as factors related to compliance with legal obligations, and also isomorphism processes of a mimetic nature, taking into account the existence of two anchor companies (with special emphasis on one of them), which tend to establish a "standard" that is replicated by the other companies, as a way of ensuring external equity and thus fighting against high turnover.

Keywords: Human Resource Management, Multinationals, Globalization, Sines.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico	4
1.1 Gestão de Recursos Humanos: Evolução e significado(s) atribuído à função.....	4
1.2 Fatores Condicionadores da GRH nas Multinacionais: Perspetivas de Análise	8
1.2.1 Perspetivas de best fit no modelo de Delery e Doty (1996)	8
1.2.2 – A Perspetiva Culturalista de Geert Hofstede	10
1.2.3 - As Perspetivas de Contexto.....	12
1.3. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos no contexto da Internacionalização..	16
Capítulo 2 – Objetivos e Metodologia	23
2.1 Objetivos do Estudo	23
2.2 Tipologia do Estudo	25
2.3 Técnicas de Colheita de Dados	27
2.4 Fontes	29
2.5 Análise e tratamentos dos Dados	32
Capítulo 3 – Análise e Discussão dos Casos	32
3.1. Caso 1	32
3.1.1 – Caraterização da Empresa	32
3.1.2. Cultura Organizacional	35
3.1.3. Processo de Produção e Organização do Trabalho.....	37
3.1.4. Caraterização dos Recursos Humanos	39
3.1.6. Caraterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	41

3.1.6.1 Recrutamento e Seleção.....	42
3.1.6.2. Acolhimento e Integração	43
3.1.6.3. Formação Profissional e Desenvolvimento de Competências.....	45
3.1.6.4. Avaliação de Desempenho	48
3.1.6.5. Política de Remunerações	49
3.1.6.6 - Gestão de Carreiras.....	51
3.2. Caso 2	52
3.2.1. Caraterização de Empresa	52
3.1.2.1 Cultura Organizacional	54
3.2.3. Processo de Produção e Organização do Trabalho.....	55
3.2.4. Caraterização dos Recursos Humanos	56
3.2.5. Caraterização da Função Recursos Humanos (RH).....	56
3.2.6. Caraterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	57
3.2.6.1 Recrutamento e Seleção.....	57
3.2.6.2. Acolhimento e Integração	57
3.2.6.3. Formação Profissional e Desenvolvimento de Competências.....	58
3.2.6.4. Avaliação de Desempenho	59
3.2.6.5. Política de Remunerações	60
3.2.6.6. Gestão de Carreiras	61
3.3. Caso 3	61
3.3.1. Caraterização da Empresa	61
3.3.2. Cultura Organizacional	61

3.3.3. Processo de Produção e Organização do Trabalho.....	62
3.3.4. Caraterização dos Recursos Humanos	63
3.3.5. Caraterização da Função Recursos Humanos.....	64
3.3.6. Caraterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	65
3.3.6.1 Recrutamento e Seleção.....	66
3.3.6.2. Acolhimento e Integração	67
3.3.6.3. Formação Profissional e Desenvolvimento de Competências.....	68
3.3.6.4. Avaliação de Desempenho	70
3.3.6.5. Política de Remunerações	71
3.3.6.6 - Gestão de Carreiras	73
Capítulo 4 – Análise Comparativa de Casos	75
Considerações finais e Pistas para Investigações Futuras	79
Bibliografia	83
Anexos.....	86
Anexo I - Aplicação dos Instrumentos Avaliativos por Níveis de Avaliação	87
Anexo II - Organograma Subsidiária Caso 1	88
Anexo III - Organograma Caso 2- Subsidiária	89
Anexo IV - Organograma Caso 2 – Sede	90
Anexo V - Procedimento Aplicável ao Recrutamento, Seleção e Acolhimento e Integração na Empresa do Caso 2	91
Anexo VI - Procedimento Aplicável à Formação na Empresa do Caso 2.....	97
Anexo VII - Mapa de Objetivos e Indicadores de RH	104
Apêndices	105
Apêndice I – Objetivo Geral e Objetivos Específicos: <i>Highlights</i> identificáveis a partir da “fala” dos entrevistados.....	106

Apêndice II - Análise Comparativa das Dimensões Culturais na Perspetiva de Hofstede	111
Apêndice III - Guião de Entrevista/Estudo de Caso	114
Apêndice IV - Minuta de Consentimento Informado	118

Introdução

A gestão de recursos humanos enfrenta a necessidade de responder aos desafios da globalização e consequente mobilidade, quer dos profissionais no seio das organizações quer das próprias organizações que agem e se movimentam no mercado global, em resposta a necessidades também globais (Finuras, 2018). Neste contexto, considera-se relevante compreender as opções estratégicas das organizações quando operam em contexto internacional, designadamente no que se refere à sua política de gestão de recursos humanos, na medida em que, conforme afirma Finuras (2018:31) “para nos transformarmos em gestores globais de sucesso precisamos de encontrar novos paradigmas para viver e trabalhar em organizações globais e desenvolver novas tecnologias para aprenderem a atuar com quadros mentais flexíveis e com o constante reajustamento de metas, objetivos e estratégias”.

“Como se caracterizam as práticas de gestão de recursos humanos implementadas em empresas subsidiárias de multinacionais a operar no complexo económico de Sines?”, constitui a pergunta de partida para o presente estudo, cuja atualidade e pertinência se justifica face à crescente mobilidade das organizações neste mundo novo, designado por McLuhan (1964, como citado em Finuras, (2018:19) como “aldeia global”, a qual impacta na modelação das práticas de gestão de recursos humanos das empresas que se expandem para outros países, desde logo porque os gestores globais têm que “pensar as organizações como culturas e práticas de forma sistemática e aberta que têm de adaptar-se para sobreviver” (Finuras, 2018:31). Considera-se, ainda, que este estudo é relevante para o conhecimento e caracterização das práticas de gestão de recursos humanos, na medida em que as empresas multinacionais têm uma maior probabilidade de apresentar práticas de gestão de recursos humanos mais avançadas e com elevado nível da maturidade, bem como de adotar modelos de gestão global (Claus, 2003) e de evidenciar os fatores de contexto interno e externo que modelam essas mesmas práticas (Marques, 2010).

Por outro lado, o estudo ambiciona aprofundar o conhecimento sobre as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pelas empresas instaladas em Sines, um território que se constitui como o “principal centro energético e petroquímico do país” e cujo porto de águas profundas é reconhecido como um motor de desenvolvimento de Portugal, representando um fator de atração de empresas, capital e competências¹. Sendo um polo industrial profundamente ligado à petroquímica e aos combustíveis fósseis, Sines enfrenta, no momento, o grande desafio da descarbonização da economia, com efeitos na

¹ <https://www.sines.pt/pages/754>, consultado em 25 de julho de 2021.

diversificação da sua base económica e tecido empresarial, o que poderá igualmente impactar nas práticas de gestão de recursos humanos. Do grande porto de águas profundas ao 'cluster' das energias, passando pelo novo parque para acolhimento de empresas de base tecnológica e mais recentemente o potencial de desenvolvimento de um *hub* digital com a inauguração do cabo submarino e com a anunciada implementação do *Data Center* no seu território, Sines oferece oportunidades de investimento em todos os setores, constituindo-se, pois, como um território de grande relevância para a economia nacional, por um lado, e, por outro lado, como um território atrativo para a instalação de unidades industriais de origens diversas, o que o torna igualmente um território em que se cruzam diversas culturas, constituindo o território do Alentejo Litoral com maior percentagem de população estrangeira (6,6%)², o que contribui para a modelação do seu tecido social, tornando-o mais rico e desafiante no sentido da promoção do diálogo intercultural³.

Partindo das perspetivas de contexto da GRH (Brewster, 1995, Claus, 2003, Sparrow e Hiltrop, 1999) procuraremos compreender e caraterizar as práticas de gestão de recursos humanos em três empresas subsidiárias de multinacionais instaladas no complexo industrial de Sines, as quais se considera que possam constituir-se como representativas para efeitos de caraterização dos modelos e práticas de gestão de recursos humanos aplicáveis neste tipo de empresa, sendo que duas delas (as de maior dimensão) apresentam detêm Acordo de Empresa, o que permite uma análise comparativa que se considera de interesse, já que uma das empresas estudadas é, precisamente, uma das empresas que se julga poder considerar-se como âncora do tecido empresarial local no momento atual. As perspetivas de contexto, como veremos adiante, oferecem uma abordagem mais compreensiva da GRH, considerando que não se limitam à análise da relação entre as práticas e o desempenho organizacional, procurando conhecer e interpretar a relação entre a GRH e o contexto, na medida em que a estratégia de GRH é influenciada “não só pelos elementos internos da organização, mas também por aspetos externos à organização” (Alcázar et. al, 2005:638).

Do ponto de vista metodológico, optou-se pela elaboração de um estudo multicaso, de natureza qualitativa., por se considerar a metodologia que oferece um maior potencial compreensivo e interpretativo da realidade objeto de análise, na medida em que a interpretação é a característica mais expressiva da investigação qualitativa (Stake, 1995). Como técnicas de recolha de informação recorreu-se à entrevista e à análise documental. No que respeita às entrevistas, procedeu-se à entrevista do responsável pela GRH em cada uma das empresas, tendo sido entrevistado o Diretor Geral da empresa do Caso 1, a consultora de GRH da empresa do Caso 2 e o Coordenador de Serviço integrado na Direção de Pessoas

² <https://www.pordata.pt/Municipios>, consultado em 25 de julho de 2021

³ <https://www.sines.pt/pages/754>, consultado em 25 de julho de 2021

e Organização da empresa do Caso 3. Para além das entrevistas, foi efetuada uma análise documental, a qual se considera de âmbito muito restrito, na medida em que, com exceção da empresa do Caso 2, não foi facultado o acesso a documentos, para além dos disponibilizados nas respetivas páginas web, pelo que a análise documental se restringiu quase exclusivamente ao conteúdo das mesmas

No que respeita à estrutura deste trabalho, o mesmo encontra-se organizado em quatro capítulos, correspondendo o 1.º) ao enquadramento teórico e revisão de literatura; o 2.º) à identificação dos objetivos e opções metodológicas; o 3.º) à análise e discussão dos casos e o 4.º) à análise comparativa dos casos. No final são apresentadas as principais conclusões e identificadas possíveis pistas para investigação futura.

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

Neste capítulo será realizado o enquadramento teórico que serviu de orientação ao trabalho de investigação e concretização dos objetivos propostos. A pergunta de partida remeteu-nos, em primeiro lugar, para uma reflexão sobre o conceito de Gestão de Recursos Humanos e, posteriormente, para as diferentes abordagens de análise da função RH nas organizações, o que nos apoiou na análise e interpretação de resultados.

1.1 Gestão de Recursos Humanos: Evolução e significado(s) atribuído à função.

No presente capítulo, procurar-se-á refletir sobre o próprio conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a discussão teórica que, ao longo dos tempos, se tem desenvolvido em torno do seu significado.

Refletir sobre o conceito de GRH e sua evolução é essencial para que possamos compreender a sua importância no contexto empresarial e, em particular, no contexto das multinacionais, pelo que serão abordadas as diferentes perspetivas que se têm dedicado a interpretar a GRH e o seu papel no contexto das organizações, identificando o contributo de cada abordagem para uma compreensão mais holística da GRH.

Partindo da metáfora “hard” e “soft”, Storey (1995) e Legge (1995, como citado em Neves, 2007), concretizam uma abordagem crítica da GRH, em que a expressão “Gestão de Recursos Humanos”, na versão hard, enfatiza a palavra recursos, remetendo, assim para uma visão dos recursos humanos como um custo a ser gerido como um qualquer outro recurso no que respeita à sua “eficiência e proveito económico (Neves, 2007). A designação que mais frequentemente se associa a esta abordagem é a de “Gestão de Pessoal”. No que respeita à abordagem soft, consideram os autores que a ênfase é colocada na expressão “humanos”, o que nos remete para a consideração dos recursos humanos como um investimento. Nesta aceção os recursos humanos, distinguem-se dos demais por serem raros, únicos e inimitáveis, o que se poderá traduzir em vantagem competitiva para a organização. Em ambas as aceções, se considera fundamental o conceito de integração, o qual apresenta dois significados: por um lado, a integração entre as práticas de GRH e a própria estratégia de negócio prosseguida pela organização e, por outro lado, a integração e coerência entre as diversas práticas (Cordeiro, 2008), sugerindo, esta última uma ideia de “universalismo das políticas e práticas de GRH” (Neves, 2007:10).

A função GRH tem vindo a transformar-se. Besseyre des Horts (como citado em Bilhim, 2004) sistematiza essa evolução em 5 fases distintas. A primeira corresponde à função de *Administração de Pessoal* e situa-se entre o início do século XX e a 1.ª guerra mundial, sendo marcada pela existência de alguns serviços especializados no tratamento de questões relacionadas com os trabalhadores como o Recrutamento, por exemplo, sendo as questões

relacionadas com a motivação, a disciplina e o cumprimento de regras, diretamente tratadas pela hierarquia.

A segunda fase é que decorre entre as duas guerras mundiais e, em consequência de uma crescente agudização do conflito entre o capital e o trabalho, surge a necessidade de garantir a existência de uma função que lide diretamente com a complexidade desses conflitos emergentes, assegurando a disciplina e a organização. A esta fase corresponde a designação de Direção das Relações Sociais ou Industriais, verificando, nesta fase, uma importância muito significativa das relações e negociações com os parceiros sociais, designadamente com os sindicatos.

Ao longo das décadas de 50 e 60, emerge a 3.^a fase, em que a função de GRH passa a ser designada por Direção das Relações Humanas, verificando-se um notável desenvolvimento da legislação de natureza social, sendo dada grande relevância à motivação e satisfação das pessoas.

A quarta fase, em que a função de GRH assume a designação de Direção de Pessoal, a ênfase passa a estar centrada na gestão das pessoas numa lógica qualitativa, integrada no processo de gestão global, com vista a assegurar a “motivação das pessoas na produtividade global da organização através, fundamentalmente, da minimização de custos.

A quinta fase emerge em meados da década de 80 e prolonga-se até hoje, sendo a função definida como *Direção de Recursos Humanos*, cuja principal finalidade é a mobilização e desenvolvimento das pessoas, tendendo estas a ser encaradas como um investimento, como um ativo estratégico mais do que como um custo.

Ceitel (1993:26), sustenta que a função Recursos Humanos segue uma evolução, “nem sempre linear, até se tornar na função geradora de sinergias dentro das empresas”, acompanhando a evolução da gestão de uma visão técnica apoiada na lógica de produção, para uma visão estratégica, assente na promoção da mudança, através da ação desenvolvida em torno de um determinado projeto.

As profundas transformações no âmbito da função de GRH, tiveram como consequência a emergência de um novo entendimento sobre o seu papel no contexto organizacional, nomeadamente o seu contributo objetivo e mensurável para o alcance de metas estratégicas de negócio e para o sucesso organizacional (Rego et al., 2018).

No entanto, e como referido por Bilhim (2004), apesar da emergência desse novo entendimento acerca do papel da GRH, a verdade é que não existe uma teoria geral que explique o “papel das pessoas na eficácia organizacional e no desempenho das empresas” (Bilhim, 2004:18).

Conforme apontado por Almeida (2011:58), a GRH “sofre de uma insuficiência de teorias articuladas”, o que poderá colocar em causa a sua própria credibilidade porque parte substancial dos seus conhecimentos não assenta em investigação científica, pelo que,

preconiza o autor, à GRH se exige uma “capacidade de proceder a uma reflexão epistemológica e ética permanente” (Almeida, 2011:65).

Relativamente a Portugal, Cabral-Cardoso (2004), apontava para a escassez de estudos acerca do papel da GRH nas empresas, sublinhando que, no estudo que desenvolveu, se verificava uma tendência para o reconhecimento da importância da GRH ao nível da gestão do topo, embora se denotasse dificuldade em delegar competências integradas na função ao nível da gestão de linha.

As dificuldades decorrentes da inexistência de um campo teórico estabilizado que sustente os sistemas e práticas de GRH, são ainda mais evidentes no contexto da internacionalização das empresas, inerente ao fenómeno da globalização e que veio introduzir novos desafios à Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na medida em que a estratégia empresarial no contexto internacional impacta necessariamente na GRH, introduzindo uma visão global ao invés da visão puramente local. Em contexto internacional emerge a necessidade de gerir globalmente, como se o mundo constituísse um grande mercado e, simultaneamente, gerir localmente, em um mundo com mercados separados, mas interligados (Schuler, Budhwar, e Florkowski, 2002), em linha com o imperativo estratégico de Porter “think globally and act locally” (Bilhim, 2004:82).

De acordo com Finuras (2018), o conceito de globalização descreve um sistema económico tendencialmente à escala mundial no que respeita aos negócios, aos mercados e aos hábitos e tendências de consumo, caracterizando-se pela eliminação de barreiras e fronteiras através do desenvolvimento tecnológico, económico, social e político e promovendo uma interdependência cada vez maior entre as economias nacionais. Pode-se dizer que o mundo caminha para a aldeia global através da economia, da tecnologia e das trocas comerciais, onde coexistem diferentes formas de processos de produção, mercados, consumidores, clientes e dos próprios países, cuja exposição aumentou de forma considerável em termos de interação entre culturas e povos (Finuras, 2018). O fenómeno da globalização não é algo novo; “o que há de realmente novo neste fenómeno é o seu ritmo, características e consequências que tem nos processos de gestão das organizações e das pessoas que circulam no planeta” (Finuras, 2018:13). A globalização aproximou diferentes culturas, marcando o início da tendência para a internacionalização das organizações e a procura de novos mercados. Assim sendo, e tendo em conta as diferenças culturais, é importante comparar e conhecer o que nos diferencia e o que nos torna semelhantes (Finuras, 2018), e compreender de que modo esses pontos de convergência e divergência condicionam a forma como as organizações se estruturam, designadamente no que respeita às suas práticas de GRH.

Kanter e Dretler (2000), chamam a atenção para a existência de alguns mitos e mal-entendidos no que respeita ao conceito de estratégia global e sublinham a diferença entre

global e internacional, preconizando que estratégia global não significa fazer tudo igual em qualquer lugar, antes se verifica, por um lado, a manutenção das ligações a valores de cultura nacional da organização e um ajustamento local nos países anfitriões.

O desenvolvimento da GRH num ambiente internacional e global necessita de algumas capacidades de gestão suplementares. Embora o gestor internacional possua muitas das características do gestor operacional que exerce a sua atividade num ambiente menos complexo (nacional), são solicitadas qualidades complementares para saber conciliar as diferenças culturais inerentes a um meio ambiente internacional e, como tal, caracterizado pela diversidade cultural. A eficiência da gestão internacional reside sobretudo na forma como se lida com a diversidade cultural e com as suas vantagens. A diversidade cultural, para além de introduzir complexidade na gestão das organizações, comporta igualmente algumas vantagens que podem afetar positivamente a sua competitividade, destacando-se a: melhoria da produtividade, criação de uma reserva de talentos, melhoria do desempenho na tomada de decisões complexas e mais criatividade (Finuras, 2011).

As multinacionais nas suas operações de internacionalização podem optar por diferentes estratégias. Bartlett e Ghoshal (1989, como citados em Rego e Cunha, 2009) identificaram quatro estratégias possíveis: a global, a internacional, a multinacional e a transnacional, que dependem de duas dimensões básicas, a saber, a integração global e a adaptação local.

As estratégias de internacionalização adotadas têm impacto no modelo de GRH das multinacionais, o qual é modelado também em função do pendor de gestão mais local ou global.

O modelo global preconizado por Claus (2003), como veremos adiante, introduz uma perspetiva de análise das diferenças das práticas de GRH em três dimensões: nacional, regional e de empresa, considerando para cada uma das dimensões um conjunto de variáveis que considera determinantes na modelação das práticas.

O modelo explicativo de Claus (2003), recorre a alguns conceitos explorados por autores que defendem uma perspetiva culturalista, como é o caso de Hofstede (2003), o qual, como aprofundaremos mais à frente, destaca a cultura como fator explicativo das diferenças identificadas nas empresas ao nível das suas práticas de gestão e, designadamente, de gestão de recursos humanos. Esta premissa de que a cultura se encontra na base das diferenças encontradas ao nível das práticas de gestão das organizações e também dos seus recursos humanos coloca duas interrogações: a primeira, sobre a influência da cultura na gestão e a segunda, sobre como diferenciar as próprias culturas. A matriz cultural do país pode influenciar o comportamento de um indivíduo ou organização perante as diversas opções de gestão que se colocam no seu seio, na medida em que nos diversos contextos em que se relacionam, os indivíduos não estão imunes aos efeitos e à influência da cultura. Neste

sentido, as organizações não existem de forma isolada, antes se integram num determinado ambiente cultural, constituído por leis, regras e regulamentos, valores e normas formais, códigos de conduta, políticas e várias organizações (Hofstede, 2003).

Neste capítulo, e no sentido de aprofundar a reflexão em torno do conceito da GRH, particularmente centrado na GRH no contexto das empresas multinacionais, que constituem o nosso objeto de estudo, apresentaremos um roteiro pelas diversas abordagens da GRH, enquadrando a abordagem que se considera mais holística e compreensiva para servir de guião ao presente estudo.

1.2 Fatores Condicionadores da GRH nas Multinacionais: Perspetivas de Análise

1.2.1 Perspetivas de best fit no modelo de Delery e Doty (1996)

A preocupação central das perspetivas de *best fit* consistia em resolver o problema do ajustamento entre as práticas de gestão de recursos humanos e a estratégia das organizações, com o objetivo de garantir o melhor desempenho possível e/ou a melhor adequação ao meio envolvente.

O modelo proposto por Delery e Doty (1996, como citados em Marques, 2010) sistematiza a literatura sobre a gestão estratégica de recursos humanos em três perspetivas dominantes: universalista, contingencial e configuracional

A perspetiva universalista parte do pressuposto que existe uma relação linear entre o sistema de práticas de gestão de recursos e o desempenho organizacional, sendo possível aferir esse nexo de causalidade através de indicadores financeiros, tais como o lucro ou o volume de vendas, entre outros (Delery e Doty, 1996, como citados em Marques, 2010).

Os autores que integram esta perspetiva na sua abordagem à gestão de recursos humanos preconizam a gestão de recursos humanos como um conjunto de boas-práticas que garantam um elevado desempenho organizacional (Husselid, 1995, Pfeffer, 1994, Osterman; Delaney e Huselid, 1996, como citados em Marques, 2010).

Os resultados obtidos pelos estudos dos autores supra citados corroboram os efeitos diferenciadores da adoção de práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional, não validando, no entanto, a hipótese de resultar um efeito igualmente diferenciador da complementaridade entre essas práticas.

Assim, e como crítica a esta perspetiva, podemos apontar o carácter determinista da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a eficácia organizacional que, apesar de encontrar suporte teórico e empírico, se afigura difícil de mensurar e bem ainda o facto de não terem conseguido estabelecer uma relação entre a complementaridade das práticas e a competitividade organizacional.

A perspetiva contingencial, na qual se enquadram os estudos de Miles e Snow (1984, como citados em Marques, 2010) e Schuler e Jackson (1987, como citados em Marques,

2010) como mais representativos, parte de dois pressupostos essenciais, a saber: 1) a relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional é mediada por fatores de contingência (dimensão da empresa, idade da empresa, tecnologia, intensidade do capital, taxa de sindicalização, setor de atividade, localização e os “shareholders”); 2) verifica-se um conjunto de relações complexas entre as variáveis de gestão de recursos humanos, entre as variáveis de gestão de recursos humanos e os indicadores de desempenho, entre as variáveis de gestão de recursos humanos e os fatores de contingência e entre estes e os indicadores de desempenho.

Os autores apresentaram três tipologias de empresas, nomeadamente: as empresas “defensivas”; as empresas “prospetoras” e as empresas “analisadoras”. As empresas “defensivas” centram-se no controlo e na eficiência, pelo que adotam uma estrutura funcional, recorrendo a tecnologia intensiva e a gestores de topo muito qualificados, pugnando pelo desenvolvimento dos profissionais dentro da própria empresa (Marques, 2010).

As empresas “prospetoras” estão constantemente à procura de oportunidades, pelo que, em regra, apresentam uma gama diversificada de produtos e investem em tecnologia e no desenvolvimento de competências em I&D (investigação e desenvolvimento, apresentando, desenvolvimento, engenharia e estudos de mercado. As empresas “prospetoras” apresentam estruturas divisionalizadas (quer por produto quer geograficamente) e a sua política centra-se na aquisição e não na criação de recursos humanos. As empresas “analisadoras” apresentam características típicas tanto das empresas “defensivas” como das “prospetoras”. De acordo com Marques (2010:27), “este tipo de empresas conjuga estruturas funcionais com estruturas matriciais de acordo com o tipo de produtos. Os seus sistemas de gestão de recursos humanos baseiam-se, essencialmente, na afectação dos recursos, através da articulação de práticas de aquisição e desenvolvimento de competências”.

A perspetiva configuracional encontra a sua maior expressão em autores como Arthur (1992, 1994, como citados em Marques, 2010) e McDuffie (1995, como citados em Marques, 2010) e parte da premissa de que o desempenho organizacional depende do grau de proximidade das práticas de GRH a uma configuração considerada ideal para cada estratégia de negócio.

Esta abordagem pressupõe um novo olhar sobre as variáveis que modelam a GRH. No entanto, e não obstante o suporte teórico e empírico em favor da relação entre a GRH e o desempenho organizacional, continua a verificar-se uma significativa falta de conhecimento quanto à forma como se desenvolve o nexos de causalidade no âmbito desta relação (Guest, 1997, como citado em Marques, 2010), bem como no que respeita ao efeito diferenciador da integração das práticas de GRH sobre o desempenho, pelo que é importante prosseguir na

investigação e estudo acerca das relações entre GRH, estratégia e desempenho organizacional.

1.2.2 – A Perspetiva Culturalista de Geert Hofstede

Para a compreensão do fenómeno que se pretende estudar, considera-se igualmente importante, não obstante as limitações reconhecidas à abordagem em causa, olhar para os modelos que integram a cultura como fator explicativo das diferenças identificadas nas empresas ao nível das suas práticas de gestão e, designadamente, de gestão de recursos humanos.

Partindo da própria definição de cultura, preconizada por Hofstede (2003:20) como uma espécie de “(...) sistema operativo que determina o nosso funcionamento físico e psicológico de base”, o qual tem origem nos diversos contextos sociais em que os indivíduos se inserem ao longo da vida e do pressuposto de que, tal como acontece em relação às sociedades, também as organizações se debatem com problemas comuns, poderemos inferir que as respostas a esses problemas são também elas ditadas em função da *programa mental* das pessoas que as compõem relativamente à sua perceção do que deve ser uma organização.

A globalização trouxe às pessoas e às empresas uma mobilidade que faz com que as mesmas tenham, cada vez mais, a possibilidade de atuar no mercado global (Finuras, 2011), o que as confronta com realidades diversas para as quais são necessárias respostas igualmente diferenciadas nos diversos domínios da gestão. Esta constatação, reforçada a partir da expansão das multinacionais, coloca em evidência a hipótese de as ferramentas de gestão não serem universais, devendo, antes, ser adaptadas à realidade e ao contexto de cada sociedade e de cada cultura. Neste sentido, é fundamental que os gestores internacionais tenham um conhecimento profundo acerca dos valores das culturas com as quais se relacionam, tendo em conta a sua importância e a sua influência na gestão, adotando um modelo de gestão intercultural (Finuras, 2018).

Esta perspetiva, eminentemente culturalista, é, no entanto, duramente criticada por diversos autores, com destaque para Sparrow e Wu (1998, como citado em Marques, 2010) e Sparrow e Hiltrop (1994), na medida em que a consideram demasiado simplista, por um lado, por incluir na dimensão cultural fatores de ordem ou natureza diversa e, por outro lado, por atribuir aos fatores culturais todo o potencial explicativo para a concreta modelação das práticas de gestão de recursos humanos.

Assim, e não obstante serem vários os autores que, através dos seus estudos transculturais, procuraram integrar estas diversas dimensões culturais em modelos teóricos que funcionem como um “quadro concetual de referência”, que sirva de guia à sua compreensão sobre a forma como as pessoas de diferentes culturas tendem a responder aos desafios/problemas comuns a todas as sociedades (Finuras, 2011:88), verifica-se uma forte

oposição a esta abordagem por parte dos autores que defendem abordagens integradas nas perspectivas de contexto, considerando como redutora a perspectiva culturalista. As críticas apontadas derivam, sobretudo, da aceção de que, como defendem Budhwar e Sparrow (2002, como citado em Marques, 2010), na modelação das práticas de gestão de recursos humanos, tanto interferem fatores culturais, como fatores não culturais. Neste sentido, também Ferner e Quintanilla (1998, como citado em Marques, 2010), baseando-se num estudo realizado na Alemanha, no qual “concluíram que as multinacionais embora tendam a adoptar estratégias de adaptação nos países anfitriões, impõem um “modelo de gestão global”, ou seja, tendem a adoptar “estratégias de anglo-saxonização” (Marques, 2010: 54), resultados estes que, de certa forma, corroboram a abordagem preconizada por Claus (2003), na qual a autora propõe que a análise das diferenças entre as práticas de gestão de recursos humanos se estruture a diferentes níveis, nos quais intervêm diversos fatores, sendo, pois, a abordagem culturalista manifestamente insuficiente para justificar a concreta modelação das práticas de gestão de recursos humanos nas multinacionais.

No âmbito das perspectivas culturais como fator explicativo da modelação das práticas de GRH, destacam-se os estudos desenvolvidos por Geert Hofstede(2003), o qual parte da sua própria definição de cultura, entendida como uma aprendizagem contínua de padrões de pensamento, sentimentos e formas de agir e reagir adquiridos ao longo da vida, naquilo que o autor designa de “programa mental”, para desenvolver a sua teoria. Hofstede(2003) viria a concluir pela efetiva existência de problemas comuns a todas as sociedades e, correspondentemente, de um número igualmente finito de soluções para lhes fazer face, identificando seis dimensões culturais (inicialmente quatro, a que foram acrescentadas mais duas em fase posterior) que explicam as soluções encontradas para lhes fazer face em cada sociedade. As quatro dimensões centrais identificadas nas primeiras investigações de Hofstede (2003) foram as seguintes: 1) distância ao poder (até que ponto os membros menos poderosos de uma organização aceitam a distribuição desigual do poder); 2) Evitação da incerteza (tolerância de uma sociedade para com a incerteza e a ambiguidade; 3) Individualismo e Coletivismo (intensidade da integração grupal nas diferentes culturas, sendo que em sociedades individualistas os laços entre os indivíduos são vagos, enquanto em sociedades coletivistas, desde a nascença que as pessoas são integradas em grupos fortes, coesos e leais”)⁴ e 4) Masculinidade e Feminilidade (distribuição dos papéis emocionais pelos géneros. As sociedades masculinas valorizam a competitividade, assertividade, ambição e acumulação de riqueza material. Pelo contrário, as sociedades femininas dão mais valor às relações entre as pessoas e à qualidade de vida). Depois de um estudo de Michael Bond com

⁴<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, consultado em 25.06.2021

estudantes em 23 países, Hofstede (2003) introduziria uma quinta dimensão correspondente à “orientação de longo prazo e orientação de curto prazo”, segundo a qual o primeiro tipo de orientação conduz a sociedades que valorizam o futuro e o segundo a sociedades com o foco no passado e no presente. A esta quinta dimensão viria juntar-se, mais recentemente, uma sexta, correspondente ao binómio “complacência versus repressão”, que analisa a importância da felicidade e do controle da vida.

Para além da abordagem de Hofstede (2003) existem outros autores que sugeriram os seus próprios modelos de dimensões culturais, como é o caso de Trompenaars (1994, como citado em Finuras 2003), ou ainda o Projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). Contudo, e na impossibilidade de destacar no âmbito deste estudo todas as abordagens culturais, tomamos como modelo a abordagem de Hofstede (2003), por se considerar a mais completa e ilustrativa das abordagens culturais.

1.2.3 - As Perspetivas de Contexto

Vivemos atualmente num contexto de profunda, constante e rápida mudança, exigindo-se das pessoas e das organizações uma capacidade de adaptação cada vez mais musculada (Finuras, 2011).

As perspetivas de contexto, preconizam uma visão multidisciplinar, sendo o seu objetivo central conhecer a relação entre a gestão estratégica de recursos humanos e o contexto, suportando uma visão holística sobre os respetivos sistemas, na medida em que os mesmos não podem ser compreendidos apenas à luz do seu contributo para os resultados organizacionais, sendo igualmente necessário enquadrá-los no contexto interno e externo que modela as organizações e as suas práticas de gestão, designadamente em matéria de gestão de recursos humanos. Na perspetiva de contexto o nível de análise é o ambiente social onde os sistemas de recursos humanos são desenvolvidos, abrangendo assim um conjunto mais alargado de variáveis em oposição ao nível de análise estritamente organizacional das abordagens do “best fit” (Esteves e Caetano, 2010).

Considera-se serem estas as perspetivas que se revelam de maior potencial compreensivo e explicativo do fenómeno que se pretende estudar no âmbito da presente dissertação, na medida em que permitem, por um lado, ultrapassar o carácter estático e determinístico das abordagens de *best fit*, fornecendo um modelo interpretativo das práticas de gestão de recursos humanos implementadas nas multinacionais, assente na interpretação dos fatores de contexto em que as organizações operam e que, como tal, interferem na modelação dessas práticas e, por outro lado, ultrapassar a prevalência da cultura como fator explicativo, conforme decorrente das perspetivas culturais.

Preconiza-se, pois, que é à luz deste enquadramento teórico que melhor se poderá compreender a dialética entre a universalização, assente no argumento de que os “requisitos

de competitividade induzem a adoção de práticas universalmente eficazes e, por conseguinte, produzem a convergência das práticas à escala global” (Rego e Cunha, 2009:227) e a contextualização/ajustamento, suportada na ideia de que as especificidades de cada local exigem a adoção de práticas de gestão que reflitam e se adequem a tais especificidades.

As perspetivas de contexto integram diversas abordagens, a saber: 1) a perspetiva que coloca como viável a emergência de um “modelo europeu de gestão de recursos humanos” (Brewster, 1995); 2) a perspetiva do “novo institucionalismo” e 3) a perspetiva política.

A perspetiva protagonizada por Brewster (1995, como citado em Brewster, Maryhofer e Morley 2004:11) parte da hipótese de que “from an institucional perspective, given that HRM is a product of the North American institucional setting, determining whether this is readily transferable to the European setting remains a conceptual and empirical challenge”.

Esta perspetiva, estruturada por autores como Brewster et al. (2004), Sparrow e Hiltrop (1994) e Claus (2003), centra a sua atenção em dois aspetos particulares, nomeadamente: 1) na identificação dos fatores que ditam as semelhanças e diferenças dos diversos modelos de gestão de recursos humanos no contexto europeu e 2) na distinção entre um modelo-tipo europeu e o modelo norte-americano.

Brewster et al. (2004) defende a emergência de um modelo europeu de GRH, partindo da premissa de que o modelo norte-americano não pode ser diretamente replicado nos países europeus e que a legitimação das subsidiárias não se limita a “complying with legislation, it also involves abiding by the unwritten, tacit codes peculiar to the firm’s setting. Thus, firms are located in settings not only of legislation but also of cultural and social norms to which they have to react” Brewster et al. (2004:11). Cada país apresenta uma configuração com características únicas que influencia o comportamento das organizações em vários sentidos, designadamente no que respeita às suas políticas de GRH, pelo que, verificando-se uma enorme diferença entre o contexto institucional norte americano e o europeu, Brewster et al. (2004) coloca a possibilidade de estar a emergir um modelo Europeu de GRH. Por sua vez, a perspetiva designada de “novo institucionalismo” procura resposta para as questões de saber por que razão, organizações do mesmo tipo (ainda que situadas em lugares afastados), tendem a apresentar significativas semelhanças e, por outro lado, compreender quais as razões que estão na base dessas semelhanças. Os pressupostos desta perspetiva assentam, por um lado, na ideia que os sistemas organizacionais nem sempre surgem em resultado de decisões racionais, antes tendem a convergir nas soluções estruturais e a criar o que se designa por isomorfismo institucional (DiMaggio e Powell, 1983, como citados em Esteves e Caetano, 2010) e por outro lado, que a estrutura e a ação nas organizações alcançam legitimidade através de uma construção social da realidade (Wright e McMahan, 1992, como citados em Esteves e Caetano, 2010).

Os processos de isomorfismo institucional, distinguem-se do isomorfismo competitivo (ajustamento com as exigências ao nível da competitividade e do mercado) e podem ser de três tipos, a saber: a) de tipo coercivo, em resultado da influência das pressões formais dos poderes públicos e da sociedade civil, bem como de imperativos de natureza normativa, cujo respeito é essencial para que as empresas adquiram legitimidade social; b) o isomorfismo mimético que justifica que as organizações imitem as práticas de outras que consideram bem-sucedidas; c) isomorfismo normativo que decorre das pressões da profissionalização, as quais moldam as trajetórias e forma de atuação dos trabalhadores (Esteves e Caetano, 2010).

Marques (2010) sustenta que o isomorfismo decorre, em muitos casos, de exigências ao nível dos Sistemas de Qualidade, com implicações na modelação das práticas de GRH.

A perspetiva política foca-se na análise do papel dos diversos atores organizacionais na definição dos contornos específicos das práticas de gestão de recursos humanos nas organizações e, nessa medida, permite ultrapassar algumas das limitações, quer das abordagens de *best fit*, quer das abordagens de contexto anteriormente analisadas, na medida em que passa a integrar as dinâmicas organizacionais como modeladoras dessas mesmas práticas (Marques, 2010). Autores como Boudreau, Hopp, McClain e Thomas e Pichault e Schoenaers (2003, como citados em Marques 2010) integram-se nesta perspetiva contextualista. Os primeiros procuram estabelecer uma relação entre a gestão de operações e a gestão de recursos humanos, advogando que ambas as dimensões estão correlacionadas, ao afirmarem que “yet, operations and human resources are intimately related at a fundamental level. Operations are the context that often explains or moderates the effects of human resource activities”.

Por seu lado, Pichault e Schoenaers (2003, como citados em Marques, 2010) exploram as interações entre as políticas de gestão de recursos humanos e os fatores de contexto, designadamente em processos de mudança organizacional, sendo proposta uma tipologia dos modelos de gestão em linha com as configurações estruturais de Mintzberg (2010) a saber: 1) o modelo arbitrário, que corresponde à configuração estrutural “empreendedora”; 2) o modelo de codificação, correspondendo à configuração estrutural da burocracia mecanicista; 3) o modelo de convenção, correspondente à configuração da burocracia profissional; 4) o modelo de valor, assente numa configuração que os autores designam de “missionária” e 5) o modelo da individuação, que traduz um modelo assente na configuração estrutural da adhocracia.

Esta abordagem, ao enfatizar os jogos de poder entre os atores organizacionais, preconiza uma visão política da gestão de recursos humanos, colocando em evidência a influência de fatores de contexto intra-organizacionais que determinam a modelação das práticas de gestão de recursos humanos nas empresas multinacionais, sendo, de certa forma,

o reduto para a expressão da individualidade dos atores organizacionais na forma como gerem os seus recursos humanos (Chung et al., 2012).

A complexidade de operar em diferentes países, presente nas multinacionais, é uma variável-chave na análise comparativa entre a GRH “doméstica” (ou local) e a GRH internacional. Empregando pessoas de diferentes países e culturas, a GRH tende a integrar a estratégia global desenvolvida pelas multinacionais (Schuler et al., 2002). Operando em diversos países, empregando pessoas de origens e nacionalidades diversas, o desafio destas organizações é garantir uma adaptação às diversas práticas e criar uma gestão apropriada às diferentes culturas, surgindo a GRH comparativa (Schuler et al., 2002) que desenvolve e administra as políticas e práticas desenvolvidas em várias nações, cada uma com suas próprias características económicas e sociais, políticas e legais e também culturais. (Schuler et al., 2002).

Os estudos existentes acerca da matéria enfatizam algumas variáveis de análise que modelam as Práticas de GRH nas multinacionais, designadamente de âmbito nacional e de âmbito empresarial (Claus, 2003). De acordo com esta autora, no âmbito dos fatores nacionais que contribuem para a definição das práticas de GRH encontram-se as Leis (designadamente a legislação do trabalho e fiscal), a cultura (nomeadamente no que respeita à hierarquia e distância ao poder), e os modelos mentais, sendo que, entre os fatores internos à empresa se destacam a dimensão, o setor de atividade e o facto de operarem no setor público ou privado e também a sua qualificação como empresas locais ou multinacionais, o que corrobora o interesse em caraterizar as práticas de GRH nas multinacionais, as quais, por definição, são organizações que necessitam de empregar e gerir trabalhadores de diversas nacionalidades e diversos backgrounds, tendo em conta as características específicas de cada país anfitrião em termos políticos, económicos e sociais, colocando especiais desafios de adaptação a estas organizações, nomeadamente no que respeita à forma como gerem os seus recursos humanos (Tayeb, 2005)

Estas variáveis de análise são enfatizadas em vários estudos. A dimensão da empresa é apontada por vários autores como uma variável que influencia as práticas de GRH, observando-se que tendencialmente, as empresas de maior dimensão apresentam práticas de GRH mais inovadoras, consistentes e formalizadas (Kok et al. (2003), Kotey e Slade (2005) e Kotey e Sheridan (2004), como citados em Marques, 2010), o que poderá decorrer de uma maior estruturação dos respetivos Departamentos de Recursos Humanos.

Para além da dimensão da empresa, também a fase de desenvolvimento da mesma parece impactar na formalização das Práticas de GRH, sendo especialmente relevantes na fase de crescimento das mesmas (Chu e Lacombe, 2008), (Kotey e Slade, 2005, e Kotey e Sheridan, 2004, como citados em Marques, 2010).

Por outro lado, e tendo em conta os setores de atividade em que operam as empresas objeto de estudo e a sofisticação da tecnologia utilizada para a respetiva produção, parecem igualmente relevantes os estudos que relacionam o tipo de produção com a tecnologia. Podemos identificar, desde logo, o determinismo tecnológico de Woodward (1977, como citado em Mintzberg, 2010), a qual considera verificar-se um nexo de causalidade entre a tecnologia e as características estruturais da organização, identificando três tipologias de produção (unitária, em massa e em processo) a que correspondem estruturas organizacionais diferenciadas. Não obstante o modelo de Woodward (1977, como citado em Mintzberg, 2010), ter sido refutado de forma unânime face ao seu determinismo, o mesmo não deixa de se constituir como uma referência, sendo certo que outros autores, tais como Perrow (1981) e Thompson (1976), como citados em Marques, 2010), continuaram a procurar estabelecer essa relação entre o tipo de produção, a tecnologia e a estrutura das organizações.

Marques (2010) também estabelece relação entre o setor de atividade e a concreta modelação das práticas de GRH, constatando mais semelhanças entre empresas do mesmo setor.

Assim, e do que ficou expresso, preconiza-se que as Práticas de GRH nas multinacionais sejam influenciadas, não só pelas políticas e estratégias da “casa-mãe”, mas igualmente por diversas circunstâncias das subsidiárias, pelo que a relação entre ambas é dinâmica e complexa. De acordo com Finuras (2011:61), a gestão global implica pensar as “(...) organizações como culturas que têm de mudar a adaptar-se para sobreviver”, o que encontra expressão também na cultura organizacional e nas diversas práticas de GRH. De acordo com o mesmo autor, o fator humano é fundamental para promover essa mudança da gestão local para a gestão global no quadro das organizações.

1.3. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos no contexto da Internacionalização

Neste subcapítulo, será efetuada uma breve reflexão acerca das práticas de GRH nas empresas em contexto de internacionalização, partindo do pressuposto de que “os gestores e executivos das empresas multinacionais e globais têm de lidar com a mudança incessante num jogo constantemente em mudança, que não pode ser ganho, mas que deve ser continuamente jogado de novas formas” (Finuras, 2011:60).

Assim, o contexto de incerteza e instabilidade gerado pela globalização e a crescente internacionalização das empresas, (re) coloca no centro do debate a questão de saber em que medida existe “a right way of managing people that can be implemented by managements consultants throughout the world” (Brewster et al., 2004:3) ou se deveremos considerar que o contexto interno e externo em que as empresas operam, designadamente no que respeita ao país de origem e país de localização da multinacional, influenciam a concreta modelação das práticas de GRH.

No âmbito das perspetivas de contexto, as quais constituem, como já referido, o ponto de partida para a análise efetuada no presente estudo, entende-se que as escolhas e decisões das empresas não são absolutamente livres ou determinadas exclusivamente pela estratégia, mas antes fortemente influenciadas por fatores de contexto que vão para além do mero cumprimento da legislação, mas que se situam igualmente ao nível dos costumes e códigos de conduta e ação que se constituem como importantes elementos de legitimação social das empresas multinacionais no país anfitrião (Hoffman, 1999, como citado em Brewster et al., 2004).

Um dos aspetos apontados como central no âmbito da discussão em torno dos fatores que modelam as práticas de GRH, prende-se com o nível de intervenção do Estado nas organizações, desde logo, em função da maior ou menor intensidade e amplitude com que são reguladas as relações laborais e também com o nível de independência das empresas face aos sindicatos e às estruturas representativas dos trabalhadores.

Conforme sugerido por Locke et al (1995, como citado em Brewster et al., 2004) as relações laborais são sistematizadas pelas organizações de forma a responder também às pressões externas, sendo que os países nos quais se verifica uma maior intervenção do estado e um maior peso das estruturas representativas dos trabalhadores, as empresas tendem a privilegiar soluções negociadas e consensualizadas entre os diversos “key actors”, sendo também esta a razão que motivou a análise dos Acordos de Empresa existentes em duas das empresas estudadas e que poderão corroborar o preconizado pelos citados autores.

Tradicional e historicamente, na Europa a influência do Estado e das organizações sindicais tende a ser maior do que nos EUA, o que se traduz, desde logo, em quadros legais mais rígidos que deixam um menor espaço de ação à discricionariedade das empresas, pelo que empresas multinacionais instaladas em Portugal tenderão a adotar práticas de GRH que incorporem não só as normas constantes do respetivo ordenamento jurídico, *strictu sensu*, mas igualmente a integrar o próprio espírito do legislador, a que corresponde a *ratio legis* das normas laborais, que tenderá a refletir-se também na cultura organizacional.

No que respeita, por exemplo ao Recrutamento, o qual pode ser definido como o processo de atração e procura de potenciais candidatos para ocupar vagas de emprego disponíveis nas organizações, implicando o processo de Seleção um conjunto de procedimentos com vista à escolha do/a candidato/a cujo perfil melhor se adequa ao posto de trabalho a preencher (Ferreira et al., 2015), e não obstante não existir uma regra que determine de forma taxativa o modelo de Recrutamento a adotar nas empresas, é importante sublinhar que esse imperativo tem aplicação no que respeita ao acesso ao emprego público, no âmbito do qual é privilegiado o Recrutamento Interno, o qual poderá concretizar-se mediante transferência, reconversão ou promoção de determinado colaborador já integrado

na organização (Sousa et al., 2006), apenas sendo possível recorrer ao Recrutamento Externo quando internamente não seja possível recrutar.

Ribeiro (2007), enfatiza que uma adequada Seleção de pessoal pressupõe um conhecimento claro dos objetivos que enformam a GRH nas empresas, de modo a garantir o respetivo alinhamento.

No contexto empresarial, Miles e Snow (1994, como citados em Rego et al., 2018) associam a tipologia de Recrutamento escolhida pelas empresas, sobretudo, a fatores de natureza estratégica das mesmas, correspondendo a opção pelo Recrutamento Interno, tendencialmente, a empresas que prosseguem estratégias mais defensivas e não tão motivadas para a gestão. No entanto, o Recrutamento Interno tende a ser mais redutor relativamente aos potenciais candidatos e, dessa forma, pode ser limitador para a organização, dado que a entrada de pessoas externas à organização dá geralmente lugar à entrada de novas ideias e perspetivas, pelo que o Recrutamento Interno pode constituir-se como um “entrave à mudança” (Ferreira et al. 2015:146). De acordo com Rego et al. (2018), o Recrutamento Interno poderá, igualmente, ser correlacionado com o mercado de trabalho e os níveis de emprego, que, sendo elevados, reduzem o potencial número de candidatos externos, o que constitui um estímulo ao Recrutamento Interno.

O Recrutamento Externo, geralmente prosseguido por organizações com estratégias mais prospetoras, incide, segundo Rego et al., (2018), sobre candidatos externos à organização, procurando incorporar na organização competências que os seus profissionais tenderão a não possuir.

“A cultura nacional e as idiossincrasias sociais, económicas, legais, educacionais e políticas podem influenciar o processo de Recrutamento e Seleção de vários modos(...)” (Rego e Cunha, 2018:306). Também Claus (2003) identifica a hierarquia, a cultura e a estrutura societal entre os fatores de ordem nacional que podem determinar a concreta modelação das práticas de GRH, colocando, desde logo, Portugal entre os países que são “more status-based” (Claus, 2003:746), o que condiciona a própria estrutura funcional da empresa. Para além disso, as normas laborais encontram-se positivadas no ordenamento jurídico, sendo a legislação portuguesa enfática na proibição de qualquer forma de discriminação no acesso ao emprego, plasmando o princípio da igualdade entre todos os cidadãos, desde logo, na sua Lei fundamental, a Constituição da República Portuguesa (CRP), estabelecendo no seu artigo 13º que: 1) “todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei e 2) ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual”.

Por outro lado, o mesmo diploma, no seu artigo 47.º, consagra ainda, por um lado, o direito de escolha da profissão ou género de trabalho e, por outro, o direito de acesso à função pública, “em condições de igualdade e liberdade, em regra por via de concurso”.

O Código do Trabalho, aprovado pela lei 7/2009, de 12 de fevereiro, na sua redação atual, dedica toda uma secção à matéria da igualdade e não discriminação, especificando, no n.º 2, do seu artigo 24.º as dimensões em que o direito à igualdade de acesso ao emprego deve ser considerado.

Assim, uma empresa multinacional que se instale em Portugal, terá que obedecer aos imperativos constitucionais no que respeita aos procedimentos de Recrutamento e Seleção, os quais, seja na esfera pública ou na esfera privada, não são deixados ao arbítrio de quem tem a responsabilidade de os conduzir. É esse, aliás, o alcance do princípio da igualdade consagrado no artigo 13.º da CRP, o qual se constitui como princípio estruturante do Estado de direito democrático, determinando que se dê tratamento igual ao que for essencialmente igual e que se trate diferentemente o que for essencialmente diferente.

Também no que respeita ao Acolhimento e Integração, as empresas multinacionais tendem a apresentar especificidades, nomeadamente por força da existência de expatriados⁵, considerando o risco de fracasso da missão por dificuldades de ajustamento do expatriado à nova realidade não deve ser descurado (Rego e Cunha, 2009). Por outro lado, também os trabalhadores localmente recrutados, para além do comum processo de Acolhimento e Integração, devem ser devidamente integrados na cultura de gestão e valores da casa-mãe, no sentido de melhor corresponderem ao perfil pretendido pela empresa. Neste sentido Rego e Cunha (2009) apontam a formação transcultural como útil para a generalidade dos trabalhadores de uma empresa em que necessitem de interagir com diferentes culturas, assim como a formação em diversidade, na medida em que contribui para a redução de estereótipos e conflitos, gerando relações interpessoais mais qualificadas.

Mosquera (2007:303) sublinha que “tanto o êxito como o fracasso individual, em contexto organizacional, dependem largamente das interações sociais que cada indivíduo estabelece desde o primeiro dia da sua admissão. Esta teoria tem vindo a ser corroborada pelos resultados de estudos sobre o turnover, que apontam para um turnover inicial significativamente superior ao turnover em fases mais tardias”.

De acordo com Rego e Cunha (2009) uma das formas de controlo que as multinacionais exercem sobre as suas filiais é precisamente ao nível do processo de socialização a que correspondem as práticas de Acolhimento e Integração. Traduzindo-se no

^{5 5} Podem ser definidos como os “empregados de organizações empresariais ou governamentais que são enviados para uma unidade organizacional situada num país de origem, para prosseguir objetivos relacionados com a tarefa ou a organização, por um período de tempo pré-determinado, variando entre seis meses e cinco anos” (Brewster et al., 2000, como citado em Rego e Cunha, 2009:283)

que os autores traduzem como controlo de inputs, os processos de socialização definidos pelas multinacionais, os quais implicam, em alguns casos, a deslocação de empregados locais para a sede a fim de melhor se integrarem na cultura da empresa, justifica a importância da análise desta prática de GRH no âmbito do presente estudo.

A Formação e Desenvolvimento profissional no contexto das empresas multinacionais é um aspeto particularmente relevante, na medida em que, independentemente da estratégia prosseguida pela organização, sempre será necessária alguma adaptação ao contexto local em que se inserem as filiais ou subsidiárias, desde logo no que respeita ao quadro legal e à língua (Claus, 2003), são expectáveis necessidades acrescidas de formação, designadamente para trabalhadores expatriados, em alinhamento com que já foi referido no âmbito das práticas de Acolhimento e Integração.

Numa grande parte dos países da UE, a formação é encarada como uma estratégia organizacional de longo prazo e que visa garantir o desenvolvimento de competências que são necessárias para responder às constantes mudanças das organizações e da sociedade (Caetano, 2010).

Ceitel (2007:333), observa que “de um modo, embora desigual, a relação entre os objetivos estratégicos empresariais, a estratégia do negócio e as opções em formação, tem vindo a ser cada vez mais evidente e a sua necessidade cada vez mais assumida”.

Atualmente, o direito à formação profissional encontra-se positivado no ordenamento jurídico português, constituindo um direito inalienável dos trabalhadores, nos termos preconizados nos artigos 130.º e seguintes do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, na sua redação atual.

Os objetivos enunciados no artigo 130.º do citado diploma encontram-se, naturalmente, focados na perspetiva do trabalhador, sendo que o legislador determina objetivos diversos consoante a situação em que o trabalhador se encontra (formação inicial, formação contínua, formação para efeitos de reconversão/qualificação em caso de desemprego, formação para promover a reabilitação profissional de trabalhador com deficiência ou a integração socioprofissional de trabalhador pertencente a grupo com particulares dificuldades de inserção).

O artigo 131.º estabelece o dever de elaboração de planos de formação por parte da entidade empregadora, integrando na esfera jurídica dos trabalhadores um mínimo de 40 horas de formação contínua em cada ano. A violação dos deveres estabelecidos constitui a empresa na prática de uma contraordenação grave, donde se extrai a importância atribuída pelo legislador a esta prática. Verifica-se, pois, que o legislador português reconheceu à

formação profissional, nas suas diversas aceções, um papel fundamental na capacitação dos trabalhadores, contribuindo para a concretização do Direito ao Trabalho, constitucionalmente consagrado.⁶

Por outro lado, e no sentido de garantir a adequação entre a formação desenvolvida nas empresas e a satisfação das necessidades dos trabalhadores e da própria empresa, é fundamental que se proceda a uma avaliação dos programas de formação, recorrendo aos diversos níveis e técnicas, conforme preconizado por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2005).

Também no que respeita à Avaliação de Desempenho, enquanto processo formal e sistemático implementado pelas organizações com o objetivo de aferir o desempenho dos/as respetivos/as trabalhadores/as, tendem a verificar-se especificidades nas empresas multinacionais. Podendo integrar-se em três categorias de objetivos: 1) os que visam o desenvolvimento da organização; 2) os que se centram no desenvolvimento individual e 3) os que se centram na gestão de recompensas (Fernandes e Caetano, 2007), uma definição clara dos mesmos é fundamental para o desenvolvimento de uma organização. Contribuindo para a diferenciação entre os diversos níveis de desempenho entre os/as trabalhadores/as, a qual através da sua ligação com a remuneração, poderá contribuir para ajustar o sistema de recompensas (Caetano, 2010), é importante que a multinacional estabeleça critérios de avaliação relativamente aos expatriados que tenham em conta as suas especificidades e também as condições locais na filial, considerando no processo de avaliação um período de adaptação do expatriado até que lhe seja exigido um padrão de desempenho ajustado às respetivas funções (Rego e Cunha, 2009). Por outro lado, e tendo em conta as implicações que a Avaliação de Desempenho pode assumir, designadamente no que respeita à remuneração, é conveniente que o sistema de Avaliação de Desempenho nas empresas multinacionais seja desenhado de forma a mitigar a tensão local-global. Rego e Cunha (2009: 485) preconizam a este respeito que é recomendável que as “empresas compreendam um princípio básico: o desempenho das filiais depende do desempenho dos expatriados, mas também da motivação, do empenhamento e do desempenho dos colaboradores locais”.

Sparrow e Hiltrop (1994:557), a propósito da Avaliação de Desempenho na Europa, preconizam que “there are often differences between domestically owned and foreign owned organizations within a country particularly those that on the whole have less developed national HRM functions”. Para além disso, os autores destacam também o contexto legal e social como

⁶ Em notícia publicada no Caderno de Economia do Expresso, em 4 de agosto de 2021, dava-se nota de que apenas 16% das empresas cumprem a lei no que respeita à formação obrigatória ministrada aos seus trabalhadores, sendo uma minoria as que são punidas por esse incumprimento. Fonte: <https://expresso.pt/economia/2021-08-04-So-16-das-empresas-dao-formacao-obrigatoria-aos-trabalhadores--e-poucas-sao-multadas--42dd79be>, consultado em 14 de outubro de 2022.

fundamental na abordagem feita pelas empresas à Avaliação de Desempenho, defendendo que países com uma matriz fortemente burocrática e legalista no que respeita à GRH, aliada a uma fraca influência da Avaliação de Desempenho ao nível da retribuição e benefícios, tendem a não valorizar a Avaliação de Desempenho da mesma forma que países em que a Avaliação de Desempenho se repercute diretamente no sistema de compensações, o que corrobora a relevância de estudar esta prática de GRH no contexto do presente estudo.

Do exposto, poderá colocar-se como hipótese que as multinacionais tenderão igualmente a apresentar especificidades no que se refere à Política de Remunerações.

No que respeita ao sistema de recompensas aplicado pelas multinacionais, verifica-se uma ampla discussão em torno da convergência ou divergência, concluindo-se pela existência de um conjunto de fatores que influenciam essa decisão, designadamente os diferentes padrões nacionais de GRH, os modelos de negócios a nível nacional e também a forma como se aplicam as novas políticas e práticas nas subsidiárias (Sparrow, 1999). Logger et al. (1995, como citado em Rego et al., 2018), afirmam que as mesmas devem submeter-se aos mesmos princípios gerais aplicáveis a qualquer outra empresa, designadamente: a) permitir atração de profissionais de bom nível, pelo que deve ser compatível com os padrões locais; b) garantir a equidade interna e externa; c) motivar os trabalhadores, recompensando o seu contributo para a eficácia organizacional; d) articular o sistema de recompensas com a estratégia da empresa; e) capacitar a organização no sentido da otimização do nível compensatório global e e) respeitar a hierarquia de status da empresa e da sociedade no seu todo. Os autores (Sparrow e Hiltrop, 1994, Rego e Cunha, 2009), destacam, ainda, como fator de modelação da Política de Remunerações a legislação laboral no que respeita, por exemplo, à fixação de um salário mínimo e ao estabelecimento do princípio “salário igual para trabalho igual” Em síntese, poderá concluir-se que também no âmbito da gestão do sistema de recompensas, há que garantir o equilíbrio entre as regras uniformemente aplicáveis em todas as filiais e as especificidades do contexto local (Rego et al., 2018), bem como atender às necessidades específicas de cada trabalhador, resultando um sistema de flexibilidade estratégica assente na orientação estratégica da empresa, no ajustamento regional/local e no ajustamento às necessidades de cada trabalhador (Rego e Cunha, 2009).

Caraterizadas as práticas de GRH mobilizadas para este estudo, importa destacar a assunção de Claus (2003) de que as multinacionais tendem a adotar políticas e práticas mais inovadoras no que respeita à gestão dos seus recursos humanos, podendo assumir estratégias de gestão mais locais ou mais globais, tendo em conta também a própria matriz da multinacional em causa (internacional, multinacional, global ou transnacional), a qual, de acordo com Rego e Cunha (2009) constitui um dos fatores que condicionam o modelo de gestão adotado (etnocêntrico, policêntrico e geocêntrico).

De sublinhar, pois, que na modelação das práticas de GRH nas multinacionais se coloca igualmente como hipótese a intervenção de processos de isomorfismo institucional (Dimaggio e Powell, 1983 e Wright e McMahan, 1992, como citados em Esteves e Caetano, 2010) como fonte de legitimação social da própria empresa e, bem ainda, a influência dos Instrumentos de Regulamentação Coletiva do Trabalho, com destaque para os Acordos de Empresa⁷ e dos imperativos de qualidade, que se creem bastante relevantes no setor químico, no qual se integram as empresas objeto do presente estudo, desde logo porque correspondendo, na maioria dos casos ao manuseamento e transformação de materiais perigosos, exigem licenciamento ambiental, o que obriga à integração em um Sistema de Gestão Ambiental, constituído por estritos requisitos de qualidade e sempre em linha com as melhores práticas disponíveis.

Capítulo 2 – Objetivos e Metodologia

Realizada a revisão da literatura, no presente capítulo faz-se uma descrição do objetivo geral e dos objetivos específicos, assim como do quadro metodológico que serviu de base e orientação ao estudo.

2.1 Objetivos do Estudo

Nos termos enunciados por Quivy e Campenhoudt (1992:41), a melhor forma de começar um trabalho de investigação em ciências sociais reside em “ (...) enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida”, a qual constituirá o primeiro fio condutor da própria investigação. No caso do projeto que se pretende desenvolver, a questão de investigação foi formulada nos termos seguintes: “Como se caracterizam as práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas em empresas subsidiárias de multinacionais instaladas no polo económico de Sines?”

Para responder à pergunta de partida, definiu-se como objetivo geral da investigação proceder à caracterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas em empresas subsidiárias de multinacionais instaladas no complexo económico de Sines procurando verificar da existência de particularidades que as distingam, bem como identificar as variáveis que determinam essa concreta modelação.

Mobilizando as diversas teorias que apontam para a relevância dos fatores de contexto interno e externo às organizações no âmbito da específica modelação das práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas multinacionais, o estudo apresenta os seguintes

⁷ Vide artigo 2.º, do Código do Trabalho. Os Acordos de Empresa são instrumentos negociais que se consubstanciam numa Convenção celebrada entre a associação sindical e um empregador para uma empresa ou estabelecimento. De sublinhar que a **Declaração Tripartida de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social** adotada pelo Conselho de Administração do Bureau Internacional do Trabalho na sua 204.ª Sessão (Genebra, novembro de 1977) e alterada nas Sessões 279.ª (novembro de 2000), 295.ª (março de 2006) e 329.ª (março de 2017) exorta as multinacionais à negociação coletiva e à celebração de acordos coletivos eficazes.

objetivos específicos: 1) caraterizar os contextos socio-organizacionais das empresas; 2) caraterizar a função Recursos Humanos; 3) caraterizar a função RH; 4) identificar os fatores que modelam as práticas de GRH e 5) caraterizar a estratégia de GRH explicitada pelas empresas.

Para além das questões de conveniência e acessibilidade, a escolha do tema e correspondentes objetivos (geral e específicos) justifica-se pelo facto de este território se constituir um polo marítimo-portuário e industrial de grande dimensão e relevância a nível nacional, apresentando um tecido empresarial no qual se encontrarem localizadas várias multinacionais.⁸

Sines é atualmente o principal centro energético e petroquímico do país, apresentando um porto de águas profundas, cuja importância para o desenvolvimento nacional é reconhecida, assumindo-se, assim, como um motor de desenvolvimento do país e representando um fator de atração de empresas, integradas em “sectores de atividade de média-alta tecnologia, de grande valor incorporado, direccionadas para a exportação e para novos mercados” (Moreira, 2012)

Por força do processo de descarbonização da economia, estão em curso e previstos para Sines investimentos no setor digital e das energias renováveis que poderão alterar profundamente a feição deste território, o perfil dos seus trabalhadores e, consequentemente, também as práticas de GRH, na medida em que, conforme verificámos no enquadramento teórico, o setor de atividade pode ser uma variável importante para a modelação das mesmas.

No quadro seguinte, apresenta-se uma síntese das variáveis e dimensões de análise consideradas no âmbito do projeto:

⁸ Fonte: <https://www.mun-sines.pt>, consultado em 19.05.2022

Quadro 1 – Dimensões e Variáveis de Análise

Dimensões de Análise	Variáveis
Caraterização da empresa	Origem do Capital
	Dimensão
	Setor de Atividade
	Mercado a que se destina
	Cultura Organizacional
	Estrutura de RH
Estratégia de GRH	Descrição da estratégia de GRH
	Fatores internos e externos que modelam a estratégia
Função RH	Posicionamento na Estrutura
	Composição
	Responsabilidades
Práticas de GRH e sua expressão nos Acordos de Empresa	Recrutamento e Seleção
	Acolhimento e Integração
	Formação e Desenvolvimento
	Avaliação de Desempenho
	Gestão de Carreiras e Política de Remunerações

Adaptado de Marques (2010)

2.2 Tipologia do Estudo

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1992), uma das etapas do procedimento de investigação é a construção do modelo de análise ou, nas palavras de Fortin (2009, p.54), o “desenho da investigação”.

Na escolha e construção desse modelo de análise ou “desenho da investigação”, influem diversos aspetos, desde logo, “o paradigma do investigador, que corresponde à sua visão do mundo e às suas crenças e, por outro lado, a estratégia utilizada para atingir o fim último da investigação” (Norwood, 2000, como citado em Fortin, 2009, p. 27).

No âmbito do estudo que se pretende desenvolver, considerou-se que, para responder à questão de investigação - “Como se caracterizam as práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas em empresas subsidiárias de multinacionais instaladas no polo económico de Sines?”- é adequado o recurso à pesquisa de natureza qualitativa e exploratória. Esta opção justifica-se pelo facto de, por um lado, as temáticas para as quais remete a pergunta de investigação, nomeadamente no âmbito das perspetivas teóricas de Gestão de Recursos Humanos, se encontrarem ainda pouco estabilizadas num corpo teórico devidamente sistematizado e, por outro lado, porque a pesquisa exploratória permite (Gil, 2008) :1) desenvolver uma visão geral da problemática, de carácter aproximativo que permita delimitar problemas mais precisos para investigações futuras; 2) acrescentar conhecimento

sobre a problemática 3) compreender um determinado fenómeno através da compreensão das suas causas e consequências.

No âmbito da pesquisa exploratória, entendeu-se adequado recorrer à metodologia de estudo de caso (multicaso), a qual se consubstancia numa investigação empírica, de desenho descritivo e não experimental, tendo por finalidade a análise pormenorizada e global de um determinado fenómeno, observado no seu meio natural, isto é, em contexto real e sem manipulação por parte do investigador (Lakatos e Marconi, 2003). Segundo Yin (1994). A opção pela metodologia em causa justifica-se quando: 1) o investigador pretende definir o fenómeno a estudar nos seus aspetos mais gerais, antes de o aprofundar e 2) quando se pretende responder a questões relacionadas com o “como” e o “porquê” do objeto de estudo, isto é, numa perspetiva de carácter compreensivo, como no caso vertente se pretende.

Em linha com o preconizado por Maxwell, (2009:221), crê-se que o design particular do estudo qualitativo é especialmente adequado para concretizar o que o autor designa de um dos “intellectual goals” da investigação: “understanding the particular context within which the participants act and the influence this context has on their actions”.

Do que ficou dito, decorre que a investigação realizada, assenta claramente num design correspondente ao paradigma interpretativo, associado a uma conceção holística dos próprios seres humanos e dos fenómenos que decorrem das relações que entre os mesmos se estabelecem (Guerra, 2006, Maxwell, 2009).

A investigação qualitativa adapta-se à exploração de temas ainda pouco estudados e o seu objetivo é descobrir, explorar e descrever fenómenos, compreendendo-os na sua essência e considerando as suas diversas perceções do ponto de vista dos participantes, de acordo com os contextos históricos e culturais em que se verificam, procedendo a uma interpretação desse mesmo fenómeno no seu meio natural (Fortin, 2009), o que corresponde aos objetivos pretendidos para o presente estudo.

Este posicionamento do investigador no paradigma naturalista ou interpretativo, condiciona as estratégias de investigação que irão nortear o estudo, preconizando-se um desenho da investigação mais flexível, quando comparado à abordagem quantitativa, podendo o investigador alterar, ao longo do processo, a forma de proceder, de acordo com o curso da investigação. Nesta perspetiva, o próprio tema e questões de investigação vão sendo progressivamente construídas no sentido de descrever e compreender o fenómeno objeto de estudo, não sendo definidas hipóteses de pesquisa, pelo menos numa fase inicial (Guerra, 2006). Na investigação qualitativa, o investigador intervém diretamente na colheita de dados, devendo, por esse motivo e no sentido de não comprometer a fiabilidade dos mesmos, garantir que os resultados da investigação refletem fidedignamente as perceções dos participantes no estudo e não as suas.

A abordagem quantitativa, por sua vez, assenta no paradigma positivista, segundo o qual a verdade corresponde à realidade objetivamente observável, a qual pode ser percebida pelos sentidos e medida pelo investigador, sendo, pois, independente dos “contextos histórico e social” (Fortin, 2009:29), pressupondo um plano de investigação devidamente estruturado, em que a amostra previamente definida (devendo ser representativa da população objeto de estudo) e as hipóteses se apoiam em teorias previamente verificadas do ponto de vista empírico e a confirmação das hipóteses reforça as proposições teóricas em que assentou a investigação.

Estas abordagens ou concepções metodológicas relativamente aos procedimentos de investigação, também designadas de sistémicas ou cartesianas e compreensivas, na esteira do estudo desenvolvido por Guerra (2006), têm-se confrontado, ao longo da história, na expressão e acentuação das suas diferenças, no sentido da fixação de uma certa hierarquização dos métodos de investigação, embora se identifique já uma perspetiva de complementaridade entre as duas perspetivas, devendo as mesmas coexistir e combinar-se, consoante as especificidades dos fenómenos sociais objeto de estudo (Guerra, 2006).

Em síntese, a adoção da metodologia descrita justifica-se, por um lado, pela existência de pouca informação relativamente à temática em causa, por outro lado pelo interesse em estudar esta problemática no contexto territorial em que se enquadra o estudo, pois, tendo em conta as profundas alterações que se perspectivam na composição do seu tecido empresarial, passando do cluster petroquímico ao cluster digital, considera-se de interesse compreender como se posicionarão no futuro as multinacionais já implantadas e aquelas cuja implantação em Sines está prevista ou em curso. Em suma, o que se pretende com este estudo é caracterizar as práticas de GRH adotadas pelas multinacionais objeto de estudo, com o objetivo de identificar os fatores que estão na base dessa concreta modelação, tendo em conta a relevância da gestão de recursos humanos por várias razões, conforme evidenciado por Marques (2010:18): “(...) as razões de natureza social, resultante do facto da gestão de recursos humanos, enquanto gestão do emprego, ser determinante para o funcionamento da sociedade; as razões de natureza política, relacionada com a forma como as relações de poder inerentes ao trabalho e ao emprego, bem como as relações entre trabalho e recompensas, terem fortes impactos nos problemas sociais; as razões de natureza cultural, que se prende com o facto de a gestão de recursos humanos ter como principal contributo assegurar, no contexto organizacional, o exercício da autoridade, a definição dos papéis e a partilha de valores e objetivos comuns, entre outros.”

2.3 Técnicas de Colheita de Dados

No que respeita à seleção das técnicas de colheita de dados, a mesma “depende das variáveis estudadas e da sua operacionalização” (Fortin, 2009:56), sendo que Yin (1994),

identifica como possíveis fontes de evidência os documentos, registos em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

No estudo que se pretende desenvolver, recorreu-se ao inquérito por meio de entrevista de tipo semiestruturada (Ghiglione e Matalon, 1993; Guerra, 2006), através das quais se procurou encontrar resposta às questões de investigação, explorando as percepções dos responsáveis pelos Departamentos de Gestão de Recursos Humanos das empresas objeto de estudo, através de um conjunto de questões acerca do contexto organizacional, da função Recursos Humanos, da estratégia de gestão de recursos humanos e das diferentes práticas de gestão de recursos humanos. Recorreu-se, ainda, à análise documental, consubstanciada quase exclusivamente na análise das informações e documentação disponíveis nas páginas web das empresas objeto de estudo⁹, na medida em que apenas foi possível aceder a um conjunto muito restrito de documentação relativamente às empresas e quase exclusivamente na empresa referente ao Caso 2.

A entrevista, sendo útil em diversos contextos, é, sobretudo, utilizada nos estudos exploratórios e de natureza qualitativa como o que foi desenvolvido, pelo que se considera plenamente justificada a opção por esta técnica de colheita de dados. No âmbito dos estudos de natureza qualitativa, o inquérito por entrevista desempenha as seguintes funções (Guerra, 2006): 1) Analisar os conceitos subjacentes à problemática em estudo e compreender o sentido em que o fenómeno objeto de estudo é percecionado pelos participantes; 2) Servir como principal instrumento de medida e 3) Complementar outras técnicas de recolha de dados.

No que respeita aos quatro níveis de objetivos definidos por Ghiglione e Matalon (1993), no âmbito destas funções (controlo, verificação, aprofundamento e exploração), as entrevistas a realizar visam objetivos de exploração e aprofundamento do conhecimento relativamente à problemática em causa.

Quanto ao tipo de entrevista (livre, diretiva e semiestruturada), considera-se que a opção mais adequada aos objetivos preconizados é a entrevista semiestruturada, sendo previamente delineado o esquema da entrevista, propondo-se os respetivos temas para discussão e decorrendo a conversação sobre cada um dos temas como se de uma entrevista livre se tratasse (Ghiglione e Matalon, 1993).

As entrevistas semiestruturadas são muito utilizadas em investigação social, na medida em que, por um lado, permitem a verificação (caraterística da entrevista diretiva) e, por outro lado, a exploração e o aprofundamento (que carateriza a entrevista não diretiva).

⁹ Sublinha-se que a maioria da informação relevante foi obtida a partir das páginas Web do Grupo e não da subsidiária.

Assim, e não obstante a significativa importância que a entrevista assume no presente estudo enquanto técnica de recolha de dados, pretende-se garantir a respetiva triangulação, já que a utilização de fontes individuais de evidência, de acordo com Yin (1994:142), “não é recomendada para a condução dos estudos de caso”. Neste sentido, a análise documental revela-se fundamental, concretizando a sua importante função de “corroborar e aumentar a evidência de outras fontes” Yin (1994, :128), sendo de referenciar as limitações encontradas no que respeita à documentação disponibilizada, o que, por um lado, se justifica pelas limitações decorrentes das restrições impostas pela crise pandémica, em cujo horizonte temporal o trabalho empírico foi realizado, que determinou, desde logo, a impossibilidade de realização de qualquer visita guiada às instalações das empresas. Como já referido anteriormente, a análise documental foi suportada nos documentos disponibilizados nas respetivas páginas web de cada empresa, não tendo sido, em nenhum dos casos, disponibilizado o respetivo Relatório Único, ainda que requerido.

2.4 Fontes

As fontes que consubstanciam o presente estudo foram as seguintes: 1) entrevistas aos responsáveis/coordenadores da área da Gestão de Recursos Humanos das empresas selecionadas (embora cada um deles desempenhando diferentes funções/cargos) e 2) análise documental a partir, fundamentalmente, das páginas web das empresas objeto de estudo.

Considerando que as empresas correspondentes aos Casos 1 e 3, dispõem de Acordo de Empresa, sendo, ainda, detentoras de Licença Ambiental (LA)¹⁰, considerou-se pertinente estudar também os respetivos documentos, na medida em que se colocou a hipótese de os mesmos conterem disposições que, direta ou indiretamente, poderiam condicionar as práticas de GRH das respetivas empresas, conforme adiante se abordará.

A realização das entrevistas foi fortemente condicionada pela pandemia de COVID 19. Tendo sido previamente assegurada a possibilidade de realização das entrevistas aos respetivos entrevistados, procedeu-se, de acordo com o cronograma definido para a elaboração do estudo, aos pedidos formais de agendamento das entrevistas. A primeira entrevista a ser agendada foi a referente ao Caso 1, tendo sido a única a realizar-se antes do primeiro confinamento geral determinado pelo Estado Português. Não obstante, a mesma foi realizada a 9 de março, num momento em que a instabilidade provocada pela pandemia já se fazia sentir nas empresas, acrescendo que a empresa em causa experienciava, à data, um

¹⁰ Nos termos do disposto na alínea ii), do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 127/2013, de 30 agosto, que estabelece o Regime das Emissões Industriais REI, a Licença Ambiental (LA) constitui a “decisão que visa garantir a prevenção e o controlo integrados da poluição proveniente das instalações que desenvolvem uma ou mais atividades constantes do anexo I, estabelecendo as medidas destinadas a evitar, ou se tal não for possível, a reduzir as emissões para o ar, água e solo, a produção de resíduos e a poluição sonora, constituindo condição necessária da exploração dessas instalações”.

problema tecnológico, o que, compreensivelmente, condicionou a disponibilidade e o tempo dedicado à entrevista.

No que respeita às demais entrevistas, e porque à data vivíamos uma situação completamente nova e de efeitos imprevisíveis, optou-se por aguardar pelo fim do confinamento, para que fosse possível reagendar as entrevistas presenciais, o que só viria a acontecer no que respeita à empresa do Caso 2, pelo que as entrevistas, cujo processo de agendamento se iniciou no início do ano de 2020, viriam a concretizar-se/concluir-se, apenas, em setembro/outubro do mesmo ano. A entrevista referente ao Caso 3, quer por dificuldades de agenda, quer pela repriminção da medida de confinamento geral no âmbito da COVID-19, só foi possível realizar através da plataforma TEAMS, tendo sido posteriormente complementada com algumas mensagens trocadas via WHATSAPP. Este fator foi, sem dúvida, um forte constrangimento que condicionou o acesso à informação e a forma como o estudo se viria a desenvolver. Não obstante as dificuldades apontadas, realça-se a disponibilidade e espírito colaborativo de todos os entrevistados, os quais procuraram responder da forma mais completa possível às questões colocadas, crendo-se que terá sido a conjuntura adversa e a (ainda) maior exigência das funções desempenhadas pelos entrevistados no contexto da pandemia a determinar uma menor disponibilidade para colaborar de forma mais aprofundada com o presente estudo. O entrevistado do Caso 1 foi o Diretor Geral da empresa em Portugal, que assume diretamente a coordenação do Departamento de Recursos Humanos e reportando à sede. O entrevistado é de origem italiana e é licenciado em engenharia química.

Na empresa correspondente ao Caso 2, a entrevistada é de nacionalidade portuguesa, licenciada em Gestão e com formação pós graduada ao nível da GRH; é consultora na área da GRH (ao abrigo de contrato de prestação de serviços), sendo responsável pela implementação das diferentes práticas de GRH, reportando e recebendo orientações gerais da sede.

No que respeita ao Caso 3, o entrevistado é de origem brasileira, licenciado em Direito e, na empresa, é responsável pela coordenação do serviço integrado na Direção de Pessoas e Organização da empresa correspondente, reportando ao respetivo Diretor (na subsidiária), o qual, por sua vez, reporta ao respetivo Diretor Geral.

As entrevistas tiveram a duração de cerca de 90 minutos, tendo obedecido a um Plano de Questões, o qual foi sendo adaptado, e mais ou menos explorado, pois tratando-se de uma entrevista semiestruturada, as próprias respostas dos entrevistados e as ênfases colocadas em determinadas matérias, condicionaram o “rumo” da entrevista e o maior ou menor aprofundamento de algumas temáticas.

A todos os entrevistados foi previamente remetido um Termo de Consentimento para a gravação da entrevista e para a utilização dos respetivos dados no âmbito do estudo.

A entrevista referente às empresas dos Caso 1 e 2 realizaram-se nas instalações da empresa e a da correspondente ao Caso 3 realizou-se através da Plataforma TEAMS,

No que respeita à amostra, sendo esta entendida como “(...) uma parte dos casos que constituem a população ou universo de casos” (Hill e Hill, 2005), optou-se pela adoção de uma amostra não aleatória, por conveniência, em que os casos escolhidos são os mais facilmente disponíveis no supra identificado e brevemente caracterizado território. As empresas selecionadas têm como objeto de produção produtos distintos, embora todas elas operem em áreas conectadas com o setor químico, ainda dominante em Sines à data do presente estudo.. Entre as empresas selecionadas, encontra-se uma das três empresas de grande dimensão localizadas em Sines (Caso 3), com um total de cerca de 450 trabalhadores, sendo que em Sines cerca de 25,5% dos trabalhadores¹¹ se encontram ao serviço das quatro maiores empresas, pelo que estudar o universo de uma dessas grandes empresas se revela de grande interesse no âmbito do estudo que se pretende desenvolver. As empresas correspondentes aos Casos 1 e 2 tiveram a sua génese como empresas familiares, tendo, entretanto, alcançado a sua internacionalização, encontrando-se atualmente instaladas em vários países, muito embora a empresa do Caso 2 seja substancialmente mais pequena, quer no que respeita ao número de trabalhadores, quer também no que respeita à amplitude da sua implantação geográfica.

As empresas correspondentes aos Casos 1 e 3, de maior dimensão quando comparadas com o caso 2 e integradas no setor químico, têm Acordos de Empresa celebrados, o que se considera uma importante fonte documental que permite uma análise das práticas de gestão de recursos humanos expressas nos mesmos, assegurando-se, assim, a diversidade de fontes e a triangulação de dados.

As casas-mãe das empresas objeto de estudo localizam-se em países diferentes, o que poderá contribuir para uma maior riqueza e diversidade no que respeita às possibilidades de caracterização do fenómeno que se pretende estudar e, em concreto, no que respeita à identificação dos fatores que influenciam a modelação da estratégia de gestão de recursos humanos e as práticas que lhe estão associadas em empresas multinacionais, na medida em que entendendo a cultura como um dos fatores (não o único) contingenciais à cultura das próprias organizações será interessante observar em que medida culturas diferentes ao nível da casa mãe têm (ou não) implicações na cultura das próprias empresas e nas práticas de GRH adotadas.

No que respeita ao acesso aos documentos, o mesmo não foi diretamente facultado, tendo sido possível aceder quase exclusivamente aos documentos disponibilizados nos sites das respetivas empresas e a alguns dados e informações remetidas pelas empresas, quando

¹¹ Fonte: <https://www.pordata.pt/>, consultado em 12.06.2021

solicitados. Não tendo sido facultado o acesso aos respetivos Relatórios Únicos, nem fornecidos dados explicitados em tais documentos, considera-se que algumas dimensões de análise poderão ter ficado prejudicadas, na medida em que através desse documento seria possível aprofundá-las.

Por outro lado, não foi possível obter respostas claras por parte dos entrevistados no que respeita à estratégia de recursos humanos e à forma como a mesma se relaciona com a estratégia global das respetivas empresas, pelo que essa variável de análise ficou comprometida.

2.5 Análise e tratamentos dos Dados

A técnica de análise de dados, de acordo com Guerra (2006:63), “(...) deve depender dos objetivos e do tipo de pesquisa “. Perante um estudo de natureza qualitativa, de âmbito exploratório e estando em causa, sobretudo, a análise de entrevistas, cuja ênfase está na interpretação, efetuou-se uma análise de conteúdo de tipo categorial, nos termos do modelo de Bardin (2022). De acordo com o autor, a análise de conteúdo é um método muito empírico, dependente do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo, devendo ser “reinventada a cada momento” (Bardin, 2022:32). A análise de conteúdo das entrevistas e da documentação das empresas seguiu os procedimentos descritos por Guerra (2006), contemplando-se a análise categorial de acordo com as dimensões apresentadas no quadro metodológico.

Capítulo 3 – Análise e Discussão dos Casos

No presente capítulo, pretende-se caracterizar as práticas de GRH em cada um dos casos, analisando as informações obtidas nas entrevistas e na análise documental tendo como referencial o enquadramento teórico.

3.1. Caso 1

3.1.1 – Caracterização da Empresa

A casa -mãe da empresa do Caso 1 é de origem tailandesa,” embora dirigida e detida maioritariamente por cidadãos de origem indiana” (E1). Tendo a sua génese numa empresa de estrutura familiar, a empresa é atualmente uma multinacional cotada na respetiva Bolsa de Valores, constituída por mais de 100 unidades produtivas, instaladas em 34 países, com um total de 26.000 trabalhadores. A empresa integra-se no setor químico, sendo os óxidos e derivados, o PET e as fibras os principais segmentos de negócio.

A fábrica de Sines, inicialmente propriedade de um Grupo de origem espanhola, foi comprada pela empresa ora objeto de estudo, sendo esta aquisição identificada como estratégica para a expansão da multinacional na Europa, de acordo com informação disponibilizada no site da empresa. A aquisição da fábrica, a qual se encontrava em processo

de *lay-off* há algum tempo, incluiu a integração de alguns dos seus trabalhadores e quadros, incluindo o próprio Diretor Geral, o qual, ainda que em funções distintas, era já quadro da empresa que anteriormente detinha a fábrica.

Relativamente à casa-mãe, e no que respeita à estrutura organizacional, a qual pode ser definida como “o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre elas” (Mintzberg, 2010:20), ao nível do grupo a mesma caracteriza-se como uma estrutura divisionalizada em função de produtos e mercados, apresentando um organograma funcional distribuído por áreas de atividade, nas quais se integram as diversas sucursais, sendo o vértice estratégico constituído pelo *board of directors*, liderado pelo *chairman of the board*. “O *board of directors* é responsável pela definição e implementação da estratégia do grupo, a qual é supervisionada pelo *chairman* do grupo” (E1). O *chairman* é do género masculino e natural da Indonésia. O *board of directors* é maioritariamente constituído por homens, integrando duas mulheres, segundo o Entrevistado (E1), uma “Diretora Executiva e uma Diretora Independente”, embora se verifique, por força também da estratégia global da empresa uma tendência para o aumento do número de mulheres em funções de relevo” (E1). De acordo com o Entrevistado, a maioria dos diretores executivos é de origem indiana, sendo essa a cultura dominante. Vários elementos do *board of directors* apresentam ligações familiares entre si, o que poderá encontrar justificação na génese da empresa como estrutura familiar.

A organização apresenta uma matriz com elevada diferenciação vertical, em linha com os altos níveis de distância ao poder e masculinidade, conforme modelo das dimensões culturais de Hofstede (2003), associados à cultura indiana e tailandesa. “O CEO do gGupo garante a coordenação e supervisão da empresa mãe e de todas as filiais, assegurando que a estratégia da empresa é disseminada ao nível de todas as suas unidades” (E1). Ao nível do grupo, e diretamente dependentes do *board of directors*, verifica-se a existência de vários comités, designadamente ao nível da governança corporativa, gestão do risco e auditoria interna, liderados por Diretores Executivos e pelo líder dos Diretores Independentes (*middle managers*). “Estes Diretores Independentes são membros do Conselho de Administração, mas as suas funções são consultivas, participando das reuniões do Grupo como membros externos que apoiam a tomada de decisão” (E1). A empresa em Portugal dedica-se à produção de matéria-prima para o PET (Polietileno Tereftalato)¹², maioritariamente para exportação.

Esta filial apresenta igualmente uma estrutura caracterizada por elevada diferenciação vertical sendo a administração constituída pelo Diretor Geral e dois Administradores (não

¹² Uma em cada cinco garrafas de plástico é produzida a partir das resinas fabricadas pela empresa objeto de estudo.

executivos). O Diretor Geral é de origem italiana e já estava na empresa que anteriormente era detentora da fábrica, tendo sido convidado a permanecer na mesma, ascendendo ao cargo em causa, colocando-se como hipótese que esta ascensão a funções de Diretor Geral tenha subjacente o objetivo de tirar partido do conhecimento já detido por este quadro da empresa no que respeita às especificidades local e à própria mão de obra localmente contratada. No primeiro nível hierárquico, encontram-se o Diretor Geral e a Direção Financeira, esta última assegurada por um quadro de origem indiana, sendo que ambos reportam diretamente à sede.

No nível seguinte encontram-se os diversos Departamentos, coordenados pelos respetivos diretores e abaixo as unidades, coordenadas pelos respetivos supervisores, na dependência das quais se encontram as equipas diretamente supervisionadas pelos chefes de turno. Conforme se poderá verificar do organograma apresentado no Anexo II, o Departamento de Recursos Humanos não se encontra ao mesmo nível dos demais departamentos, estando diretamente dependente do Diretor Geral e, sendo nessa medida, caracterizado pelo mesmo “como um órgão de staff, na medida em que é uma estrutura que não toma decisões, apenas prepara e suporta técnica e administrativamente essas mesmas decisões (E1). Esta constatação parece corroborar o estudo de Cabral Cardoso, et al (2004), nos termos do qual a Gestão de Recursos em Portugal tem vindo a ganhar relevância no topo da gestão das organizações, embora, tendencialmente, pareça verificar-se alguma dificuldade em entregar essa função aos gestores de linha.

Em anexo ao presente estudo, apresenta-se o organograma simplificado da empresa, o qual foi diretamente disponibilizado, não se encontrando, no entanto, disponível o organograma completo, que permitiria uma análise mais aprofundada da estrutura da empresa.

Assim, e de acordo com a informação disponível, em termos de configuração estrutural, a empresa, em Sines, parece integrar-se preponderantemente na configuração da burocracia mecanicista, assente em princípios de hierarquia organizacional e na standardização dos processos de trabalho, a qual é garantida pela tecnoestrutura (Mintzberg, 2010), o que se julga corroborado pelo Entrevistado ao afirmar que “a empresa tem uma estrutura hierárquica muito vincada e nem poderia ser de outra forma” (E1).

Os objetivos da equipa são definidos pela hierarquia, o que reflete a elevada distância ao poder que caracteriza o país de origem da empresa mãe, mas também Portugal, como país anfitrião. No site, os objetivos dos trabalhadores são definidos pelas respetivas hierarquias, sendo os objetivos do Diretor Geral e do Diretor Financeiro definidos pela sede, observando-se uma definição de objetivos em cascata, o que igualmente sustenta a hipótese de que estejamos perante uma configuração estrutural na subsidiária, correspondente à burocracia

mecanicista em que o trabalho e respetivos objetivos são definidos pela tecnoestrutura (Mintzberg, 2010).

As afirmações do Entrevistado parecem apontar para que a autonomia da sucursal em Portugal face ao Grupo, se restringe à sua gestão de um ponto de vista mais corrente ou operacional, tendo em conta a centralização em áreas chave, como é o caso da Direção Financeira e Setor de Compras, bem como uma elevada formalização no que respeita aos processos de trabalho, à cultura organizacional e também às práticas de GRH, considerando que todas estas áreas são balizadas por orientações da sede, comuns a todas as unidades, existindo dentro dessas “balizas” pré-estabelecidas “uma margem para a autonomia do site, desde logo por imperativos de natureza legal, mas é uma autonomia controlada” (E1).

Tendo em conta a visão e valores da empresa, os imperativos de qualidade são também muito importantes, pelo que o site em Portugal encontra-se certificado através de diversas ISO, designadamente: ISO 9001:2015 (Sistemas de Gestão da Qualidade), ISO 14001:2015 (Sistemas de Gestão Ambiental), ISO 50001:2018 (Sistemas de Gestão da Energia), ISO 45001:2018 (Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional). Identifica-se a partir das certificações detidas pelo site em Portugal o que Dimagio e Powel (1983, como citados em Marques, 2010) designam de isomorfismo coercivo, que pressupõe uma necessidade de legitimação e também de conformação com as normas legais em vigor.

3.1.2. Cultura Organizacional

No que respeita à cultura organizacional, foram analisados diversos artefactos, maioritariamente através da página web da empresa, conforme mencionado no capítulo da metodologia, os quais, na definição preconizada por Schein (1984, como citado em Marques, 2010) constituem pressupostos validados pela empresa e que, por um lado, são disseminados pelos trabalhadores como veículos para a interiorização da sua cultura e, por outro lado, são também instrumentos de comunicação do sistema de valores da empresa para o exterior. Nesta aceção, constituem-se como artefactos da empresa, desde logo, a sua formulação estratégica (missão, visão e valores), a qual assenta no propósito de entregar produtos de qualidade, produzidos através das melhores práticas disponíveis e sempre em respeito por princípios éticos na relação com os diversos *stakeholders*.

Para além da formulação da estratégia, o Grupo formalizou um Manual de Governança Corporativa (2019, revisto em 2022) e também um conjunto de políticas setoriais, disponíveis para consulta na página Web da empresa, nos quais se expressa a formulação estratégica da empresa, realçando-se os respetivos valores, designadamente em relação ao respeito pelas pessoas e pelos direitos humanos, à valorização da diversidade enquanto principal força da organização e também ao elevado compromisso ético de toda a organização para com uma conduta socialmente adequada.

As políticas relacionadas com a prevenção dos riscos de corrupção, que inclui uma política expressa e exclusivamente dedicada ao dever de reporte por parte dos trabalhadores quando testemunhem ou tenham fortes indícios de condutas desadequadas por parte dos profissionais da organização, estão muito presentes nos artefactos da cultura organizacional, o que, no âmbito das perspetivas culturais, poderia remeter-nos para as declarações do Entrevistado, o qual refere que “a matriz cultural dominante na empresa é a indiana” (E1). Na cultura indiana, destacam-se os valores da honestidade e confiabilidade, muito embora se verifique um considerável índice de corrupção ao nível dos serviços públicos (Hofstede, 2003). Estão igualmente definidas e codificadas políticas específicas, aplicáveis a todo o Grupo, de entre as quais se destacam o Código de Conduta, a Política de Direitos Humanos, a Política de Proteção Ambiental e a Política de Relacionamento com os Clientes, sendo que em todas elas se encontra salvaguardada a prevalência das normas legais locais, em caso de conflito e também em caso de existirem costumes locais que protejam de forma mais expressa o bem jurídico subjacente às respetivas políticas, o que também foi expressamente referido pelo Entrevistado, ao afirmar que “as políticas do Grupo aplicam-se transversalmente a todas as empresas, só sendo possível derogá-las por razões de natureza legal, ou na sequência de ajustes necessários em função das especificidades locais, do produto ou do mercado” (E1).

No que respeita à caracterização das culturas Tailandesa e Indiana, podemos constatar, através dos estudos realizados por Hofstede (2003), que parecem existir dimensões com valores semelhantes, designadamente no que respeita à distância ao poder e à masculinidade: ambos os países apresentam níveis bastante elevados, destacando-se como principal diferença a evitação da incerteza que é bastante elevada na Tailândia, o que já não se verifica na Índia, em que se acredita que tudo é possível, desde que encontremos uma forma de nos ajustar à realidade que se nos apresenta.

A política de Recursos Humanos do Grupo encontra-se expressa na respetiva página web, no capítulo referente aos Recursos Humanos, nos termos seguintes: “Acreditamos firmemente que os nossos trabalhadores são o nosso bem mais importante e valioso. Acreditamos que todos os nossos trabalhadores fazem parte de uma família, a família da empresa X. Como parte desta família, tratamos todos os nossos membros com respeito, compreensão, e compaixão. Sentimos que é nossa responsabilidade zelar pelo bem-estar dos nossos trabalhadores. Estamos cientes de que esta relação tem de ser recíproca, devendo os trabalhadores empenhar-se e contribuir para o sucesso da organização”¹³. Na base da definição das linhas-mestras da política de recursos humanos da empresa, parece estar o coletivismo que, de forma expressiva, caracteriza a cultura tailandesa, não obstante o compromisso também expresso no site da empresa no sentido de “valorizar e dar

¹³ Tradução nossa.

oportunidade à concretização de todo o potencial dos seus líderes e trabalhadores”¹⁴, o que poderá remeter para a valorização da iniciativa individual, mais presente na cultura hindu e também mais valorizada nas sociedades ocidentais.

3.1.3. Processo de Produção e Organização do Trabalho

A empresa dedica-se à produção de PTA¹⁵ que é um produto de uso intensivo. A Empresa labora em contínuo, com a fábrica a “produzir 24h por dia, 365 dias por ano, à exceção de eventuais períodos de paragem para manutenção, com intervenção de técnicos especializados em manutenção industrial” (E1). Este tipo de produção parece apontar para a hipótese avançada por Woodward (1970, como citado em Mintzberg, 2010), de que as empresas que apresentam processos de produção em contínuo, apresentam um trabalho operacional mais rotineiro, previsível e formalizado, o que corresponde a centros operacionais mais burocráticos.

De acordo com as declarações do Entrevistado no que respeita à caracterização dos Recursos Humanos, podemos avançar com a hipótese de alguma convergência com o modelo defendido por Woodward (1970, como citado em Mintzberg, 2010), no que respeita à incorporação da regulação na própria tecnologia, tendo em conta a integração de trabalhadores não qualificados afetos ao sistema técnico, no centro operacional, através da automatização e a existência de operários qualificados que asseguram a sua manutenção (Mintzberg, 2010) e que, apenas pontualmente, são chamados a intervir no processo, “geralmente em situações de crise na operação, considerando que, em circunstâncias normais o sistema funciona sem necessidade de intervenção” (E1). Esta afirmação corrobora a ideia preconizada por Mintzberg de que, através da incorporação da standardização e padronização de processos de produção na própria tecnologia, o “sistema técnico funciona por si só”, na medida em que “as regras e os padrões são incorporados nas máquinas e não impostos aos operários” (Mintzberg, 2010:287), contribuindo para que se esbatam as diferenças (e diminuam os conflitos) entre esses operacionais e os supervisores de linha, na medida em que reduz a necessidade de supervisão e a amplitude de controlo desses supervisores.

As equipas de trabalho funcionam em pequenos grupos, sendo a supervisão direta assegurada pelos chefes de turno e supervisores de unidade, “verificando-se uma distinção clara entre quem planeia e quem executa o trabalho” (E1).

Na empresa, cada operador tem uma função bem definida e, nas palavras do respetivo Diretor Geral, “cada um só faz aquilo que consta da sua *job description*” (E1), o que corrobora a hipótese de nos encontrarmos perante uma empresa assente na configuração estrutural da

¹⁴ Tradução nossa.

¹⁵ Ácido Tereftálico Purificado

burocracia mecanicista. Por outro lado, esta elevada standardização e padronização incorporada na própria tecnologia, leva a que, num polo económico como o de Sines, em que ainda se verifica a predominância de um *cluster* de empresa ligadas ao setor petroquímico, “as diferenças ao nível dos perfis de competências e qualificações dos operacionais sejam bastante esbatidas, o que, por sua vez, pode, tendencialmente, conduzir a um elevado *turnover*”, tal como é referenciado pelo E1.

O Diretor Geral destaca, a este respeito, a intenção da empresa para “evoluir para uma crescente polivalência dos seus trabalhadores, através de programas de formação *on job*, como forma de mitigar os efeitos do *turnover*, mais até do que como estratégia de redução de custos”(E1). Esta intenção de evolução pode ser entendida no sentido da introdução de um modelo de trabalho de carácter flexível, conforme preconizado por Ceitil (2002, como citado em Finuras, 2011), aqui entendido como uma flexibilidade qualitativa, na medida em que o objetivo se prende com o “aumento da qualificação, polivalência e adaptabilidade” (Marques, 2010:137).

Analisado do ponto de vista do respetivo enquadramento legal em Portugal, o conceito de polivalência deve ser interpretado no sentido de polivalência funcional, isto é, tendo em atenção o poder (e respetivos limites) que o empregador tem de solicitar ao trabalhador a realização de funções ou tarefas distintas das que constituem o seu objeto de prestação de trabalho normal. Trata-se, pois, de uma polivalência funcional porque respeita à função, tarefas e atividades exercidas pelo trabalhador, sendo instrumental ao objetivo da flexibilidade.

No atual ordenamento jurídico português, esta matéria encontra-se prevista e regulada no artigo 118.º, estabelecendo o legislador que o trabalhador deve exercer as funções correspondentes à atividade para que foi contratado, podendo desenvolver atividades “(...) afins ou funcionalmente ligadas, para as quais o trabalhador tenha qualificação adequada e que não impliquem desvalorização profissional”. No n.º 3, o legislador procura esclarecer o âmbito deste conceito, embora o faça em termos que deixa abertura para interpretações menos restritivas, pois ao utilizar a formulação “(...) designadamente, as funções compreendidas no mesmo grupo ou carreira profissional”, quer significar que poderão ser outras para além destas, deixando, pois, uma considerável margem de discricionariedade na análise desta questão. Registe-se, no entanto, que as situações em que as funções acessórias exijam especial qualificação, o trabalhador tem direito, no mínimo, a 10 horas de formação para o efeito, conforme intenção manifestada pelo Entrevistado ao afirmar que “a empresa está a tentar criar processos de formação, designadamente formação *on job*, que permitam aos trabalhadores assimilar os conteúdos de outras funções, designadamente de superior exigência, que possam vir a desempenhar em caso de saída de colegas”.

Os objetivos da equipa são definidos pela hierarquia, o que reflete a elevada distância ao poder que caracteriza o país de origem da empresa mãe, mas também Portugal, como país anfitrião. No site, os objetivos dos trabalhadores são definidos pelas respetivas hierarquias, sendo os objetivos do Diretor Geral e do Diretor Financeiro definidos pela sede, observando-se uma definição de objetivos em cascata, pelo que, na subsidiária, poderemos estar perante uma configuração estrutural correspondente à burocracia mecanicista em que o trabalho e respetivos objetivos são definidos pela tecnoestrutura (Mintzberg, 2010).

3.1.4. Caracterização dos Recursos Humanos

A empresa conta com 144 trabalhadores, integrando-se, portanto, no conceito de Pequenas e Médias Empresas (PME), correspondendo no caso concreto a uma média empresa¹⁶. Dos 144 trabalhadores, cerca de 85% são do sexo masculino e 15% do sexo feminino (maioritariamente em funções de suporte técnico e administrativo), o que reflete uma clara predominância do género masculino.

No que respeita à nacionalidade, verifica-se que mais de 96% dos trabalhadores, incluindo alguns quadros, são de nacionalidade portuguesa, verificando-se a existência de três quadros de origem italiana (incluindo o Diretor Geral). O Diretor financeiro é de origem indiana e reporta diretamente à sede, estando no mesmo nível hierárquico que o Diretor Geral, estando ambos em permanência no site.

Quanto às habilitações, os trabalhadores são maioritariamente titulares do 12.º ano (cerca de 55,5%), sendo que de entre esses, mais de 50% obtiveram o 12.º ano pela via profissionalizante. Verifica-se ainda que 30% dos quadros são detentores do grau de licenciado e cerca de 20% dos trabalhadores possuem habilitações abaixo da atual escolaridade obrigatória.

O site em Portugal é liderado por um quadro de nacionalidade italiana, nacionalidade partilhada também pelo Diretor de Produção. No que respeita ao Centro Operacional, o mesmo é maioritariamente composto por operadores detentores da escolaridade obrigatória (12.º ano), sendo dirigidos pelos Chefes de Turno e Supervisores de Unidade, geralmente detentores de licenciatura.

Os níveis de formação dos trabalhadores, designadamente aqueles que possuem habilitações abaixo da escolaridade obrigatória, parecem corroborar, por um lado, a hipótese de um centro técnico pouco qualificado face à elevada standardização do trabalho e incorporação da tecnologia nos respetivos processos e, por outro lado, a necessidade de

¹⁶ Empresa que emprega menos de 250 pessoas e que tem ou um volume de negócios anual que não excede 50 milhões de euros, ou um balanço anual não superior a 43 milhões de euros, conforme definição disponível em <https://www.iapmei.pt/>, consultado em 22.05.2022

formação, designadamente *on job*, a fim de permitir a polivalência e flexibilidade dos trabalhadores, conforme afirmado pelo Entrevistado.

Ainda que não tenha sido expressamente facultada informação relativamente ao vínculo contratual, presume-se que a maioria dos trabalhadores sejam contratados sem termo, com exceção de alguma necessidade efetivamente temporária ou pontual, designadamente em termos de manutenção ou ampliação de instalações. Esta presunção é corroborada pelo que se encontra positivado no Acordo de Empresa, designadamente nas cláusulas 5.^a, na qual se estabelece que “a celebração de contrato de trabalho a termo resolutivo só é admitida, nas situações e com as formalidades previstas na lei, para fazer face a necessidades temporárias da empresa que não possam ser satisfeitas por outra forma e apenas pelo período estritamente necessário à satisfação dessas necessidades”, opção que reproduz o estabelecido na lei geral (Código do Trabalho) relativamente a estas matérias, sendo que, neste caso, não é admissível lei especial que contrarie a lei geral, na medida em que se tratam de matérias que, pela sua importância na salvaguarda dos direitos dos trabalhadores, não se encontram na disponibilidade das partes.

3.1.5. Caracterização da Função Recursos Humanos (RH)

Nas palavras do Diretor Geral, “a função RH na empresa é muito *lean*” (E1), estando estruturada num departamento, diretamente coordenado pelo próprio Diretor Geral, “considerando a sensibilidade da área” (E1). O departamento conta com “duas técnicas, as quais se dedicam fundamentalmente à formação/training e ao trabalho preparatório do processamento salarial, sendo o *payroll* propriamente dito assegurado em *outsourcing*.” (E1) A maioria das mulheres estão em funções de staff e no caso da DRH, o mesmo é assegurado por duas mulheres e liderado por um homem. De acordo com o Entrevistado, o departamento de RH é um órgão de staff, sendo coordenado pelo vértice da hierarquia na sucursal (Diretor Geral), o qual reporta diretamente à sede do grupo. Recorrendo ao sentido em que Mintzberg (2010) mantém a distinção entre os termos “staff ou funcional” e “linha ou operacional”, sendo os primeiros referentes à tecnoestrutura ou às funções de apoio e os segundos aos “gestores no fluxo de autoridade formal, que vão desde o vértice estratégico até ao centro operacional” (Mintzberg, 2010:40) parece poder-se corroborar a visão do Diretor Geral, enquadrando a função Recursos Humanos como um órgão de staff na estrutura, aqui entendida como uma função de apoio, de carácter preponderantemente administrativo, o que parece corroborar a visão de Mário Ceitil (1993), nos termos da qual a GRH pode assumir vários papéis na empresa, assumindo, aqui, por um lado, uma função de apoio em que a GRH é assegurada por técnicos especializados dedicados à matéria e, por outro lado, uma função de natureza mais estratégica, na medida em que, a sua direção é assumida por alguém que se situa “numa

posição elevada da estrutura hierárquica para poder cumprir plenamente as suas funções, desde o nível estratégico ao operacional.” (Ceitil, 1993:55).

A caracterização da GRH como função de staff, parece, ainda, corroborar as conclusões do estudo de Cabral-Cardoso (2004), no que respeita á dificuldade existente na delegação de tarefas inerentes à função nos gestores de linha.

3.1.6. Caracterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As práticas de GRH correspondem, no essencial, ao “desenho globalmente definido pela empresa mãe, pelo que as grandes linhas orientadoras se encontram definidas pela sede” (E1). Nas palavras do *Chairman of the Board* (disponível na página web da empresa), a empresa orgulha-se de “ter passado de uma empresa Asiática de produção de polyester para uma empresa global em áreas diversificadas da indústria química”¹⁷. O artefacto analisado aponta para a ambição da empresa no sentido de se afirmar como empresa global, sustentada numa forte cultura organizacional, a qual é incorporada nas filiais, corroborando a hipótese colocada por Tayeb (2005: 100). A autora afirma que as empresas que prosseguem uma estratégia global “a strong organizational culture in which a synergy between various best practices regardless their country of origin is created and incorporated in the compay’s “ways of doing things” (Tayeb, 2005: 100).

Observa-se, quer pela entrevista realizada, quer pela análise documental que, enquanto empresa global, a adaptação da filial ao contexto local no caso da unidade de Sines resulta, sobretudo, de processos de isomorfismo institucional (DiMaggio e Powell, 1983, como citados em Marques, 2010), determinados, por um lado, pela adaptação às normas legais aplicáveis e aos imperativos de qualidade (isomorfismo coercivo) e, por outro lado, pela adoção de práticas utilizadas por outras organizações de referência (isomorfismo mimético), como forma de afirmar a sua posição e credibilidade, mitigando, assim, o efeito de *turnover*.

O Manual de Governança Corporativa da Organização (agosto de 2019, alterado em fevereiro de 2022), constitui-se como um documento estratégico, no qual se encontram vertidos os princípios, valores e normas de conduta da organização, vinculando todas as partes interessadas, incluindo os trabalhadores e quadros da empresa, pelo que os princípios que modelam as práticas de GRH se encontram expressos neste documento corporativo. A existência deste Manual revela, ainda, uma elevada formalização das práticas, o que está em linha com os estudos desenvolvidos por Kotey e Sheridan (2004, como citados em Marques, 2010), que identificaram a tendência para uma maior formalização, por um lado, em empresas com departamentos de Recursos Humanos autónomos e, por outro lado, também em empresas em fase de crescimento, o que se coloca como hipótese aplicável à presente empresa.

¹⁷ Tradução nossa.

Ao afirmar a sua vocação global, o *Chairman* da empresa expressa a ambição de a equiparar aos modelos prosseguidos pelas designadas *major economies*, em que se incluem os chamados “países da tríade” (USA, União Europeia e Japão), os quais de acordo com Tayeb (2005:64)”(...) are more likely to be in position to decide whether or not to take their home-grown HRM strategies, policies and practices to their host countries”.

3.1.6.1 Recrutamento e Seleção

Conforme veremos, a “empresa apresenta um procedimento formalizado e sistematizado de Recrutamento e Seleção, o qual é “gerido localmente, mas em respeito pelos princípios e padrões definidos pela sede” (E1). O já mencionado Manual de Governança Corporativa, no que respeita ao Recrutamento, dispõe que o mesmo “(...) será realizado, procurando a diversidade e com equidade, igualdade e consistência para todos os candidatos. As práticas de Recrutamento serão inclusivas e os candidatos adequados não enfrentarão barreiras na empregabilidade”, o que nos dá o panorama dos valores e princípios que devem presidir ao Recrutamento, refletindo-se, assim, nos processos e métodos aplicados no âmbito desta prática de GRH.

Estes princípios aplicáveis ao Recrutamento, parecem conformar-se com o disposto na legislação portuguesa, designadamente no que respeita à proibição de qualquer forma de discriminação e, por outro lado, estando positivado no citado manual, o qual se encontra disponível no *site* da empresa, poderá colocar-se a hipótese de estarmos perante um bom exemplo de *employer branding*¹⁸.

De acordo com o Diretor Geral, o planeamento de recursos humanos é definido localmente, embora obedeça a padrões rígidos definidos pela sede: “A autonomia local só existe nos limites do padrão previamente definido, tendo em conta que está claramente definido pela sede o número de trabalhadores necessários para cada função. Caso as necessidades de Recrutamento se desviem do padrão, é necessário obter a aprovação do Presidente do Grupo” (E1).

No que respeita ao processo de Recrutamento, a Empresa privilegia o Recrutamento Interno e só avança para o Recrutamento Externo quando “internamente não têm ninguém que possa assegurar a função” (E1). Assim, o recurso privilegiado ao Recrutamento Interno, aliado ao que foi afirmado pelo entrevistado relativamente ao desenvolvimento dos trabalhadores para estejam aptos ao desempenho de outras funções, corrobora as hipóteses avançadas por Rego et al. (2018) no sentido de o Recrutamento Interno constituir uma ferramenta de retenção de talentos, na medida em que as oportunidades de promoção podem ser importantes para cativar os seus profissionais, mantendo-os motivados e comprometidos

¹⁸ Pode ser definido como a capacidade de uma empresa para se diferenciar e promover a sua identidade entre os candidatos no âmbito de um processo de Recrutamento.

com a organização, sendo, além disso, um processo mais célere e económico, trazendo também vantagens no que respeita ao Acolhimento e Integração, tendo em conta que o/a candidato/a já conhece a organização e a sua cultura.

“O perfil concreto dos candidatos é definido pela Empresa, sem interferência da sede e com total autonomia por parte do Diretor Geral” (E1), embora exista um descritivo de funções globalmente aprovado para toda a organização a nível mundial.

No que respeita às fontes de Recrutamento, também as mesmas divergem tendo em conta as funções a desempenhar. A Empresa recorre frequentemente “ao anúncio, o qual é feito internamente, socorrendo-se de empresa especializada para efeitos de aplicação dos instrumentos de Seleção apenas quando se trata do Recrutamento de quadros” (E1). Também consideram sempre as candidaturas espontâneas, que “são rececionadas em grande número” (E1), o que constitui mais um elemento de corroboração da hipótese de um bom *employer branding* por parte da empresa, constituindo, por outro lado uma possibilidade de omissão de uma tarefa básica associada ao Recrutamento e que é, exatamente, a sua divulgação (Ribeiro, 2007) A empresa recorre também aos estágios profissionais, o que de acordo com o Diretor Geral “ajuda bastante no que respeita às saídas e funciona um pouco como período experimental. Muitos estagiários vêm da ETLA, cujo Conselho de Administração a empresa integra. A escola faz formação muito direcionada para as empresas que estão instaladas na região. Para além da ETLA, a Empresa tem acordos com universidades e politécnicos, entre os quais o Instituto Politécnico de Setúbal” (E1).

Relativamente aos processos e instrumentos de Seleção, a empresa utiliza a avaliação curricular, as entrevistas e os testes psicotécnicos, recorrendo a provas de “simulação apenas quando recrutam em maior número, situação em que realizam sessões de grupo” (E1).

Segundo o entrevistado, os instrumentos de Seleção são “localmente elaborados, correspondendo, aliás, aos instrumentos já utilizados pela empresa que anteriormente operava no *síte*” (E1), colocando-se aqui a hipótese de que este processo esteja relativamente estandardizado e “simplificado” na empresa, isto é, muito baseado na descrição e análise de funções, a qual, na aceção preconizada por Bilhim, é um elemento essencial ao sucesso do Recrutamento, o qual não deve ocorrer “(...) sem definição da função”, pois nas palavras do mesmo autor, “(...) é a definição da função que permite definir o perfil profissional dos futuros ocupantes” (Bilhim, 2004).

3.1.6.2. Acolhimento e Integração

A empresa tem um processo de Acolhimento e Integração formalizado e escrito, sendo aplicado a todos os trabalhadores que a integram, entendendo-se como um processo por etapas (Mosquera, 2007).

Mendenhall e Oddou (2000:78) preconizam que “the increasing globalization of MNEs has brought about an increased desire and need for greater coordination and consistency between parent and subsidiary”, o que aponta também para a importância desta prática de GRH.

O processo é, numa 1.^a fase, conduzido pelo departamento de RH, no sentido de permitir que os trabalhadores recém-chegados “percebam onde é que estão” (E1). Compete aos RH enquadrar os trabalhadores na cultura organizacional da empresa, e na respetiva estrutura e funcionamento geral. A formalização do processo de Acolhimento e Integração, com um “enfoque na disseminação da cultura organizacional da empresa corresponde a uma orientação global definida pela sede e constante do Manual de Governação Corporativa. Já em termos operacionais e de procedimentos, métodos e processos de trabalho são as próprias equipas, particularmente os chefes de turno, que integram o trabalhador recém-chegado” (E1). Considerando a localização do *site* e a sua forte componente petroquímica, que introduz elevados níveis de perigosidade, é também muito importante o enquadramento no que respeita à política de segurança da empresa, extremamente relevante para o grupo, que tem uma política especificamente desenhada para o efeito, pelo que todos os profissionais da empresa realizam formação na área, no âmbito do seu processo de acolhimento. Esta necessidade de formação de integração, referida pela empresa como inicial e obrigatória, específica na área da segurança, como parte integrante do próprio processo de acolhimento, reflete, pois, a influência de um fator de contexto que se prende, por um lado, com a perigosidade específica da unidade fabril em causa e, por outro lado, com a perigosidade “acumulada” do próprio complexo industrial, tendo em conta a elevada concentração de empresas classificadas com nível superior de perigosidade, conforme resulta do Relatório de Avaliação Ambiental Estratégica que integra o Plano de Urbanização da Zona Industrial e Logística de Sines, na qual a empresa objeto de estudo se integra.

Neste sentido, destaca-se que o Acordo de Empresa reserva um Capítulo (XIV) à determinação das regras aplicáveis em matéria de saúde e segurança no trabalho, garantindo aos representantes dos trabalhadores formação específica na área, de duração não inferior a 15 horas anuais.

Coloca-se a hipótese de este compromisso com a segurança poder estar igualmente relacionado com questões de legitimação da própria empresa perante a comunidade, na medida em que, sendo uma instalação com uma acrescida perigosidade associada, é importante que a empresa disponha de uma restritiva política de segurança a ser aplicada na fábrica, de modo a garantir a segurança dos trabalhadores, por um lado, e a tranquilidade (e aceitação) da comunidade, por outro.

3.1.6.3. Formação Profissional e Desenvolvimento de Competências

A empresa considera a Formação Profissional e Desenvolvimento de Competências como um fator crítico de sucesso e, nesse sentido, é uma prática de GRH bastante valorizada, “o que se vê desde logo pelo facto de uma das duas técnicas de Gestão de Recursos Humanos da empresa, estar exclusivamente dedicada à área da formação” (E1).

Nos termos do disposto no artigo 13.º do Acordo de Empresa¹⁹ “a formação profissional é um direito e um dever, quer da empresa quer dos trabalhadores, e visa o desenvolvimento das qualificações dos trabalhadores e a sua certificação, em simultâneo com o incremento da produtividade e da competitividade da empresa”.

Conforme dispõe o artigo 14.º, n.º 2, do Acordo de Empresa, “no âmbito da formação contínua certificada, será assegurado a cada trabalhador um mínimo de trinta e cinco horas anuais de formação, aferidas a um período de referência de três anos, ou um número de horas proporcional se for contratado a termo por período igual ou superior a três meses”. Considerando o que foi mencionado a propósito do enquadramento legal da formação profissional, verifica-se que, entre a norma do Código do Trabalho (artigo 131.º, n.º 2) e o disposto no Acordo de Empresa (anterior à alteração da respetiva norma do Código do Trabalho, que, na sua versão anterior previa um mínimo de 35h), há, atualmente, uma divergência, sendo que este estabelece um número de horas inferior. Sem entrar em questões jurídicas no que respeita à aplicação da Lei no tempo, é de ressaltar a possibilidade de afastamento da citada norma, desde que através de convenção coletiva (artigo 131.º, n.º 9), conceito no qual se integra o Acordo de Empresa, e não já através de contrato, tratando-se, pois, de matéria que não se encontra na disponibilidade das partes (empregador/trabalhador).

A empresa dispõe de um Programa Anual de Formação, “que atualiza mensalmente face ao diagnóstico de necessidades efetuado pelas chefias e que abrange todos os trabalhadores afetos à empresa” (E1), sendo realizada com recurso a formadores internos e externos, dependendo do foco, tema e destinatários da formação. “Por norma, tendo em conta o elevado nível de especialização e quando estão em causa áreas muito específicas do processo produtivo, recorremos a formadores internos porque estes são os que detêm maior *know how*. Geralmente são as chefias que assumem o papel de formadores e é uma ferramenta muito importante de transferência de conhecimento, alinhada também com o objetivo de promover a polivalência dos trabalhadores” (E1). Pelas declarações do Entrevistado, parece verificar-se uma preponderância da formação intraempresa (Ceitil, 2007), com recurso a formadores internos e externos²⁰.

¹⁹ Acordo coletivo de trabalho da empresa objeto de estudo.

²⁰ “Práticas de Formação realizadas na própria empresa, animada por formadores externos e internos, com grupos de participantes pertencentes à mesma empresa e com objetivos e programas adaptados e contextualizados às práticas, condições e características da empresa.” (Ceitil, 2007:336)

No que respeita às áreas de formação, as mesmas são, por norma, muito técnicas, pelo que, dependendo dos objetivos e para além da formação inicial, é preponderantemente ministrada formação contínua, formação técnico-científica e formação de aperfeiçoamento (Bilhim, 2004). Porém, no que respeita à formação de quadros é dada muita relevância ao conhecimento relativamente a procedimentos legais e às áreas da gestão, “de modo a garantir *full compliance* com os objetivos e valores da empresa, bem como com os procedimentos legais aplicáveis e o cumprimento das regras estabelecidas no âmbito das certificações de qualidade da empresa” (E1), colocando-se a hipótese de a formação de quadros ser preponderantemente de caráter técnico-científico e também de caráter formal (Bilhim, 2004).

Apresentando um elevado número de profissionais com o 12.º ano, escolaridade obrigatória em Portugal, parte deles provenientes da via regular de ensino e como tal desprovidos de formação de especialização tecnológica, a empresa reflete nos seus planos de formação a necessidade de dotar os seus profissionais de qualificações tecnológicas que lhes permitam “compreender os processos produtivos e a tecnologia de ponta com que operam” (E1). Esta necessidade expressa pelo entrevistado, está alinhada com uma das hipóteses avançadas por Mintzberg (2010), no sentido de que a utilização de máquinas complexas implica a contratação de especialistas que as saibam operar, o que sugere que, se essas competências não estiveram todas presentes no momento do Recrutamento, terão que ser adquiridas no âmbito da formação profissional.

Por outro lado, e tendo em conta os já mencionados imperativos de qualidade assumidos pela empresa, a formação técnica está orientada para o cumprimento desses mesmos imperativos, tendo em vista “o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e também a orientação para resultados e para a satisfação dos clientes” (E1).

Tal como referido no quadro metodológico, a empresa está titulada por licença ambiental, o que obriga à implementação de um Sistema de Gestão Ambiental, implementado ao abrigo da ISO 14001:2015, sendo que, uma das obrigações decorrentes da referida licença (emitida pela Agência Portuguesa do Ambiente, APA) se refere, exatamente, à formação que a empresa deve assegurar aos seus trabalhadores, de modo a garantir o cumprimento dos requisitos da licença ambiental, designadamente no que respeita à utilização racional dos recursos e ao controlo das emissões (atmosféricas e efluentes).

O foco no cliente e as práticas de formação adequadas encontram-se previstas no Sistema de Gestão da Qualidade, designadamente na ISO 9001:2015, pelo que se poderá considerar a existência de processos de isomorfismo coercivo, no que respeita à modelação das práticas de formação profissional na empresa, conforme defendem Dimaggio e Powel (1983, como citados em Marques, 2010).

No que respeita à avaliação da formação, relativamente aos trabalhadores, e tendo por base o modelo de Kirkpatrick e Kirkparick(2005), considera-se que a mesma se desenvolve, desde logo no nível 1, no que é designado pelos autores como nível da reação, que corresponde no fundo a um nível em que é medida a “satisfação do cliente” (Kirkpatrick e Kirkparick, 2005:21), sendo fornecido aos formandos um questionário, após a formação, com o objetivo de aferir a sua perceção relativamente à qualidade e interesse da formação ministrada. Sendo avaliado pelos responsáveis das equipas, e em contexto de trabalho, se a performance do trabalhador evoluiu favoravelmente em consequência da formação, poderá considerar-se que se verifica igualmente uma avaliação de nível 3. O modelo de Kirkpatrick e Kirkparick (2005)²¹, preconiza uma avaliação em quatro níveis, não se verificando, quer da entrevista, quer da análise documental, evidência de aplicação dos níveis 2 (utilização de testes aplicados antes e depois da formação) e 4 (realização da avaliação dos impactos financeiros ou operacionais da formação)²² aos trabalhadores operacionais.

Relativamente à formação para quadros, para além de se proceder igualmente à avaliação de nível 1, a avaliação é sobretudo efetuada com referência aos resultados obtidos, ou seja, no âmbito do nível 4 definido por Kirkpatrick e Kirkparick (2005), já que “o mais importante é verificar se a formação contribuiu para o cumprimento dos objetivos organizacionais”, conforme enfatiza o entrevistado (E1).

De acordo com os autores, a gestão da mudança deve estar subjacente a todas as abordagens no que respeita à avaliação, desde logo pela necessidade de serem devidamente identificadas as mudanças a realizar. “We need to determine what knowledge, skills, and/or attitudes are needed to achieve the desired behavior and results” (Kirkpatrick e Kirkparick 2005:75).

O Entrevistado acrescenta que “a empresa, no sentido de promover a retenção de talentos, o Recrutamento Interno e também a polivalência dos trabalhadores, incentiva igualmente a obtenção de formação por iniciativa dos seus trabalhadores” (E1). O Entrevistado remete para o Acordo de Empresa que estabelece uma disciplina específica para esta matéria, sendo equiparados a trabalhadores-estudantes, beneficiando de igual estatuto e tratamento, os trabalhadores que frequentem curso de formação profissional de duração igual ou superior a 6 meses. É ainda estabelecida a possibilidade de licença sem retribuição

²¹ Em estudo realizado em 2011, a fim de avaliar o impacto da formação, o Instituto Nacional de Administração conclui “que o alinhamento estratégico organizacional é decisivo para a implementação de processos de avaliação da formação de nível 3 e 4, de forma a responder adequadamente à mensuração de indicadores de desempenho, muitos deles, intangíveis”(vide Anexo I).

²² Geralmente medidos de forma indireta (produtividade, qualidade dos serviços, volume de vendas, erros, acidentes, entre outros).

(mantendo todas as demais regalias) pelo período de 15 dias, superior aos 10 dias previstos no n.º 2, do artigo 92.º do Código do Trabalho na sua atual redação.

Para além disso, o Acordo de Empresa expressamente prevê a contribuição da formação profissional para efeitos de progressão na carreira, conforme decorre da cláusula 9.ª do Acordo, que estabelece a formação profissional como um dos critérios que definem os respetivos escalões salariais e, conseqüentemente, o enquadramento profissional dos trabalhadores.

Por último, importa sublinhar que não foi possível aceder a dados quantitativos, designadamente ao número de horas de formação efetivamente administradas por nível de qualificação, o que prejudica a possibilidade de uma análise mais detalhada a esse nível.

3.1.6.4. Avaliação de Desempenho

Na empresa objeto de estudo, a Avaliação de Desempenho está devidamente formalizada e todos os trabalhadores são avaliados anualmente (Sousa et al., 2006). A empresa identifica três objetivos principais no âmbito da Avaliação de Desempenho, a saber: “1) ajudar a melhorar o desempenho individual; 2) perceber o potencial dos seus colaboradores e 3) alcançar melhores resultados para o negócio” (E1). Das palavras do Entrevistado, pode observar-se a enunciação de alguns dos objetivos, na literatura, atribuídos à Avaliação de Desempenho. Caetano (2010) conceitualiza a Avaliação de Desempenho em três categorias gerais de objetivos: 1) manutenção e desenvolvimento da organização; 2) desenvolvimento individual e 3) gestão das recompensas. Sousa et al. (2006), desdobra estes objetivos gerais em objetivos mais específicos, designadamente: a) cumprir os objetivos estratégicos da organização; b) potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional; c) promover a excelência no desempenho; d) melhorar a comunicação interna.

Na empresa, a cada trabalhador são atribuídos objetivos individuais e de equipa, sendo igualmente avaliadas as suas competências, que se encontram definidas por referência à respetiva categoria profissional, verificando-se, assim, que a empresa recorre à avaliação por objetivos, que constitui um dos métodos de avaliação orientado para os resultados (Rego et al., 2018, Fernandes e Caetano, 2007). A definição de objetivos de equipa, a par com os objetivos individuais, tende a estimular a cooperação entre os profissionais, fortalecendo o espírito de equipa, o que se constitui como um objetivo global da organização.

A responsabilidade pela avaliação situa-se ao nível da hierarquia estabelecida na empresa, com exceção do diretor Geral e do Diretor Financeiro, cuja fixação de objetivos e Avaliação de Desempenho são asseguradas pela sede. A avaliação é feita pela chefia direta, com base na sua observação do desempenho dos seus subordinados e também na autoavaliação que estes fazem do seu próprio desempenho. A Avaliação de Desempenho é uma prática de Gestão de Recursos Humanos que permite dar *feedback* aos trabalhadores/as

da organização (Fernandes e Caetano, 2007), permitindo ao avaliado identificar os principais aspetos em que pode melhorar o seu desempenho. Na empresa objeto de estudo, verifica-se que a mesma recorre à entrevista como método para transmitir ao avaliado os resultados da respetiva avaliação e identificar, em função da avaliação as necessidades de formação do trabalhador e o respetivo contexto.

A Avaliação de Desempenho é também a base para o reposicionamento salarial, de acordo com os índices remuneratórios definidos por categoria, “traduzindo a cultura da empresa que é muito centrada na meritocracia, em que ser o melhor é importante, o que, de certa forma, reflete também o nível de masculinidade presente na cultura hindu” (E1), corroborando a ideia, defendida na literatura, de que a Avaliação de Desempenho pode ter reflexos na remuneração (Caetano, 2010).

3.1.6.5. Política de Remunerações

Intimamente relacionada com a Gestão e Avaliação de Desempenho, encontra-se também a gestão de compensações contingentes ao desempenho. A este respeito, verifica-se, como já foi referido, a fixação das remunerações em tabela salarial que contempla as diversas categorias profissionais, sendo a respetiva progressão assente na antiguidade e contingente à Avaliação de Desempenho.

A Cláusula 62.º do Acordo de Empresa, estabelece a noção de retribuição como “aquilo a que, nos termos do contrato de trabalho, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito como contrapartida do seu trabalho”, excluindo do conceito de retribuição, em linha com o disposto no Código do Trabalho (artigos 260.º), “as ajudas de custo, as despesas de transporte, a retribuição por trabalho suplementar, o subsídio de refeição, o subsídio do serviço de prevenção, a retribuição especial por trabalho noturno, a participação nos lucros da empresa, prémios de desempenho ou mérito, bem como quaisquer gratificações ou prestações extraordinárias concedidas pela empresa”, e nele incluindo o “subsídio de turno, o subsídio de IHT e a retribuição especial por trabalho noturno integram para todos os efeitos a retribuição, enquanto se mantiver a prestação de trabalho nesses regimes”.

O Anexo II ao Acordo de Empresa estabelece uma matriz salarial com 35 categorias profissionais distribuídas por 13 níveis de enquadramento, explicitando o modelo de progressão entre escalões que se fundamenta na antiguidade e no desempenho. Verifica-se igualmente que o Acordo de Empresa, prevê que a aquisição de novos conhecimentos e competências profissionais no âmbito de programas de formação ou aprendizagem promovidos pela empresa ou por iniciativa do trabalhador, desde que ligados à sua atividade profissional, possam contribuir para a evolução na carreira profissional, ascendendo a carreiras profissionais de níveis superiores em termos de enquadramento. Assim, e tendo em

conta que a formação e desenvolvimento profissional tendem a impactar no desempenho global dos trabalhadores (Bilhim, 2004), cuja avaliação se reflete ao nível do posicionamento remuneratório, a formação, ainda que de forma indireta, reflete-se na remuneração. Neste sentido, insere-se também a constatação de Becker (1964, como citado em Bilhim, 2004) na sua obra *Human Capital*, segundo a qual as diferenças de investimento no capital humano, geram também diferenças de remuneração.

A diferenciação salarial assenta na antiguidade e Avaliação de Desempenho, de acordo com a tabela remuneratória, sendo operacionalizada ao nível do salário base e não em prémios.

Verifica-se, ainda, a previsão de um prémio de resultados, o qual reveste uma natureza coletiva, “atribuído anualmente com base no resultado operacional do conjunto das unidades integradas na Empresa, calculado segundo as regras aplicadas no Grupo” (E1).

O Diretor Geral afirma que o Acordo de Empresa recentemente celebrado, procura aproximar-se dos Acordos em vigor “nas empresas âncora sedeadas em Sines e que condicionam o mercado de trabalho neste território” (E1).

“As empresas em causa têm Acordos de Empresa altamente favoráveis aos trabalhadores (face às empresas em geral) e, em função disso, a sua atratividade é muito elevada, o que justifica, por um lado, um elevado turnover em empresas de menor dimensão, como é o caso da nossa e, por outro lado, funciona também como alavanca para que as empresas mais pequenas se aproximem, tanto quanto possível, das políticas e benefícios praticados nessas grandes empresas” (E1).

Este é, claramente, um fator “muito distintivo do site de Sines, na medida em que, no cluster petroquímico, o descritivo de funções, o nível de especialização e as competências técnicas são muito similares, pelo que é relativamente fácil para os trabalhadores transitarem de uma empresa para outra em busca de melhores condições de trabalho” (E1).

Para além da Avaliação de Desempenho, a empresa está a evoluir para um sistema de gestão de desempenho, cujos objetivos são mais amplos que os da tradicional Avaliação de Desempenho, centrando-se, não apenas na melhoria do comportamento dos seus membros, mas também na melhoria dos aspetos organizacionais, tecnológicos e processuais, com vista ao sucesso da organização, estratégico e sustentado (Rego et al., 2018), objetivo que poderá decorrer também dos objetivos de qualidade e sistema de certificações da empresa. Para efeitos de medição do desempenho organizacional, a empresa está a definir um modelo de *balanced scorecard*²³, o qual ainda não se encontra implementado.

²³ Ferramenta de gestão estratégica que permite comunicar, implementar e medir os objetivos e metas estratégicas estabelecidos para uma organização (Kaplan e Norton, 1997)

O exposto anteriormente remete para a discussão relativamente à complementaridade entre as diversas práticas de GRH, parecendo verificar-se, na empresa objeto de estudo, uma interligação entre diversas práticas que se condicionam mutuamente, designadamente no que respeita à formação, à Gestão de Carreiras e remunerações e à Avaliação de Desempenho.

3.1.6.6 - Gestão de Carreiras

A empresa dispõe de um plano de carreiras formalizado e assumido no âmbito do Acordo de Empresa, no qual são estabelecidas as categorias profissionais e respetivos escalões salariais (quando aplicáveis). A progressão na carreira assenta em critérios cumulativos de antiguidade e mérito no exercício das funções, este último aferido através da Avaliação de Desempenho.

No âmbito da desejada polivalência, o trabalhador pode assumir funções de diversas categorias profissionais, sendo remunerado de acordo com a categoria mais elevada.

No que respeita à atratividade das carreiras na empresa, o Diretor Geral, sublinha a expectativa de uma carreira internacional como fator de atração, sobretudo entre os mais jovens, na medida em que a empresa fomenta a mobilidade entre *sítes*, sendo esta possibilidade “transversal a todas as carreiras e não só aos quadros. Qualquer trabalhador pode ser chamado a desempenhar funções noutro país, na medida em que a mobilidade está associada à especificidade e tecnicidade das funções, fatores presentes em todas as carreiras” (E1).

Em matéria de avaliação de potencial, a empresa não tem uma política formalizada, o que se traduz numa ainda incipiente gestão de talentos. Nesta matéria, o Diretor Geral afirma que há uma grande preocupação em proporcionar um bom ambiente de trabalho como forma de superar a incapacidade de oferecer melhores remunerações. “Convencer os trabalhadores de que a empresa é a melhor empresa para trabalhar é, neste momento, o maior trunfo da administração para reter talentos” (E1), o que, mais uma vez, aponta para a atenção dada pela empresa ao *employer branding*. De qualquer forma, há a salientar o pagamento de subsídios de disponibilidade, de prevenção e de refeição, acima dos valores mínimos, assim como a previsão de prémios de produtividade e desempenho, no âmbito do supra citado Acordo de Empresa, como fatores que poderão determinar uma reforço da atratividade da empresa.

Para além do Acordo de Empresa celebrado em 2019, o Diretor Geral referiu, ainda, que a empresa está a negociar um conjunto de descontos em diversos serviços, associados designadamente à saúde, lazer e bem estar dos trabalhadores, os quais serão disponibilizados aos trabalhadores através de um portal, salientando que “queremos dar oportunidade aos trabalhadores para fazer coisas fora do local de trabalho a um custo mais baixo” (E1).

Em suma, verifica-se que a empresa tem um sistema de práticas de GRH formalizado, cujos princípios enformadores se encontram expressos no Manual de Governança Corporativa e demais manuais de políticas setoriais, aplicáveis a todas as empresas do Grupo, os quais evidenciam princípios de gestão global. Por outro lado, também das diversas certificações de qualidade detidas pela empresa, decorrem princípios e requisitos que condicionam as práticas de GRH. Parece, no entanto, que o Acordo de Empresa, tendo em conta as suas dimensões e o descrito pelo Entrevistado, constitui o instrumento fundamental no qual se encontram formalizadas as práticas de GRH prosseguidas pela empresa, considerando-se um importante instrumento ao nível do ajustamento local da multinacional, na medida em que procura “acompanhar” os Acordos de Empresas das multinacionais de referência (à data) no polo económico de Sines. Assim, a formalização das práticas e a sua concreta modelação, associada à colocação de profissionais de origem Europeia em lugares chave da organização, parecem corroborar a intenção a adoção de uma política global ao nível da gestão de recursos humanos, nos termos preconizados por Claus (2003), ainda que adaptada ao contexto local, nomeadamente por força de processos de isomorfismo institucional, designadamente isomorfismo dos tipos coercivo e normativo, tendo como importantes fatores de imposição, conforme já foi referido, o Acordo de Empresa e as normas de certificação da Qualidade (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015; ISO 45001:2018, ISO 50001:2018).

3.2. Caso 2

3.2.1. Caraterização de Empresa

A empresa do caso 2 é uma sucursal nacional integrada num grupo de capital norueguês. A fábrica esteve inicialmente sedeadada na Dinamarca, tendo sido desmantelada em 2008 e implantada em Sines.. À data da entrevista contava com 26 trabalhadores distribuídos pelas áreas da Produção, Manutenção, Laboratório, Qualidade, Compras e Apoio Administrativo.

Os custos associados à matéria prima (escórias de carvão) e respetiva disponibilidade são um fator determinante da competitividade da empresa, sobretudo tendo em conta os imperativos de descarbonização da economia, pelo que a casa-mãe decide a localização de novas fábricas ou deslocalização de fábricas já existentes para novos países numa lógica de estratégia global que, na perspetiva de Kanter e Dretler (2000:6), implica que a empresa pense “(...) in an integrated way about all aspects of a business – its suppliers, production sites, markets and competition”.

Da análise da estrutura do organograma, disponível no Anexo IV, verifica-se que a empresa parece apresentar pouca diferenciação vertical, isto é, poucos níveis hierárquicos, sendo que, ao nível do Grupo, parecem estar associadas as funções estratégicas da empresa,

dirigida num primeiro nível pelo respetivo CEO (Chief Executive Officer), apoiado num nível hierárquico abaixo pelo CFO (Chief Financial Officer) e pelo Diretor de Recursos Humanos e Assuntos Jurídicos, ao qual reporta a GRH da subsidiária portuguesa. Dependente do CFO está o “Business Controller” na sede, reportando-lhe também diretamente os departamentos de contabilidade das subsidiárias. Do organograma, salienta-se o posicionamento dos RH como órgão de staff, corroborando a revisão de literatura efetuada (Ceitil, 1993, Cabral-Cardoso, 2004).

Diretamente dependente do CEO está o COO (Chief Operating Officer), que integra os departamentos Comercial e de Engenharia, Inovação e Desenvolvimento, o qual é igualmente responsável pelos sites de Portugal e da Malásia.

Tratando-se de uma empresa familiar, a estrutura da mesma parece assumir uma configuração híbrida, na medida em que, não obstante a previsão de diversos níveis hierárquicos e funcionais, o que remete para uma burocracia mecanicista, “é uma estrutura muito pequena e flexível, capaz de se adaptar aos novos desafios de crescimento ou até de decréscimo de atividade, o que se justifica tendo em conta a área de negócio em causa, em que os custos da matéria-prima e respetivos fornecedores assumem uma relevância estratégica, o que pode conduzir a processos dinâmicos de encerramento e abertura de novas unidades” (E2), descrição que parece apontar para características de uma estrutura simples (Mintzberg, 2010).

Coloca-se como hipótese que esta estrutura se fundamente também na cultura nacional como fator contingencial à cultura da própria organização (Hofstede, 2003), na medida em que, sendo o país de origem caracterizado por baixos níveis de distância ao poder, “as decisões tendem a ser bastante participadas, incorporando-se a hierarquia apenas quando a mesma é necessária e respeitando-se a independência técnica dos quadros” (E2).

Na subsidiária portuguesa, o que parece verificar-se é que o “vértice estratégico” é constituído fundamentalmente pelo Diretor da Fábrica (*Plant Manager*), ao qual competem todas as decisões importantes ao nível da fábrica em Portugal e a comunicação direta com a sede, apoiando-se na linha hierárquica constituída pelos *middle managers* das unidades de produção, qualidade e manutenção, os quais exercem, apoiados pelos chefes de turno, uma supervisão direta sobre os trabalhadores integrados no centro operacional.

Assim, e não obstante tratar-se de uma pequena fábrica, parece verificar-se uma elevada diferenciação horizontal de funções/departamentos, apresentando uma estrutura organizacional simples “sob a direção de um único gestor no vértice estratégico” (Mintzberg, 2010, pp 47).

Nestes termos, parece poder admitir-se que, na subsidiária, a estrutura é mais próxima da estrutura simples, ainda que combinando algumas características da burocracia

mecanicista, nomeadamente a distinção entre o nível funcional e operacional, a padronização do trabalho e a relevância da tecnoestrutura nessa mesma padronização, bem como a centralização da tomada de decisão no *Plant Manager*, que atua como diretor geral da subsidiária.

3.1.2.1 Cultura Organizacional

A empresa expressa, na sua missão e valores, imperativos de qualidade relativamente aos seus produtos e serviços, bem como um elevado compromisso com a responsabilidade ambiental e também com a proteção dos seus trabalhadores, designadamente no que respeita à saúde e segurança no trabalho, aspetos fundamentais em ambientes fabris, especialmente quando existe manuseamento de produtos perigosos. De acordo com a Entrevistada (E2), “a empresa releva as relações de parceria com todos os seus *stakeholders*, incluindo trabalhadores, o que pode constituir um reflexo da própria cultura do próprio país de origem, em que a distância ao poder é extremamente baixa” (Hofstede, 2003), conforme já referido.

A empresa expressa como valor a promoção e incentivo da “melhoria das competências dos colaboradores nas áreas processuais, de Ambiente e de Saúde e Segurança no Trabalho, promovendo, para além de condições de trabalho seguras e saudáveis, a consulta e participação dos trabalhadores” (E2).

Na empresa, são valorizadas as relações interpessoais entre os trabalhadores e “fazer o trabalho bem é tão importante quanto a qualidade das relações que se estabelecem entre as pessoas” (E2), pelo que são vários os momentos de encontro e convívio entre trabalhadores e administração (quer local, quer ao nível do Grupo). Os trabalhadores da fábrica em Sines, deslocam-se com frequência à sede em Oslo, onde participam em reuniões de trabalho, mas também em atividades de lazer e convívio especialmente organizadas para esse fim e que “são sempre o ponto alto dessas deslocações, fomentando a proximidade entre colegas e esbatendo as hierarquias”. Nessas reuniões de trabalho na sede, que acontecem por norma uma vez por ano, participam quadros de todas filiais, pelo que as mesmas são também oportunidades de troca de experiências e práticas de gestão. “As visitas de profissionais da sede a Portugal também são frequentes, com o objetivo de acompanhar as operações, quer ao nível da produção como ao nível dos processos administrativos, não numa perspetiva de controlo, mas numa perspetiva de partilha de experiência e melhor compreensão por parte da tecnoestrutura localizada na sede do contexto organizacional da subsidiária” (E2). Ao nível da subsidiária, todos os anos é realizado um “encontro com todos os trabalhadores da empresa e com a presença do proprietário e outros quadros da sede, no qual são apresentados os resultados e os projetos da empresa, bem como realizadas atividades de *team building* e convívio entre todos” (E2).

Estas ações parecem identificar-se com alguns valores da empresa, definidos no site da empresa: “Entusiasmo, Solidariedade e Respeito”. Parece que também os valores parecem poder relacionar-se com a cultura nacional do país de origem, a qual é profundamente marcada por uma elevada feminilidade, sendo muito valorizada a empatia para com os outros, o cuidado com o ambiente e o desenvolvimento pessoal.

Da análise da formulação estratégica como artefacto da empresa, parece poder afirmar-se que a mesma corresponde, por um lado, a imperativos de qualidade, o que sugere processos de isomorfismo coercivo, mas também a uma “necessidade de comunicação global com todas as empresas do Grupo, para que a cultura da empresa seja partilhada e interiorizada por todos”, conforme descrito pela entrevistada (E2).

A entrevistada (E2) sublinha ainda os princípios éticos que norteiam a governação empresarial em todos os negócios em que participam, “assumindo o compromisso com os requisitos legais aplicáveis, regulamentares, de clientes, bem como os requisitos subscritos pela empresa mãe e sucursal nacional e normas de referência (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018)”.

Tendo como visão “tornar-se a principal empresa global de processamento e fornecimento de materiais de carbono de alta qualidade”, a empresa revela, por um lado a sua ambição global e, por outro lado, o seu elevado compromisso com a qualidade, o que se poderá entender também como elemento de legitimação social nos países em que se encontra instalada, concretizando outro dos valores da Empresa, a saber, a credibilidade.

3.2.3. Processo de Produção e Organização do Trabalho

O modelo de produção é, tal como a empresa do Caso 1, em contínuo, caracterizando-se pelo trabalho em pequenas equipas, com operadores da linha de produção e sala de controlo, “onde estão os chefes de turno que controlam, através da tecnologia adequada, todo o processo” (E2). As equipas são organizadas por turnos. “A gestão das tarefas e atribuição de objetivos aos trabalhadores que integram a equipa são efetuadas pela hierarquia, tendo em conta os objetivos de produção e também os objetivos corporativos” (E2).

No que respeita às características dos postos de trabalho, respetivos procedimentos e normas de comportamento dos trabalhadores, os mesmos encontram-se formalmente definidos em descritivos de funções, instruções de trabalho e no Manual de Conduta, aplicável a todos/as os trabalhadores/as, o que reforça a hipótese anteriormente colocada de existirem características de uma configuração da burocracia mecanicista num contexto de uma estrutura de funcionamento mais simples (configuração híbrida)

O controlo e coordenação do trabalho é efetuado através de supervisão direta pelos chefes de turno (estrutura simples), os quais reportam ao Diretor da Fábrica (*plant manager*).

3.2.4. Caracterização dos Recursos Humanos

A empresa em Portugal tem uma estrutura muito reduzida, composta apenas por 26 trabalhadores, sendo maioritariamente constituída por homens (mais de 76%), estando as mulheres afetas, sobretudo, a funções na área administrativa, qualidade e segurança e laboratórios. Considerando as características da unidade, uma percentagem significativa dos trabalhadores é detentora de formação superior (aproximadamente 42%) e cerca de 38%, são detentores do 12.º ano, maioritariamente o pessoal afeto ao centro operacional. Ainda que não tenha sido expressamente facultada informação relativamente ao vínculo contratual, é do nosso conhecimento pessoal que os trabalhadores são todos contratados sem termo, com exceção de alguma necessidade efetivamente temporária ou pontual, designadamente em termos de manutenção. Esta opção, aliás, é igualmente determinada por imperativos de natureza legal, na medida em que o recurso ao contrato de trabalho a termo resolutivo (artigo 139.º e ss) e ao trabalho temporário (artigo 172.º e ss) se encontra restringido, nos termos do disposto no Código do Trabalho. Como referido anteriormente, não foi possível obter informação direta mais detalhada sobre os RH para melhor conseguir caracterizá-los no que respeita, entre outros; antiguidade na empresa; vínculo contratual; distribuição por sexo e por qualificações (as variáveis que constam do RU, ao qual não foi facultado acesso).

3.2.5. Caracterização da Função Recursos Humanos (RH)

A função RH na subsidiária nacional é assumida por uma consultora externa de nacionalidade portuguesa, com funções de staff, na dependência operacional do diretor da unidade e com reporte funcional ao diretor corporativo (na sede).

Algumas das atividades relacionadas com a GRH são asseguradas em *outsourcing*, incluindo a própria coordenação técnica do setor, sendo que uma das assistentes administrativas da empresa assume, a par com um conjunto de outras tarefas, a execução de atividades administrativas ligadas à GRH como é o caso do processamento de salários.

Assim, a função RH não se encontra estruturada em Departamento, antes sendo as funções administrativas inerentes desempenhadas por outros profissionais, sugerindo uma perspetiva administrativista, parcialmente superada pela contratação de uma consultora externa para efeitos de desenvolvimento das políticas e práticas de GRH, numa dimensão mais estratégica. A Direção ao nível dos recursos humanos é diretamente assegurada pela CEO e CFO do Grupo, o que, contraria o modelo geralmente prosseguido pelo *cluster* nórdico, em que as empresas se caracterizam por departamentos de recursos humanos fortes e dotados de autoridade, embora, em conformidade com o modelo, as estratégias organizacionais se encontrem escritas e disseminadas pela organização.

3.2.6. Caracterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

3.2.6.1 Recrutamento e Seleção

A empresa dispõe de um procedimento formalizado para o Recrutamento e Seleção, assente no descritivo de funções, o que remete para a importância atribuída pela literatura e este instrumento (Bilhim, 2004). Este procedimento formalizado e escrito (Anexo V) integra também a descrição dos procedimentos aplicáveis ao Acolhimento e Integração, o que, de certa forma, parece corroborar a aceção de Rego et al. (2018), segundo a qual o processo de Recrutamento e Seleção contém já importantes elementos para efeitos de integração, na medida em que, no âmbito desse processo, são partilhadas informações relevantes acerca da empresa e da sua cultura, que permitem que empregador e candidato/a desenvolvam um conjunto de imagens e expectativas mútuas relativamente às obrigações das partes, representando o que na literatura se designa por contrato psicológico, o que mais uma vez nos remete para a constatação de complementaridade e integração entre as diversas práticas de GRH.

No Anexo V, apresenta-se a descrição do procedimento aplicável ao Recrutamento e Seleção, pelo que, por uma questão de sistematização, se opta por remeter para o mesmo o conhecimento específico sobre as práticas de GRH em causa, salientando-se aqui apenas os aspetos mencionados pela Entrevistada que não constam desse descritivo ou que nos parecem de evidenciar.

A Entrevistada destaca uma “diferenciação entre o Recrutamento para quadros e não quadros, sendo esta última bastante exigente” (E2). Por outro lado, e sendo um dos países em que a feminilidade é mais marcada, “é importante compreender se os quadros a contratar estão motivados para a função, considerando que o mais importante não é ser o melhor, mas sim gostar e valorizar o que se faz” (E2), como expresso na formulação estratégica da empresa “*being enthusiastic*” é um dos seus valores. “A avaliação destas características nos quadros a contratar, pressupõe um processo de Recrutamento e Seleção mais sofisticado e realizado por profissionais da área, na medida em que implica o conhecimento da própria personalidade dos candidatos”(E2), o que corrobora a literatura no sentido de identificar a exigência da função como um dos fatores geralmente considerados importantes na identificação dos métodos de Seleção mais adequados (Ribeiro, 2007).

3.2.6.2. Acolhimento e Integração

O processo de Acolhimento e Integração está formalizado na empresa, conforme se pode verificar pela consulta do documento descritivo do procedimento interno destinado ao “Recrutamento e Seleção”, o qual contém igualmente a descrição do procedimento de Acolhimento e Integração nas suas diversas fases, conforme referido acima (Anexo V).

Para além dos processos formais de Acolhimento e Integração descritos no citado Anexo, a empresa promove também momentos informais de integração e interação entre trabalhadores, quadros e dirigentes (locais e do grupo), o que, mais uma vez, se coloca como hipótese que esteja relacionado com o baixo nível de distância ao poder e com a elevada feminilidade (Hofstede, 2003).

A importância da formalização do processo de Acolhimento e Integração corrobora o entendimento de que o mesmo constitui um elemento de grande importância para o “correto desenvolvimento do contrato psicológico, como condição de satisfação, *commitment* e confiança” (Ferreira et al., 2015:181).

3.2.6.3. Formação Profissional e Desenvolvimento de Competências

A empresa do Caso 2 desenvolve um programa anual de formação, aplicável a todos os trabalhadores, de acordo com as necessidades de formação previamente diagnosticadas, “a partir do levantamento das necessidades de formação com base no processo de Avaliação de Desempenho e em reuniões regulares com as chefias, procurando sempre desenvolver formações com conteúdos e objetivos alinhados com as necessidades dos trabalhadores” (E2), o que nos remete para a questão levantada nos estudos de Delery e Doty, 1996 (como citados em Marques, 2010) relativamente aos benefícios da complementaridade entre práticas de GRH, nomeadamente no que respeita ao comprometimento organizacional, conforme parece resultar do estudo desenvolvido por Fernandes e Cordeiro (2018).

Tal como no que se refere ao Recrutamento e Seleção, também no que respeita à Formação, a empresa tem um procedimento devidamente formalizado, pelo que, mais uma vez e por uma questão de sistematização do estudo, se remete para o respetivo Anexo (Anexo V), a descrição do procedimento, reservando-se para o presente capítulo uma súmula dos aspetos que nos parecem de sublinhar. Da consulta do referido Anexo, destaca-se a identificação expressa das normas de certificação da qualidade com impacto no procedimento aplicável à formação na empresa.

Refira-se que, não tendo sido possível apurar dados concretos mais aprofundados relativamente a esta prática, designadamente no que respeita aos conteúdos, à tipologia dos cursos e a quem os frequentou, o acesso que nos foi facultado ao procedimento formalizado para a formação, bem como ao documento de monitorização dos objetivos em matéria de RH para o ano 2019 (Anexo VII), permite-nos saber que a meta estabelecida para 2019 em termos de número de horas de formação se situava nas 35h, sendo que em 2018 apenas foram ministradas 18,5h, pelo que, a triangulação de dados permitiu-nos, ainda assim, obter mais alguma informação, podendo constatar-se que, por um lado, o número de horas de formação por colaborador em 2018 ficava aquém do legalmente estabelecido e que, por outro lado, o

suprimento dessa lacuna é apresentado com um objetivo da organização, objeto de avaliação e monitorização, encontrando-se vertido num Plano e Formação igualmente formalizado.

Para além dos processos de formação de carácter formal, os quais se encontram descritos no já referido Anexo, destaca-se a prática da empresa de “proporcionar, com frequência, a possibilidade de quadros e operacionais visitarem e conhecerem métodos e processos de trabalho em outros sites da empresa, bem como a realização de encontros anuais, na sede da empresa em Oslo, entre quadros da sede e das diferentes sucursais, o que promove a partilha de experiências, por um lado, e, por outro lado, a disseminação da cultura da própria empresa” (E2). Esta prática parece remeter para os processos de socialização já abordados no capítulo dedicado ao Acolhimento e Integração, podendo indiciar o reconhecimento da importância da complementaridade entre práticas. Poderia, ainda, colocar-se como hipótese o reconhecimento de características do denominado “modelo de valor” (Pichault e Schoenaers, 2003, conforme citados em Marques, 2010), tendo em conta que a empresa parece atribuir grande relevância aos valores da empresa como fator mobilizador dos seus trabalhadores, o que, no entanto, parece ser contrariado por outras características da empresa que não se integram no referido sistema de gestão de recursos humanos, designadamente: 1) a formação está formalizada; 2) a Avaliação de Desempenho é baseada em objetivos e competências demonstradas; 3) a progressão na carreira baseia-se no mérito pelos trabalhadores e está formalizado; 4) existe uma clara diferenciação entre o tempo livre e o tempo de trabalho.

3.2.6.4. Avaliação de Desempenho

A empresa tem um processo formalizado de Avaliação de Desempenho. “Esse processo tem especificidades para quadros e não quadros. Para os quadros é um processo anual dividido em duas componentes: uma de objetivos e outra de competências. Os objetivos são definidos no início de cada ano em linha com os objetivos anuais da empresa e têm uma componente coletiva e outra individual. Para os não quadros existe uma avaliação de competências - umas transversais à organização e outras específicas da função” (E2).

Os quadros são avaliados anualmente e os não quadros semestralmente, sendo a avaliação efetuada “diretamente pelas chefias, as quais, em reunião (entrevista de avaliação não estruturada) com o trabalhador são responsáveis por dar o respetivo feedback. A exceção é o *Plant Manager*, o qual é avaliado pela sede” (E2).

Em ambos os processos existe uma componente de desenvolvimento, através da qual se procede ao levantamento das necessidades de formação e os interesses de evolução do “colaborador”, o que é apurado na entrevista de avaliação realizada entre avaliador e avaliado, conforme acima referido. A Avaliação de Desempenho constitui base para a atribuição de prémio anual de desempenho aos quadros. De acordo com Rego et al. (2018:496), “estes

sistemas permitem reconhecer o esforço e os resultados obtidos pelos colaboradores, aumentando também a flexibilidade da gestão financeira da organização, e possibilitando uma melhor adaptação às contingências internas e da envolvente.” De sublinhar que apenas foi facultado o acesso aos objetivos e indicadores de desempenho da organização no que respeita à GRH (Anexo VII), não tendo sido possível aceder ao instrumento de fixação dos objetivos individuais estabelecidos para os trabalhadores, nem realizar segunda entrevista para esclarecimento destes aspetos.

3.2.6.5. Política de Remunerações

No que respeita à Política de Remunerações, “a diferenciação salarial é estabelecida por categorias, verificando-se diferenciação dentro das próprias categorias apenas no que respeita ao bónus anual que é pago em função da Avaliação de Desempenho para os quadros e, no caso dos não quadros, também por via da assiduidade e prémio de produção” (E2).

A remuneração integra o complemento por isenção de horário de trabalho (IHT) e o subsídio de turno. No que respeita aos benefícios, a entrevistada refere a “subscrição de seguro de saúde para todos os profissionais ao serviço da empresa, bem como a atribuição de alojamento a alguns quadros, designadamente ao *plant manager* e a um trabalhador expatriado da área da IT” (E2).

A empresa tem igualmente um sistema de incentivos coletivos, “contingentes aos objetivos coletivos, sendo pago um prémio aos não quadros associado à produção/venda do mês. É um valor igual para todos, calculado com base na quantidade de produto vendido dentro dos parâmetros de qualidade definidos” (E2).

A entrevistada considera que a “política salarial da empresa está alinhada com as empresas concorrentes, até devido ao elevado risco de *turnover* entre empresas do complexo, sobretudo para as duas grandes empresas âncora aqui sedeadas, pelo que, nesse aspeto, procuramos equiparar-nos às empresas grandes do complexo, para não perdermos os nossos trabalhadores” (E2). No instrumento de fixação de objetivos para a organização em matéria de GRH, foi possível verificar a materialização desta preocupação com o elevado turnover

A formação não tem consequências diretas na remuneração dos trabalhadores, na medida em que os trabalhadores não acedem a níveis superiores na hierarquia por força da formação obtida, o que, de certa forma, “está associado à ausência de um plano de Gestão de Carreiras” (E2); todavia, de forma indireta, a formação poderá contribuir para melhorar o nível de remuneração, na medida em que permite alcançar níveis mais elevados de desempenho, o que servirá de base para a atribuição do prémio contingente ao desempenho. Acompanhando a perspetiva de Truelove (1995, como citado em Ferreira et al., 2015:204), a formação constituindo-se como um processo de transmissão de conhecimentos e competências necessárias à execução das funções do posto de trabalho,” (...) visa melhorar

o desempenho de forma direta”, e se uma componente da remuneração é contingente ao desempenho, então, a formação, ainda que indiretamente, reflete-se na retribuição dos trabalhadores, o que parece ser aqui o caso.

3.2.6.6. Gestão de Carreiras

A empresa não tem um sistema formalizado de avaliação de potencial nem um plano de Gestão de Carreiras. Sendo a sucursal uma empresa muito pequena, não são comuns as situações de mobilidade, com exceção de “situações de evolução na estrutura (mobilidade vertical) para a qual a formação constitui também uma base fundamental” (E2).

Em suma, a empresa apresenta um conjunto de práticas de GRH, de uma forma geral, formalizado e seguindo as orientações globalmente aplicáveis a todas as empresas do Grupo, verificando-se igualmente a existência de processos de isomorfismo institucional, do tipo coercivo, materializados no cumprimento das regras impostas pelas certificações obtidas e, tal como na empresa do Caso 1, é objeto de elevado destaque a necessidade de isomorfismo mimético relativamente às práticas de GRH praticadas nas empresas âncora, especialmente no que se refere à Política de Remunerações, como instrumento de redução do turnover (Dimagio e Powel, 1983, como citados em Marques, 2010), o que nos conduz a considerar a hipótese de estarmos perante um modelo de gestão global, conforme preconizado por Claus (2003), tendo em conta que os fatores por esta identificados parecem efetivamente influir na dimensão das práticas de GRH.

3.3. Caso 3

3.3.1. Caracterização da Empresa

A empresa do Caso 3 tem sede em Espanha e é uma das maiores empresas localizadas no polo económico de Sines. Integrada no setor petroquímico, a empresa está presente em mais de 34 países, com um total de 25.000 colaboradores, e mantém uma presença expressiva em Portugal desde 1990, desenvolvendo a sua atividade na área da Química, constituindo uma das dez maiores exportadoras do país.

A empresa instalou-se em Sines em 2004, através da aquisição de uma unidade fabril já existente (de origem finlandesa), tendo concluído em 2010 o processo de aquisição de outras fábricas. O Grupo determina a sua estratégia de desenvolvimento e expansão “(...) on areas of excellence against a backdrop of worldwide possibilities, determining the synergies that exist across markets and alliance partners as well as the differences that must be taken into account in various locations” (Kanter e Dretler, 2000:7), o que sugere a adoção de uma perspetiva global.

3.3.2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é “fortemente marcada pelos valores disseminados pela sede da empresa, localizada em Madrid” (E3).

A formulação estratégica da empresa, à qual se teve acesso a partir da respetiva página web, estabelece como missão “prover energia à sociedade de forma eficiente e sustentável”, a qual reflete a sua razão de existir e é, ela própria, indiciadora dos valores da organização. De acordo com a informação disponível no site, a empresa, projetando-se no futuro, define a sua visão no sentido de se tornar uma “companhia energética global que, baseada na inovação, eficiência e respeito, cria valor de forma sustentável para o progresso da sociedade”.

Da missão e visão emergem os valores da organização, definidos como: “1) criação de valor, 2) respeito; 3) eficiência e 4) antecipação. Para além dos valores, a empresa define, a nível global, as normas de conduta da organização (disponível no site), assente nos seguintes princípios: 1) orientação para resultados; 2) responsabilidade; 3) colaboração; 4) atitude empreendedora e 5) liderança inspiradora. Estes princípios foram bastante relevados pelo Entrevistado do Caso 3, o qual sublinhou que os mesmos “integram o elenco de competências consideradas no âmbito, quer dos processos de Seleção, quer de Avaliação de Desempenho” (E3).

A empresa prossegue uma política de comunicação externa, assente na transparência, divulgando nas suas páginas Web (local e global), diversos documentos de reporte de informação relevante da empresa, como sejam os referentes à estratégia no horizonte 2021-2025, à política de gestão de recursos humanos e ao relato financeiro, entre outros, razão pela qual foi possível obter algum detalhe na informação não conseguida nas empresas anteriormente analisadas.

Nos diversos artefactos da empresa, abundam as referências à valorização do capital humano como o principal recurso estratégico da organização, pelo que será relevante analisar em que medida essa preocupação se reflete nas suas práticas de GRH.

3.3.3. Processo de Produção e Organização do Trabalho

A empresa em Sines é constituída por quatro fábricas, todas a atuar no setor petroquímico. No que respeita ao modo de produção e organização do trabalho, ao nível operacional, o mesmo segue o modelo do trabalho em equipa. “Em cada fábrica, as equipas estão organizadas em turnos de 8h e integram operadores de exterior, operadores de sala, supervisores e chefes de turno, os quais asseguram a supervisão direta do trabalho operacional das equipas.” (E3)

Na empresa, existe uma definição formal das características de cada posto de trabalho, bem como dos procedimentos e normas de conduta aplicáveis aos trabalhadores, os quais se encontram definidos pela sede. De acordo com o entrevistado do Caso 3, “em cada fábrica existem manuais de operação que definem todos os procedimentos que a mesma integra e, dentro da plataforma de ensino da companhia, procuramos garantir que todos os

trabalhadores adquirem as competências necessárias para executar bem as suas funções. Existem objetivos macro definidos pela própria sede, aplicáveis à organização no seu todo. Os objetivos de equipa são definidos pelos respetivos gestores/diretores. As tarefas estão pré-definidas nos manuais de procedimentos” (E3). As afirmações do entrevistado remetem para a standardização como meio de coordenação do trabalho dos operacionais, o que se justifica tendo em conta a dimensão da empresa e também a complexidade da sua operação (Mintzberg, 2010).

No que respeita ao conteúdo do trabalho, o entrevistado afirma que “nas fábricas pequenas, os trabalhadores acabam por conhecer todo o processo e atuam em todas as áreas. Nas fábricas maiores existe uma maior segmentação, mas o ideal é que os operadores adquiram competências em todas as áreas, até porque existem manobras que implicam o apoio de trabalhadores de várias áreas” (E3), o que remete para a constituição de equipas com alguma flexibilidade funcional, que asseguram toda a operação, cujo processo é automatizado, face à tecnologia incorporada. Assim, o entrevistado conclui que a organização aposta na polivalência dos seus trabalhadores, sendo que essa possibilidade resulta em grande medida do seu investimento na respetiva formação contínua, o que nos remete para processos de flexibilidade qualitativa, os quais pressupõem reforço das qualificações, capacidade de adaptação e polivalência (Marques, 2010).

3.3.4. Caraterização dos Recursos Humanos

A empresa em Portugal assume a forma jurídica de Sociedade Anónima, considerando-se uma grande empresa, na medida em que emprega mais de 250 trabalhadores, concretamente, 507 trabalhadores, dos quais 79% são do género masculino e cerca de 20% do género feminino, estas últimas afetas, sobretudo, a áreas administrativas e técnicas. Tratando-se de uma empresa do setor petroquímico, esta preponderância do género masculino, justifica-se, nas palavras do entrevistado, com o facto de “a maioria dos trabalhadores serem operadores, funções tradicionalmente desenvolvidas por homens, tendo em conta a intensidade da força física que era necessária para efetuar as manobras inerentes à operação. A evolução tecnológica tem vindo a criar condições para uma mudança de paradigma e, neste momento, o trabalho inerente à função de operador pode ser indistintamente realizado por homens e mulheres, pelo que o número de mulheres em funções de operação tem vindo progressivamente a aumentar” (E3).

Da desagregação destes números, considerando apenas as carreiras que exijam formação ao nível da licenciatura, verifica-se que a discrepância já é menor, apresentando 66% de homens e cerca de 33% mulheres e se, dentro dessas, considerarmos apenas os profissionais admitidos nos últimos 7/8 anos, verifica-se uma situação de paridade, com alguma preponderância até para o género feminino (58% de mulheres licenciadas).

Do exposto, parece poder afirmar-se que, na empresa, as atividades se encontram ligadas aos papéis de género, muito embora tal tendência esteja a sofrer alterações, pela entrada das mulheres, e cada vez em maior número, quer nas funções ligadas à operação, quer em funções técnicas de suporte e liderança, considerando-se de interesse observar a evolução desta situação ao longo dos próximos anos.

No que respeita à média etária, a mesma fixa-se nos 42,5 anos, ligeiramente abaixo da média do Grupo (43,6).

Relativamente aos níveis de qualificação, o entrevistado refere que “cerca de 60% são detentores do 12.º ano e 40% têm formação superior (licenciatura e mestrado). Os trabalhadores com o 12.º ano são maioritariamente operadores, embora alguns destes sejam detentores de licenciatura, designadamente os supervisores” (E3). O nível de habilitações reforça a possibilidade de flexibilidade funcional e, para além disso, remete também para um modelo de automação em que se verifica a coexistência de operadores pouco qualificados com outros profissionais para os quais se exigem qualificações elevadas.

Em termos de modalidade de contrato de trabalho, o entrevistado destaca que “não é política da empresa contratar trabalhadores temporários para funções de estrutura”, pelo que dos/as 507 trabalhadores/as, 23% correspondem a trabalhadores temporários, os quais, na generalidade, são operadores contratados para ampliação das fábricas e que, “maioritariamente, integrarão a estrutura da empresa quando o processo de ampliação se encontrar concluído e os lugares forem criados” (E3). Esta informação, prestada e destacada pelo Entrevistado, parece revelar um processo de isomorfismo coercivo, na medida em que a legislação laboral em Portugal estabelece regras e condições específicas nas quais as empresas podem recorrer à contratação a termo ou ao trabalho temporário, estando em linha com a política destacada pelo entrevistado. Esta matéria, para além de sublinhada pelo entrevistado, encontra-se igualmente regulada no Acordo de Empresa, designadamente na sua cláusula 23.ª.

3.3.5. Caracterização da Função Recursos Humanos

O entrevistado descreve a função Recursos Humanos na fábrica de Sines como uma “área corporativa, como a área jurídica ou a financeira e depois existem as áreas de negócio” (E3). Esta descrição parece conformar-se com o que Mintzberg (2010), designa como “funções de apoio”, ou seja, aquelas que “apoiam indiretamente o funcionamento do centro operacional (Mintzberg, 2010:39) e que se constituem geralmente como órgãos de staff, na aceção também definida pelo autor. A Direção de Pessoas e Organização reporta diretamente à sede, mas os Recursos humanos em *downstream* reportam hierarquicamente ao diretor geral do complexo.

“Por uma questão cultural, a empresa em Portugal tem uma Direção dedicada aos Recursos Humanos, à semelhança do que acontece com a Direção Financeira ou a Direção de Operações” (E3). Nesta Direção trabalham 11 pessoas, sendo as práticas de gestão de recursos humanos concretizadas internamente, existindo uma empresa em *outsourcing* que apoia a Direção de Pessoas e Organização no processo de Recrutamento e Seleção.

3.3.6. Caraterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As práticas de GRH são standard na sede e nas sucursais, independentemente da área de negócio. “Políticas, princípios e valores são definidos globalmente. A questão coloca-se mais ao nível da compreensão do negócio e aí são admitidas particularidades, desde que as mesmas se justifiquem pela especificidade do próprio negócio. Por exemplo, se ao nível global o *mentoring* só está previsto para líderes, mas se a empresa em Portugal entender que se justificam esse tipo de ações para outros profissionais no sentido de desenvolver o negócio em determinado momento ou circunstâncias, essa adaptação é possível” (E3).

Quer a entrevista, quer os documentos da empresa apontam no sentido da adoção de um modelo de gestão global, conforme preconizado por Claus (2003), no qual se verifica uma política de gestão globalmente aplicada, admitindo-se ajustamentos e de adaptações pontuais, quer por imperativos legais, quer por razões culturais ou contextuais que o justifiquem, sendo de destacar no caso da empresa em causa, as adaptações decorrentes da negociação concreta com as estruturas sindicais no âmbito do Acordo de Empresa, assim como os ajustamentos decorrentes do cumprimento das obrigações legais e das exigências decorrentes dos processos de certificação da qualidade

Esta dimensão remete-nos para mecanismos de isomorfismo institucional do tipo coercivo (Dimaggio e Powel, 1983, como citados em Marques, 2010), cuja adoção se revela indispensável para que a empresa obtenha legitimação social e legal, o que corrobora a análise de Claus (2003), ao constatar que “as a result of complicated labor legislation and regulations in most EU countries, the early background of HR professionals tended to be technical and law-related”, (o que se verifica no caso do entrevistado 3), sendo, pois, aconselhável a contratação de “local experts to ensure compliance with country laws and regulations and their implementation” (Claus, 2003, :738).

Por outro lado, do discurso do entrevistado, verifica-se também a importância dos processos de concertação com os parceiros sociais, designadamente com os sindicatos, responsáveis pela condução dos processos de contratação coletiva subjacentes aos Acordos de Empresa. Este é, igualmente, uma dos fatores apontados por Claus (2003:740), que fundamenta as diferenças verificadas entre as práticas de GRH implementadas no diversos países, ao referir que “labor unions have strong political and national allegiances. Due to strong cultural, historical, and local solidarity, labor relations are being defined on a country-

by-country basis rather than at the European level”. Esta perspectiva contraria a visão da GRH como um conjunto de boas práticas universalmente aplicáveis, conforme preconizado pelas perspectivas de best fit, bem como a abordagem de Brewster et al. (2004) no sentido da viabilidade de construção de um modelo Europeu de GRH.

3.3.6.1 Recrutamento e Seleção

Do ponto de vista do planeamento de Recursos Humanos, o mesmo é definido pela sede “para as diversas posições aprovadas na estrutura, e tendo em conta cada área de negócio, é definido o número de recursos humanos a afetar a cada função/área. Esta matriz é revista regularmente, mas essa revisão é da responsabilidade dos especialistas da sede do Grupo. Localmente, existe autonomia para contratar dentro da matriz previamente aprovada pela sede; qualquer necessidade de ajustamento tem que ser reportada à sede de forma fundamentada e carece de aprovação” (E3).

Na empresa do Caso 3, o processo de Recrutamento e Seleção foi objeto de formalização e “decorre dentro de uma ferramenta designada de *Workday*, na qual o responsável de cada área/direção regista a necessidade de preenchimento de vaga(s), efetuando a respetiva *job requisiton*, após o que a Direção de Pessoas e Organização desencadeia o processo de Recrutamento e Seleção” (E3).

O processo de Recrutamento começa sempre por ser interno, ou seja, “é elaborado um *post* publicitando a vaga, tendo como destinatários o universo de funcionários da empresa a nível global – todas as vagas começam por ser publicitadas internamente, e as pessoas têm a possibilidade de trabalhar em vários países e em várias áreas de negócio dentro da companhia” (E3).

Esta opção pelo Recrutamento Interno, está vertida no próprio Acordo de Empresa, que no seu artigo 13.º, o qual estabelece que “para o preenchimento de lugares na empresa será dada preferência aos trabalhadores já em serviço, a fim de proporcionar a sua promoção e melhoria das suas condições de trabalho, desde que esses trabalhadores reúnam as condições necessárias para o preenchimento dos referidos lugares”, o que corrobora uma adesão às vantagens identificadas na revisão de literatura efetuada para o Recrutamento Interno (Ribeiro, 2007, Rego et al., 2018)

Caso a empresa venha a dar preferência a um candidato externo, deverá, nos termos do mesmo artigo, justificar essa opção ao candidato preterido, por escrito, se este o solicitar, o que, como hipótese, se poderá considerar um indicador de comunicação explícita, própria de culturas individualistas, das quais o país de origem da empresa, Espanha, denota alguns traços, pois, muito embora no contexto europeu seja considerado um país coletivista, quando comparado com outras culturas revela-se mais próximo de uma cultura individualista (Hofstede, 2003).

Caso não seja possível preencher a vaga internamente, por inexistência de candidaturas ou por nenhum/a dos/as candidatos/as corresponder ao perfil desejado, avança-se para o processo de Recrutamento Externo. No âmbito do Recrutamento Externo, a fonte de Recrutamento mais utilizada é o Anúncio, “o qual é publicitado através de um interface entre o linkedin, a página Web da empresa e o próprio *Workday*. Tanto no Recrutamento Interno como no externo, todo o processo decorre no *Workday*”, desde a publicitação da vaga e formalização da candidatura, ao próprio processo de Seleção e avaliação curricular dos candidatos. Feita a triagem de entre os candidatos, através da ferramenta *Workday*, avança-se depois para a fase de entrevista. A empresa em Portugal recorre a uma empresa especializada para apoiar a estrutura em todo o processo de Recrutamento e Seleção, mas em alguns outros países tal não acontece e todo o processo é feito pelos *recruiters* da própria unidade” (E3). A empresa especializada contratada para o efeito apoia o processo desde o início, colaborando na elaboração do anúncio e realizando a respetiva triagem, remetendo para a unidade apenas uma *short list* resultante do processo de Recrutamento e Seleção realizado.

“Os candidatos incluídos nessa *short list* serão submetidos a entrevistas realizadas sempre com a presença de um elemento da Direção de Pessoas e Organização e o Diretor Geral ou outro Diretor por este designado” (E3).

Para efeitos de Recrutamento e Seleção existem instrumentos normalizados, fornecidos pela sede, desde logo a ferramenta tecnológica, na qual é igualmente “carregada” a matriz de competências a avaliar e valorizar nos/as candidatos/as. “Esta matriz de competências serve de guião à entrevista realizada e é um instrumento fundamental no processo de Seleção. Além disso, é um instrumento global, que serve toda a organização, independentemente do país de acolhimento da filial. Como eu disse antes, pode sofrer adaptações, mas apenas se justificadas por imperativos específicos da área de negócio” (E3). Este procedimento revela que, em matéria de Recrutamento e Seleção, a subsidiária, apesar de proceder diretamente à escolha dos profissionais a contratar, está extremamente vinculada ao “poder da empresa - mãe”, na medida em que todo o processo e perfil de competências se encontra formalizado pela sede.

A contratação do candidato selecionado é igualmente feita dentro da plataforma tecnológica, pelo que o procedimento de Recrutamento e Seleção começa e termina nessa mesma plataforma, sendo esta uma ferramenta que acompanha o trabalhador ao longo de todo o seu percurso profissional na empresa.

3.3.6.2. Acolhimento e Integração

A empresa dispõe de um programa formalizado de Acolhimento e Integração, o qual é igualmente desenvolvido no *Workday*. Depois de selecionado, o candidato é contactado, no

sentido de lhe serem dadas a conhecer as condições de trabalho aplicáveis. Uma vez aceites essas condições, é agendada a data em que se processará a integração na empresa. “Dá-se início a um processo de *pré-onboarding*, remetendo ao candidato selecionado um email da empresa, no qual lhe é prestado um conjunto de informação relevante, assim como solicitada documentação necessária à formalização da contratação e respetivos procedimentos de ingresso na organização” (E3).

As fases administrativa e de *mentoria* integradas no processo de acolhimento são asseguradas de forma individual a cada trabalhador/a recém-contratado/a. Para além do gestor da área para a qual foi efetuado o Recrutamento e de profissional da área de pessoas e organização, é *designado* “um *buddy*, o qual será responsável por apresentar as diversas áreas ao profissional recém-chegado, por levá-lo a almoçar no primeiro dia e também por lhe facultar o acesso aos materiais de que necessitará para dar início ao seu trabalho” (E3). A designação do “buddy” ou mentor, parece evidenciar uma prática de Acolhimento e Integração de natureza serial, conforme definido por Rego et al (2018), através da qual “os novos membros são treinados, encorajados ou acompanhados por empregados mas experientes, que intentam prepará-los para a assunção dos seus novos papéis (Rego et al., 2018:343)

Esta fase corresponde ao período de encontro, em que o “(...) recém-chegado começa a aprender as competências necessárias ao exercício da função, colhe ensinamentos mais concretos acerca da cultura organizacional, compreende o que dele é esperado” (Rego et al., 2018:334).

Este modelo de acolhimento é padronizado para a organização do ponto de vista global. “Em Sines, as especificidades decorrem de exigências de qualidade inerentes à certificação de unidades do setor petroquímico e referem-se, sobretudo, ao programa de formação inicial integrada no processo de *onboarding*”. É também de destacar a obrigatoriedade de assinatura dos Termos de Conhecimento por todos os profissionais que ingressam na organização, atestando que lhes foram prestadas determinadas informações e facultada formação (também integrada no *Workday*), designadamente em matéria de segurança.

Tendo em conta as necessidades de formação inicial que integram o processo, essa componente do processo de Acolhimento e Integração é, “por norma, efetuado de forma coletiva” (E3), o que permite, desde logo, uma racionalização de custos (Rego et al., 2018), podendo, pois, concluir-se que o processo de Acolhimento e Integração assume um modelo híbrido, em que algumas das suas fases decorrem de forma individual e outras coletivamente.

3.3.6.3. Formação Profissional e Desenvolvimento de Competências

Na empresa do Caso 3, e nos termos do Acordo de Empresa, a Formação Profissional e Desenvolvimento de Competências está associada ao próprio modelo de Gestão de

Carreiras, na medida em que, para aceder a categorias superiores, é necessário que os trabalhadores cumpram os módulos de formação exigidos para as respetivas funções.

O percurso formativo na empresa nas carreiras operacionais tem início logo na admissão do trabalhador, o/a qual tem que realizar o curso inicial de operador, num total de 460 horas. “Terminada a formação, o trabalhador ingressa na carreira como operador de exterior, realizando formação específica nas áreas de exterior (72h). Esta formação é de natureza teórico-prática e é feita internamente, pelos pares” (E3). Para aceder à categoria de operador de sala, é necessária a realização de um programa de formação de 80h em contexto de trabalho. “Geralmente, os chefes de turno vão identificando os operadores de exterior que reúnem os requisitos para passar a chefe de sala e aí estes começam a se preparar, fazendo a formação necessária, para poderem entrar quando a vaga for aberta” (E3).

A preocupação com a segurança constitui um dos principais valores da empresa e, como tal, para ingresso e acesso a categorias superiores, é obrigatória a realização de formação específica em procedimentos de segurança, disponibilizada pela empresa, conforme decorre da cláusula 104.º do Acordo de Empresa.

A empresa disponibiliza um Programa Anual de Formação, a qual pode ser realizada internamente ou através de empresas externas, dependendo das áreas de formação em concreto. Verificando-se a existência de *know how* interno, os módulos de formação são construídos pela própria empresa e disponibilizados aos trabalhadores através do módulo *learning* da plataforma *Workday*. “A formação pode ser presencial ou em modelo e-learning, sendo frequente a disponibilização de módulos de formação em formato vídeo pré-gravado, nos quais os trabalhadores se inscrevem, acedendo aos conteúdos ao seu ritmo e de acordo com a sua disponibilidade e interesse” (E3).

“Todo o processo administrativo inerente à formação, desde a inscrição à certificação de frequência e/ou aptidão, é realizado dentro da plataforma tecnológica acima referida, o que desonera a gestão de recursos humanos do tratamento burocrático deste processo” (E3).

Na empresa, existe formação de carácter obrigatório, designadamente para efeitos de progressão na carreira e existe formação na qual os/as trabalhadores/as se inscrevem tendo em conta o seu interesse específico em adquirir conhecimentos em determinadas áreas ou em desenvolver certas competências, relevantes para o desempenho das respetivas funções, conforme descreve o entrevistado:

“Os destinatários da formação podem ser todos os colaboradores, se for uma formação corporativa, de código de ética, por exemplo. Se for uma formação corporativa, obrigatória, todos têm de fazer, indiscriminadamente. Se for uma formação de segurança vão definir também, se são formações transversais a toda a organização ou se a mesma é dirigida a determinadas funções em específico e, nesse caso, a Direção de Segurança define qual é o

público-alvo. Podem ser formações públicas e nesse caso, qualquer trabalhador pode assistir” (E3).

A formação é sempre objeto de avaliação, designadamente no nível 1 (Reação), descrito por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2005) na medida em que no final da formação, os respetivos formandos preenchem um questionário de satisfação em diferentes aspetos da formação. Por outro lado, na maioria das formações, sobretudo aquelas que compõem o processo de progressão na carreira, é também aplicável o nível 2 (Aprendizagem), na medida em que os formando são submetidos a testes antes e depois da formação. De acordo com o entrevistado 3, “a empresa realiza também uma avaliação no que respeita aos resultados. Por exemplo, relativamente à segurança, aspeto muito valorizado pela organização, os resultados das formações são monitorizados através da evolução dos acidentes de trabalho ocorridos” (E3).

3.3.6.4. Avaliação de Desempenho

A empresa do Caso 3 dispõe de um sistema formalizado de Avaliação de Desempenho dos trabalhadores, o qual se processa através da plataforma já mencionada e que constitui a base para as diversas práticas de gestão de recursos humanos.

De acordo com o entrevistado, o “processo inicia-se com a distribuição, na plataforma, de uma determinada tarefa/meta pelo gestor aos respetivos trabalhadores, os quais são responsáveis pela autodefinição de objetivos sob a forma de proposta que submetem à aprovação do gestor, em reunião realizada para o efeito, para efeitos de negociação e contratualização dos objetivos”(E3). O entrevistado referiu ainda que, no final do ciclo avaliativo, os trabalhadores fazem a sua autoavaliação, também na plataforma, sendo posteriormente realizada uma reunião de feedback entre avaliado e gestor (entrevista de avaliação), em que este dá a conhecer a sua proposta de avaliação que, em seguida, é submetida no *Workday* para que o processo seja fechado pelo trabalhador, mediante aceitação da avaliação atribuída. “A validação desta avaliação realizada pelo superior hierárquico imediato obedece a uma lógica hierárquica específica, ou seja, se o gestor tem no âmbito da sua supervisão menos de 15 profissionais no mesmo *row* profissional, essa avaliação tem que passar para o nível hierárquico seguinte sob a forma de proposta; no caso de gestores que têm 15 ou mais trabalhadores no mesmo *row* profissional sob a sua alçada, é esse gestor que fecha o processo de avaliação” (E3). Do que se pode observar pelas palavras do entrevistado, a avaliação combina duas possibilidades no que respeita aos responsáveis pela avaliação, sendo a mesma realizada pela chefia direta e também mediante o recurso a autoavaliação, o que da revisão de literatura efetuada se considera relevante, na medida em que o trabalhadores tende a sentir-se “mais motivado porque participa no processo

de avaliação” (Rego et al., 2018:508), muito embora não seja o método mais adequado para fundamentar decisões no que respeita a progressões e remunerações.

Da descrição efetuada pelo entrevistado, verifica-se que o avaliado tem um papel relevante no sistema de Avaliação de Desempenho, na medida em que é ele próprio que estabelece os seus objetivos a partir dos objetivos globais fixados pelo superior hierárquico e que “fecha” o processo na plataforma com a aceitação da avaliação atribuída.

Numa perspetiva de análise da cultura nacional como fator que condiciona a cultura organizacional, verifica-se que o país de origem da empresa (Espanha) é marcado por uma forte distância ao poder, o que poderá justificar a lógica hierárquica do processo de Avaliação de Desempenho; todavia, por outro lado, Espanha é também um país de consensos, apresentando níveis de masculinidade/feminilidade muito aproximados, deixando-se como hipótese para reflexão se este processo de “entrega” ao trabalhador da responsabilidade de propor os seus próprios objetivos, ainda que sujeitos a aprovação por parte do gestor direto, poderá estar relacionado com essa dimensão de valorização dos consensos presente na cultura nacional do país de origem. Por outro lado, poderá igualmente considerar-se como hipótese tratar-se de uma estratégia de autonomia responsável, assente no *commitment* como valor da própria cultura organizacional, numa lógica de Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Das sete boas práticas de GRH identificadas por Pfeffer (1998, como citado em Marques, 2010), é possível identificar algumas delas nesta empresa, designadamente: 1) a seletividade na contratação de novo pessoal (com especial incidência nos quadros mais qualificados); 2) elevadas retribuições (contingentes ao desempenho) e benefícios complementares, comparativamente a outras empresas; 3) formação de carácter extensivo, abrangendo todos os trabalhadores, o que poderá corroborar, em certa medida, a posição defendida pelo autor de que a aplicação das identificadas boas práticas de GRH é tendencialmente identificada nos “sistemas que produzem lucro através das pessoas” (Marques, 2010:21)

3.3.6.5. Política de Remunerações

Do ponto de vista da retribuição, o Acordo de Empresa no seu artigo 55.º, define o conceito de retribuição como “aquilo a que, nos termos deste AE, do contrato individual de trabalho, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito, regular e periodicamente, como contrapartida da prestação de trabalho”. Deste conceito estão excluídas as ajudas de custo, os abonos de viagem, as despesas de transporte, a retribuição por trabalho suplementar, os abonos de instalação, o subsídio de refeição e ainda os prémios ou gratificações extraordinárias concedidas pela empresa.

Relativamente a este aspeto, o entrevistado refere que “a política salarial da empresa está organizada por níveis e que esses níveis são anualmente revistos com base em pesquisas de mercado efetuadas por empresas especializadas na matéria, na medida em que o objetivo da empresa é que os/as trabalhadores/as sejam remunerados de acordo com princípios de meritocracia, mas também de forma equitativa e atrativa face aos concorrentes”, por referência ao percentil em que a empresa integra as diferentes categorias. “É importante garantir, por um lado a equidade interna entre os trabalhadores nas mesmas funções, isso através de um sistema de progressão salarial claro para todos, e depois também é fundamental garantir uma certa equidade externa, para que os trabalhadores se sintam atraídos para vir trabalhar na nossa empresa e para permanecer nela” (E3). A atenção atribuída aos critérios de equidade interna e externa, corrobora um dos princípios básicos dos sistemas de compensação praticados pelas multinacionais nas filiais, conforme preconizado por Rego e Cunha (2009).

O entrevistado refere que considera que a empresa está muito bem posicionada, face a empresas congéneres, no que respeita à política salarial, tendo em conta este esforço de atualização que é feito, bem como de adequação às próprias condições de contexto: “por exemplo, havendo necessidade de contratar técnicos especializados, designadamente nas áreas da engenharia e não existindo esses técnicos em Sines, foi possível atrair técnicos vindos de outras partes do país, através da atribuição de habitação custeada pela empresa durante o período de dois anos, tendo em conta os elevados custos da habitação em Sines. Esse é um ajustamento feito localmente, não correspondendo ao padrão definido pela sede” (E3). Este é um exemplo claro de ajustamento local, na medida em que não é comum que as empresas ocidentais incluam a oferta de alojamento no seu “pacote” de benefícios (Rego e Cunha, 2009); todavia, e tendo em conta os preços da habitação praticados em Sines, verifica-se esta necessidade, sobretudo no que respeita à atração de chefias e técnicos especializados.

O entrevistado destaca ainda os benefícios coletivos concedidos pela empresa, os quais “também contribuem para a atratividade da empresa como empregadora, designadamente os seguros de vida e de saúde, o subsídio por nascimento/adoção de filho e o fundo de pensões” (E3).

Para além destes benefícios, há ainda lugar ao pagamento de um prémio de resultados, pago a todos os trabalhadores, sendo este contingente à rendibilidade anual obtida, ao qual acresce ainda um bónus inerente à política de segurança e prevenção de acidentes. Sublinha-se, igualmente, a possibilidade de atribuição de gratificações em função do cumprimento de objetivos, possibilidade essa que decorre de opção gestionária,

concertada com as organizações sindicais. Todos os benefícios supra descritos se encontram previstos no Acordo de Empresa.

3.3.6.6 - Gestão de Carreiras

Do ponto de vista da Gestão de Carreiras, o entrevistado distingue entre o modelo de progressão padronizado constante do Acordo de Empresa e as oportunidades de carreira decorrentes da possibilidade de nomeação em Comissão de Serviço para os cargos de Direção e também da possibilidade de mobilidade interna e funcional dentro das empresas do Grupo. O modelo de progressão padronizado obedece a critérios definidos uniformemente para todas as empresas do Grupo, com as adaptações que localmente se venham a revelar necessárias, designadamente em resultado das negociações com os Sindicatos representativos dos trabalhadores, corroborando a hipótese colocada por Claus (2003) de que a força das estruturas sindicais é um fator de contexto do âmbito da cultura nacional que contribui para a modelação das práticas de GRH.

No caso da empresa objeto de estudo, as categorias profissionais estão integradas nos seguintes grupos profissionais: a) técnicos superiores; b) técnicos médios; c) chefias intermédias; d) administrativos; e) especialistas e f) oficiais qualificados.

A progressão dentro de cada grupo profissional e respetivas categorias ocorre por força da conjugação de critérios de antiguidade com critérios de desempenho. Assim, para que o trabalhador progrida do ponto de vista salarial dentro da respetiva categoria salarial, é necessário respeitar o critério de antiguidade fixado e obter classificação positiva em termos de Avaliação de Desempenho. Caso o trabalhador, preenchendo o critério de antiguidade, não preencha o critério de desempenho, ao mesmo é dada a possibilidade de se submeter a uma prova de avaliação técnico-profissional, a qual será objeto de apreciação por um júri composto por três elementos.

Para além da progressão prevista, os trabalhadores podem ainda beneficiar de oportunidades de mobilidade funcional para categorias superiores. Tal como referido na alínea dedicada ao Recrutamento e Seleção, o Recrutamento inicia-se sempre internamente e, nessa medida, todas as pessoas da organização (a nível mundial), que reúnam os respetivos requisitos, podem candidatar-se a ocupar a vaga. “Nesse sentido, as chefias operacionais desempenham um papel fundamental, na medida em que são elas que vão selecionando as pessoas que consideram mais aptas para que possam obter a formação adequada e assim reunir os requisitos que lhes permitam preencher uma eventual vaga. No caso dos chefes de turno, por exemplo, eles são identificados pela estrutura para ocupar o lugar, não existe um processo de candidatura e Seleção. O mesmo se verifica relativamente aos dirigentes de topo e mesmo ao Diretor Geral que são nomeados pela administração, de entre quadros da empresa” (E3).

Para além disso, os próprios trabalhadores “podem registar no *Workday* os seus interesses de carreira, respetivas motivações, disponibilidade para viajar e trabalhar temporariamente noutras artes do mundo e a companhia, se surgir a oportunidade, procurará atender a essas expetativas” (E3).

Capítulo 4 – Análise Comparativa de Casos

No presente capítulo, a através de um quadro comparativo, procurar-se-á concretizar uma análise comparativa das empresas, tendo por referência cada uma das práticas de GRH caraterizadas, no sentido de suportar as conclusões.

Empresa	Caraterização	Configuração Estrutural	Caraterização da Função RH	Caraterização das Práticas de GRH				
				Recrutamento e Seleção	Acolhimento e Integração	Formação profissional e Desenvolvimento de Competências	Avaliação de desempenho	Gestão de Carreiras e Política de Remunerações
Caso 1	Média Empresa de origem Tailandesa, com uma génese de empresa familiar, fortemente marcada pela cultura indiana	Burocracia Mecanicista	Função de Staff, assegurada por um departamento constituído por 2 técnicas, na dependência do Diretor Geral da unidade. Algumas práticas de GRH realizadas com recurso a outsourcing	Procedimento formalizado, desde o planeamento à definição dos instrumentos de seleção, definido pela sede e passível de ajustamentos locais, em função de razões de ordem legal ou na sequência de processos de negociação coletiva. Os ajustamentos carecem de autorização da sede. Recrutamento interno e externo. O recrutamento é essencialmente "doméstico", com recurso a alguns expatriados, designadamente em funções de direção ou com elevada especialização. A empresa recorre a várias fontes de recrutamento, com destaque para o anúncio e também a diversos instrumentos de seleção, os quais divergem consoante as funções para as quais se está a contratar e também se o recrutamento é interno ou externo.	Procedimento formalizado e adotado globalmente. Geralmente realizado em grupo e integrando os diversos objetivos, designadamente de natureza administrativa, de conhecimento do trabalho a executar e de socialização com os colegas.	Prática formalizada, prevista e regulada no Acordo de Empresa. Recurso a formação interna (sobretudo para operacionais) e externa (maioritariamente para quadros), dependendo do tipo de formação que se pretende realizar e dos objetivos que se pretendem atingir. Avaliação da formação para operacionais nos níveis 1 e 3 do modelo de Kirkpatrick, sendo efetuada também no nível 4, quando se tratam de quadros. A formação profissional não está diretamente interligada com a política de gestão de carreiras e remunerações, embora se possa refletir na mesma, indiretamente, por via da avaliação de desempenho.	Procedimento formalizado, com foco nos objetivos.	A empresa apresenta um programa formalizado de gestão de carreiras e remunerações, o qual se encontra explicitado no Acordo de Empresa. Progressão salarial ocorre com base na antiguidade e no mérito. É atribuído um prémio de produção, coletivamente a todos os trabalhadores, tendo em conta os resultados operacionais obtidos em cada ano.

Empresa	Caraterização	Configuração Estrutural	Caraterização da Função RH	Caraterização das Práticas de GRH				
				Recrutamento e Seleção	Acolhimento e Integração	Formação profissional e Desenvolvimento de Competências	Avaliação de desempenho	Gestão de Carreiras e Política de Remunerações
Caso 2	Pequena Empresa de origem norueguesa e génese familiar, presente em 4 países.	Estrutura híbrida (combina elementos da Burocracia Mecanicista e da Estrutura Simples)	Função de Staff, desempenhada por consultora externa, apoiada administrativamente por 1 técnica não especializada na área, na dependência da sede	Procedimento formalizado sob orientação da casa-mãe. Recurso maioritariamente ao recrutamento externo. Recrutamento maioritariamente realizado localmente. Recorrem a várias fontes de recrutamento, com destaque para o anúncio e também a diversos instrumentos de seleção, os quais divergem consoante as funções para as quais se está a contratar e também se o recrutamento é interno ou externo. Destaca-se o processo de grande exigência no que respeita ao recrutamento de quadros e chefias.	Procedimento formalizado e adotado globalmente. Geralmente realizado de forma individual. Trata-se de um processo muito simples e sem grande sofisticação ao especificidades. O principal aspeto a enfatizar é o enfoque colocado na socialização, a qual ocorre não só entre os trabalhadores da filial, mas integrando também os trabalhadores da própria sede e o proprietário da empresa.	Prática formalizada, prevista e regulada no Acordo de Empresa. Recurso a formação interna (sobretudo para operacionais) e externa (maioritariamente para quadros), dependendo do tipo de formação que se pretende realizar e dos objetivos que se pretendem atingir. A avaliação da formação é feita apenas no nível 1 do modelo de Kirkpatrick.	Procedimento formalizado, distinguindo-se entre avaliação para quadros e não quadros. Os quadros são avaliados anualmente e essa avaliação abrange o cumprimento de objetivos e também a avaliação de competências. Para os não quadros a avaliação é semestral e está limitada às competências. A avaliação de desempenho tem efeitos indiretos na retribuição na medida em que os resultados da avaliação contribuem para a maior ou menor celeridade na progressão na carreira e, de uma forma direta, tem influência no pagamento de prémios.	A empresa não tem um procedimento formalizado de gestão de carreiras. Apresenta uma tabela salarial assente em categorias profissionais às quais está associada uma determinada retribuição. Para os não quadros a empresa tem previsto um prémio anual contingente ao desempenho e no que respeita aos não quadros é atribuído um prémio de assiduidade e um prémio de produção que constitui um benefício coletivo, atribuído a todos os trabalhadores em função da produção

Empresa	Caraterização	Configuração Estrutural	Caraterização da Função RH	Caraterização das Práticas de GRH				
Caso 3	Grande Empresa (uma das 3 grandes instaladas em Sines), de origem espanhola, presente em mais de 30 países	Burocracia Mecanicista	Função de Staff, assegurada por um departamento constituído por 11 pessoas, integrando chefias intermédias e reportando ao respetivo Diretor	Procedimento formalizado, desde o planeamento à definição dos instrumentos de seleção, definido pela sede e passível de ajustamentos locais, em função de razões de ordem legal ou na sequência de processos de negociação coletiva. Os ajustamentos carecem de autorização da sede. Recrutamento interno e externo. Combina o recrutamento local com o recurso a expatriados, designadamente em funções de direção ou com elevada especialização. Das 3 empresas apresenta o modelo mais sofisticado, na medida em que todo o processo decorre numa plataforma digital integrada, que confere agilidade e transparência ao processo.	Procedimento formalizado e adotado globalmente. Das 3 empresas apresenta o modelo mais sofisticado, na medida em que inclui formação inicial obrigatória. Recorre com frequência a mentores para garantir uma boa integração.	Procedimento formalizado. O processo de formação também decorre na plataforma digital. Recorrem a formação interna e externa dependendo dos objetivos a atingir e dos destinatários. A formação está diretamente relacionada com a política de gestão de carreiras, na medida em que a progressão nas respetivas carreiras pressupõe a realização, com sucesso, de diversos módulos de formação. A avaliação da formação é efetuada nos níveis 1 e 2 do modelo de Kirkpatrick, sendo particularmente relevante a avaliação de nível 2 no que respeita à realização de módulos de formação para progressão na carreira, que implicam aproveitamento na formação.	Sistema formalizado que decorre também na plataforma digital. Trata-se de uma avaliação de desempenho focada essencialmente no cumprimento de objetivos (no que respeita sobretudo aos operacionais). Está contemplada a autoavaliação e a entrevista de avaliação. Os objetivos, não obstante a necessidade de aprovação pelo superior hierárquico, são propostos pelos trabalhadores. A avaliação pode ser feita pela chefia direta ou por um dirigente de nível superior, dependendo da dimensão da equipa.	Procedimento formalizado. Ao nível dos trabalhadores em geral, o modelo de progressão assenta no que se encontra explicitado no Acordo de Empresa. O modelo de progressão para dirigentes em Comissão de Serviço (geralmente recrutados internamente) é diretamente definido pela sede. O modelo de progressão assenta no mérito e na antiguidade encontra-se padronizado para todas as empresas do Grupo, estando sujeito aos necessários ajustamentos locais, como é o caso do Acordo de Empresa, resultante de processo de negociação coletiva. Possibilidade de mobilidade funcional para categorias superiores, com base na formação. Os salários são estabelecidos tendo em conta critérios de equidade interna e externa. A equidade externa é muito importante, tendo em conta o risco elevado de turnover para a principal empresa âncora sediada em Sines. Em termos de employer branding, a empresa parece oferecer bons "argumentos", contemplando, designadamente: alojamento para alguns quadros e técnicos especializados; prémios de assiduidade, seguro de saúde, subsídio por nascimento/adoção e prémio atribuído a todos os trabalhadores em função dos resultados operacionais obtidos.

Do quadro apresentado, salienta-se a formalização das práticas de GRH por mecanismos de isomorfismo institucional, corroborando as conclusões de Marques (2010:335)), no sentido de que “o isomorfismo decorre mais da necessidade de conformação com as disposições legais, os requisitos de certificação da Qualidade e, estritamente ligadas aos últimos, com a necessidade de resposta às exigências dos clientes do sector, do que uma tomada de decisão estratégica de alinhamento com o mercado”.

Não obstante apenas as duas empresas de maior dimensão estarem abrangidas por Acordos de Empresa, não parece verificarem-se semelhanças mais significativas entre as empresas com Acordos de Empresa, observando-se práticas de GRH avançadas na empresa de pequena dimensão, o que, poderá, eventualmente, ser justificado pela sua cultura. No que respeita às semelhanças entre as empresas com Acordo de Empresa, destaca-se, sobretudo, a formalização do Plano de Carreiras, elemento que confere segurança jurídica aos trabalhadores, parecendo, igualmente, constituir-se como fator de atratividade, a par com a Política de Remunerações. A empresa do Caso 2, apesar de não ter Acordo de Empresa, procura equiparar-se às empresas âncora no ecossistema empresarial em análise, designadamente no que respeita à sua Política de Remunerações, como medida de diminuição do turnover que, como vimos, é um objetivo estratégico da organização no que respeita à sua política de GRH

De salientar também que o Recrutamento Interno é privilegiado nas empresas de maior dimensão que, pelas suas características, poderão enquadrar-se mais no conceito de empresas defensivas, ao passo que a empresa do Caso 2, de menor dimensão e de natureza mais prospetora, não obstante o recurso ao Recrutamento Interno numa primeira instância, vê-se muitas vezes “obrigada” ao Recrutamento Externo por não deter internamente as competências de que necessita.

Com o objetivo de concretizar os objetivos do Estudo (Geral e Específicos), elaborou-se um quadro (Apêndice I), no qual se procura identificar os aspetos enfatizados pelos entrevistados relativamente a cada um dos objetivos, de cuja leitura resulta, tendencialmente, a conclusão de que não existirão diferenças muito significativas entre as diversas empresas, as quais optam por um modelo de gestão global, ajustado localmente, sobretudo por mecanismos de isomorfismo institucional e cumprimento, quer da legislação, quer de imperativos decorrentes da certificação da qualidade. Esta conclusão, porém, tendo em conta a reduzida amostra analisada no âmbito deste estudo, apresenta como limitação a impossibilidade de conduzir a generalizações.

Considerações finais e Pistas para Investigações Futuras

O presente estudo teve como objetivo caracterizar as práticas de GRH em empresas subsidiárias de multinacionais instaladas no polo económico de Sines. A escolha do objeto de estudo prende-se com o elevado potencial que se reconhece ao território de Sines como “laboratório” de análise de práticas e modelos organizacionais, designadamente, no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, tendo em conta, a instalação neste ecossistema de algumas empresas âncora para o desempenho económico do próprio país (Moreira, 2012). Neste sentido, e verificando-se a instalação de diversas multinacionais em Sines, considerou-se relevante caracterizar e analisar as práticas de GRH adotadas nessas empresas e identificar os respetivos fatores de modelação.

Para responder aos objetivos, começou-se por analisar ou aprofundar os modelos de análise das práticas de GRH, optando-se por seguir as denominadas perspetivas de contexto que, efetuado o enquadramento teórico para o estudo e considerando o seu objetivo geral e, bem ainda, os seus objetivos específicos, entendeu-se como as mais adequadas para se configurarem como modelos explicativos do objeto de estudo, designadamente através da identificação de fatores internos e externos às empresas que contribuam para a particular modelação das suas práticas de GRH.

A nível metodológico, optou-se por um estudo de natureza qualitativa, tendo em conta, por um lado, a inexistência de um corpo teórico estabilizado relativamente ao fenómeno a estudar e, por outro lado, o interesse em analisá-lo de uma perspetiva compreensiva e exploratória, face aos objetivos de estudo definidos.

Optou-se por um estudo multicaso, envolvendo três subsidiárias de empresas multinacionais instaladas no complexo industrial de Sines, operando em setores de atividade distintos, mas todas ligadas ao setor químico e aos combustíveis fósseis, as quais foram selecionadas tendo como base a condição de serem subsidiárias de multinacionais, tratando-se, por outro lado, de uma escolha por conveniência, considerando a relativa facilidade de acesso às mesmas.

Do ponto de vista de técnica de recolha de dados, a opção foi pela entrevista, tendo sido entrevistados um Diretor Geral, um Coordenador de Serviço e uma Consultora Externa, todos com responsabilidades ao nível da GRH nas empresas estudadas. As entrevistas foram complementadas pela análise documental, muito circunscrita à documentação disponível nas respetivas páginas Web, com as já referidas limitações, sobretudo porque uma significativa parte da informação se refere ao Grupo e não especificamente às suas subsidiárias.

O presente estudo partiu fundamentalmente das perspetivas de contexto identificadas no Capítulo 1, para efeitos de caracterização e compreensão das práticas de GRH e dos fatores que as modelam. Efetuada uma análise de conteúdo dos dados recolhidos, considera-se que a realidade encontrada nas três empresas no que respeita às suas práticas de GRH é muito semelhante, concluindo-se pela adoção de um modelo global de GRH, conforme preconizado por Claus (2003).

A influência de fatores de índole nacional, conforme preconizado por Claus (2003), foi observada com reflexos ao nível da própria cultura organizacional, assim como se corroborou a existência de

processos de isomorfismo institucional na modelação das práticas (Dimaggio e Powel, 1983, como citados em Marques, 2010), designadamente no que respeita ao cumprimento de normas e costumes, mas também no sentido de adequar as práticas das subsidiárias às implementadas nas empresas âncora, como medida para evitar o turnover.

Este isomorfismo parece salientar-se em alguns aspetos dos Acordos de Empresa das empresas dos Casos 1 e 3, os quais são semelhantes entre si, tendo em conta a similaridade dos setores de atividade em que atuam, com a consequente similaridade no que respeita à mão de obra que caracteriza os respetivos centros operacionais, similaridades partilhadas também com a principal empresa âncora (e pioneira) instalada no complexo de Sines.

Parece também evidenciar-se que a dimensão das empresas é um fator de contexto (interno) particularmente relevante na modelação das práticas de GRH, verificando-se uma maior formalização e padronização nas empresas de maior dimensão (Casos 1 e 3), que apresentam modelos hierárquicos mais desenvolvidos e complexos, particularmente ao nível da hierarquia administrativa, suportada na tecnoestrutura (Mintzberg, 2010).

As empresas objeto de estudo, situando-se todas no setor privado têm a particularidade de poderem desenvolver as suas práticas de GRH de uma perspetiva global, considerando que são objeto de um condicionamento menor do que as empresas do setor público, as quais, desde logo, experimentam um maior condicionamento político (Bilhim, 2004) e, por outro lado, também um maior condicionamento do ponto de vista legal, tendo em conta a elevada codificação das suas práticas, sendo as normas legais aplicáveis às mesmas de caráter imperativo. Assim, as empresas estudadas encontram-se obrigadas ao cumprimento das disposições aplicáveis no âmbito do direito do trabalho, gozando, no entanto, de um amplo poder discricionário na forma como gerem as suas pessoas, ao contrário do setor público que “é mais paternalista, estandardizado e coletivizado do que o modelo privado” (Bilhim, 2004:146).

Como contributo do estudo para o conhecimento acerca da problemática abordada, destaca-se a constatação de que as empresas multinacionais instaladas no polo económico de Sines tendem a adotar um modelo global de GRH, o qual é disseminado e aplicado nas diversas subsidiárias, apresentando um elevado nível de formalização, sobretudo no que respeita às empresas de maior dimensão.

Por outro lado, é ainda de realçar a significativa importância dos processos de isomorfismo institucional verificado em todas as empresas relativamente às práticas da empresa considerada como âncora do complexo industrial de Sines no que respeita às condições de trabalho oferecidas aos trabalhadores, sobretudo no que respeita à política de retribuições e benefícios. Considera-se que, a par com a identificada tendência para a gestão global com procedimentos claros e formalizados que se replicam nas subsidiárias, sendo os mecanismos de ajustamento local, maioritariamente justificados por fatores relacionados com o cumprimento da Lei e dos imperativos de qualidade, esta relevância da empresa âncora como modelo inspirador para a modelação das práticas, constitui o elemento central do discurso de todos os entrevistados, entendendo-se como o contributo mais relevante deste estudo.

Como elemento perturbador do normal decurso da elaboração do estudo, sublinha-se a pandemia por COVID-19 e, concretamente, as medidas de confinamento geral a que a população portuguesa esteve

sujeita e que, por um lado, impediram a realização das entrevistas e a recolha de dados no tempo previsto e da forma mais indicada e, por outro lado, geraram também uma menor disponibilidade dos entrevistados para a apresentação de contributos para o presente estudo, tendo em conta os exigentes desafios com que se confrontavam à data. No período de realização deste estudo, o mundo sofreu uma profunda e rápida transformação, com reflexos significativos no mundo do trabalho e, acredita-se, na Gestão de Recursos Humanos e práticas adotadas nas multinacionais, pelo que, desde já, se identifica o interesse em voltar, futuramente, ao estudo desta temática a fim de avaliar tais efeitos, designadamente no sentido de avaliar o impacto das novas formas e modelos de trabalho neste tipo de empresas, como é o caso, por exemplo do teletrabalho.

A dificuldade de acesso a documentação interna das empresas contendo dados mais precisos, designadamente, de natureza quantitativa, também limitou a possibilidade e “amplitude” da triangulação de dados, a fim de melhor caracterizar as práticas de GRH nas diversas empresas.

Considera-se que as circunstâncias que limitaram o estudo se repercutiram de forma mais crítica no objetivo específico referente à caracterização da estratégia de GRH prosseguida pelas empresas, na medida em que, as questões relacionadas com este objetivo foram também aquelas em que se verificou uma menor clareza nas respostas dos entrevistados, embora se possa inferir, a partir da fala dos entrevistados, a valorização dos recursos humanos como um fator determinante de vantagem competitiva, donde tendencialmente se poderá concluir pela valorização do alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia da empresa (Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 1988, como citados em Marques, 2010).

Ainda no que respeita às limitações do estudo, considera-se que, apresentando todas as empresas estudadas um modo de produção em contínuo e estando todas elas relacionadas com o setor químico e petroquímico, ainda que produzindo produtos finais diferentes, tal poderá afetar a possibilidade de generalização das conclusões a empresas de outros setores, o que, de certa forma, também se configura como uma oportunidade para investigações futuras, aproveitando a profunda transformação que, a médio e longo prazo, se crê que venha a ocorrer no tecido empresarial de Sines, perspetivando-se uma diversificação do mesmo, face aos imperativos de descarbonização de economia, por um lado, e à emergência de um *hub* digital em Sines, por outro. A recente invasão da Ucrânia pela Rússia que conduziu a existência de uma guerra de repercussões graves e ainda incertas, veio reforçar a emergência do *cluster* das energias (designadamente no que respeita ao hidrogénio), podendo Sines vir a assumir um papel estratégico ao nível do fornecimento de energia à Europa, o que, certamente, terá consequências no perfil do seu tecido económico e empresarial, cujo interesse como objeto de estudo parece inequívoco.

O papel de empresas âncora de momento assumido por empresas do setor petroquímico, poderá ser deslocalizado para empresas multinacionais com características tendencialmente diferentes, pelo que se considera que poderá revestir-se de grande interesse voltar, no futuro, ao estudo das práticas de GRH nas subsidiárias de multinacionais instaladas neste território, no sentido de compreender em que medida a possível transformação na configuração deste ecossistema económico e empresarial, impactará nas práticas de GRH implementadas nas empresas e nos respetivos Acordos de Empresa, considerando-se

também de interesse estudar a, eventual, “migração” deste papel de empresa âncora atualmente assumido por empresas do setor petroquímico para empresas do setor digital e/ou das energias.

Por outro lado, e tendo em conta as conclusões do presente estudo ao nível da importância atribuída aos Acordos de Empresa, considera-se de interesse complementar a investigação com estudo das perceções de outros atores organizacionais, designadamente estruturas representativas dos trabalhadores, até para avaliar a correspondência entre o que se encontra prescrito nos Acordos de Empresa e as práticas efetivamente implementadas.

Por outro lado, e verificando-se que, pelo menos ao nível das teorias e práticas prescritas se identificam maiores semelhanças entre as empresas com Acordos de Empresa, entende-se relevante desenvolver e aprofundar o estudo comparativo das Práticas de GRH entre subsidiárias com e sem Acordo de Empresa.

Bibliografia

- ALCÁZAR, F., FERNÁNDEZ, P., GARDEY, E. (2005). *Researching on SHRM: an analysis of the debate over the role played by human resources in firm success*, Management Revue 16, 213-241.
- ALMEIDA, A. (2011). **A Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise Sociológica da Construção de Um Campo Profissional**. (Tese de Doutoramento). Lisboa. ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa.
- AZEVEDO, S. (2016). **Investimento Direto Estrangeiro em Portugal: um estudo bibliométrico**. Porto. FEUP.
- BARDIN, L. (2022). **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, Lda, Edição Revista e Atualizada.
- BARTLETT, C. e GHOSHAL, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- BILHIM, J. (2004, a.). **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Lisboa, Portugal: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BILHIM, J. (2004, b.). **Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas**. Lisboa, Portugal: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BOUDREAU, J., HOPP, W., McCLAIN, J. O. e THOMAS, L. J. (2003). *On the Interface between Operations and Human Resources Management*, Manufacturing e Service Operations Management, 5 (3): 179-202.
- BREWSTER, C. (1995). *Towards a European model of Human Resource Management*, Journal of Business Studies, First Quarter: 1-21.
- BREWSTER, C., MARYHOFFER, W., MORLEY, M. (ed) (2004). *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* Amsterdam: Elsevier Butterworth Hienemann.
- CABRAL - CARDOSO, C. (2004), *The evolving Portuguese model of HRM*, International Journal of Human Resource Management, pp 959-977
- CAETANO, A. (2010). **Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas** (2.^a edição). Lisboa, Portugal: Editora RH.
- CEITIL, M. (1993). **Recursos Humanos- Eis a Questão** (2.^a Edição). Lisboa, Portugal: Instituto de Apoio às pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.
- CEITIL, M. (2007). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In CAETANO, A. e VALA, J. (Orgs), **Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas** (3.^a ed.). (2007). Lisboa, Portugal: Editora RH.
- CLAUS, L. (2003). *Similarities and Differences in Human Resource Management in the European Union*, Thunderbird International Business Review, 45 (6): 729-755.
- CHU, R. e LACOMBE, B. (2008). *Políticas e Práticas de Gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional*, Revista de Administração de Empresas, 48 (1): 25-35.
- CHUNG, C., BOZKURT, O. e SPARROW, P., (2012). *Managing the duality of IHRM: unravelling the strategy and perceptions of key actors in South Korean MNC's*. The International Journal of Human Resource Management, pp. 2333-2353.
- CORDEIRO, J. (2008). **Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: os Quadros Superiores do Sector Automóvel**. (Tese de Doutoramento). Lisboa, Portugal: ISCTE.
- DIMAGGIO, P., POWELL, W., (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, pp. 147-160, 1983.
- ESTEVES, T. P. e CAETANO, A. (2010). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas*, Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, pp. 159-176.
- EVANS, P. (1999). *HRM on the Edge: A Duality Perspective*. Organization, 325-328.
- FERNANDES, A., CAETANO, A., (2007). A Avaliação do Desempenho. In CAETANO, A. e VALA, J. (Orgs), **Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas**, 3.^a ed. (2007). Lisboa, Portugal: Editora RH.
- FERNANDES, L. (2007). **Evolução do Mercado de Trabalho e Sistemas Salariais**. In CAETANO, A. e VALA, J. (Orgs), **Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas**, 3.^a ed. (2007). Lisboa, Portugal: Editora RH.

- FERREIRA, A. I., MARTINEZ, L. F., NUNES, F. G., e DUARTE, H. (2015). **Gestão de recursos humanos para gestores**. Editora RH.
- FERNANDES, M., CORDEIRO, J. (2018). *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho e Comprometimento Organizacional: Contributos para a sua análise numa empresa de consultadoria*. In J. Sant'Ana Fernandes, Cristina Gonçalves, Georgette Andraz, J. Rodrigo Guerreiro, Luísa Carvalho, Nuno Gustavo (eds.), *Desafios da Gestão Atual*. IIº International Forum on Management, Faro, Portugal: Universidade do Algarve, pp. 311-329.
- FINURAS, P. (2011). **Gestão intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização** (3.^a ed.). Lisboa Portugal: Edições Sílabo.
- FINURAS, P. (2018). **Globalização e Gestão das Diferenças Culturais** (2.^a ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- FORTIN, M.-F. (2009). **Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação**. Loures, Portugal: Lusodidacta.
- GALLON, S., NEVADO, VAZ, P. e ANTUNES, E. (2019). *O Processo de Expatriação na Internacionalização e as Configurações de Expatriados*. FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, pp. 104-118.
- GHIGLIONE, R. e MATALON, B. (2001). **O Inquérito, teoria e prática**. (4.ed.) Oeiras, Portugal: Celta Editora.
- GIL, A. (2008). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** (2.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- GUERRA, I. (2006). **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo** (2.^a ed.). Estoril, Portugal: Príncipe Editora, Lda.
- HILL, M. e Hill A. (2005). **Investigação por questionário**. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- HOFSTEDE, G. (2003). **Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo
- LAKATOS, E. M. e MARCONI M. d. (2003). **Metodologia Científica** (2.ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- LE BOTERF, G. (1999). **L'Ingénierie des Compétences**, Paris, Éditions d'Organisation.
- Licença Ambiental (Empresas Caso 1 e Caso 3).
- KANTER, R., DRETHER, T. (2000). "Global Strategy" and its Impact on Local Operations: Lessons from Gillette Singapore. In MENDENHALL, M. e ODDOU, G. (Edt.). **Readings And Cases In International Human Resource Management**, 3rd. Ed., (2000). Canada: International Thomson Publishing Inc.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (1997). **A Estratégia em Ação** (21.^a Ed.). Elsevier Editora – Editora Campus, São Paulo.
- KIRKPATRICK, D. e KIRKPATRICK, J. (2005), **Evaluating Training Programs: The Four Levels** . (3rd. Ed). Canada: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Manual de Governação Corporativa (Caso 1).
- MARQUES, M. A. (2010). **Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: um estudo multi-caso**. (Tese de Doutoramento). Lisboa, Portugal: ISEG-Universidade Técnica de Lisboa.
- MAXWELL, J. A. (2009). Designing a Qualitative Study. In Bickman, L. e Rog, D. J. (Eds), 2^a ed., (2009). The Handbook of Applied Methods. London: Sage.
- MENDENHALL, M., ODDOU, G.. (2000). **Readings and Cases in International Human Resource Management**. Canada: International Thomson Publishing Inc. (3rd. Ed.).
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, DO MAR, DO AMBIENTE E DO ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO (2013). **Decreto-Lei n.º 127/2013 de 30 de agosto: Regime Jurídico das Emissões Industriais (REI)**. Diário da República, 1.^a série, N.º 167, 5327.
- MINTZBERG, H. (2010). **Estrutura e Dinâmica das Organizações** (4.^a ed.), 2010 (tradução portuguesa). Lisboa, Portugal: Edições D. Quixote.
- MOREIRA, P. (2012). **A Análise de Sines como Ativo Geoestratégico Nacional: Um Cluster Suportado nas Redes Marítimas Mundiais** (Projeto de Mestrado em Economia Portuguesa e Integração Internacional). Lisboa, Portugal: ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa.
- MOSQUERA, P., (2007). Integração e Acolhimento. In CAETANO, A. e VALA, J. (Orgs), **Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas**, 3.^a ed., (2007). Lisboa, Portugal: Editora RH.

- NEVES, J., (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em termos dos Conceitos e das Práticas*. In CAETANO, A. e VALA, J. (Orgs), **Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas**, 3.^a ed., (2007). Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Normas ISO: 14001:2015; 9001:2015; 45001:2018; 5001:2018.
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. (1992). **Manual de Investigação em Ciências Sociais**, 2^a ed. Lisboa, Portugal: Gradiva.
- PASSOS, A. (2007). **Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional**. In CAETANO, A. e VALA, J. (Orgs), **Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas**, 3.^a ed., (2007). Lisboa, Portugal: Editora RH
- REGO, A., CUNHA, M. P. (2009). **Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos**. Lisboa, Portugal: RH Editora.
- REGO, A., CUNHA, M. P., GOMES, J., CUNHA, R., CARDOSO, C., MARQUES, C., (2018) - **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**, 3.^a ed., 2.^a impressão, (2018). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Relatório de Avaliação Ambiental Estratégica. Plano de Urbanização da Zona Industrial e Logística de Sines.
- RIBEIRO, R., (2007). **Recrutamento e Seleção**. In Caetano, A. e Vala, J. (Orgs), **Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas**, 3.^a ed., (2007). Lisboa, Portugal: Editora RH.
- SCHULER, R. S., BUDHWAR, P. S., e FLORKOWSKI, G. W. (2002). *International Human Resource Management: review and critique*. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.
- SILVA, B. (2011). **Avaliação do Impacto da Formação**. Instituto Nacional de Administração.
- SOUSA, M. J., DUARTE, T., SANCHES, P. G. e GOMES, J. (2006). **Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas**, 6.^a ed. Lisboa, Portugal: Lidel.
- SPARROW, P., HILTHROP, J-M (1994). **European Human Resource Management in Transition**. London: Prentice Hall.
- SPARROW, P. (1999). *International Reward Systems: to converge or not to converge?* In BREWSTER, C., HARRIS, H. (Edt.). **International HRM – Contemporary Issues in Europe**, (1999). New York: Routledge.
- STAKE, R. (1995). **A Arte da Investigação com Estudos de Caso**, 3.^a ed., 2012 (tradução portuguesa) Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.
- STOREY, John (1995). *Introduction: from personnel management to human resource management*, in STOREY, John (ed). **New Perspectives on Human Resource Management**, London: Routledge, cap 1:1-18
- TAYEB, M. H. (2005). *International Human Resource Management. A Multinational Company Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- YIN, R. K. (1994). **Case Study Research: Design and Methods**, 6.^a ed. Washington, DC: Sage Publications.
- PORTAL HOFSTEDE, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, consultado várias vezes ao longo da elaboração do estudo.
- PORTAL IAPMEI, <https://www.iapmei.pt/>, consultado em 22.05.2022.
- PORTAL DO MUNICÍPIO DE SINES, <https://www.sines.pt>, consultado várias vezes ao longo da elaboração do estudo.
- PORTAL PORDATA, <https://www.pordata.pt/Municipios>, consultado várias vezes ao longo da elaboração do estudo.

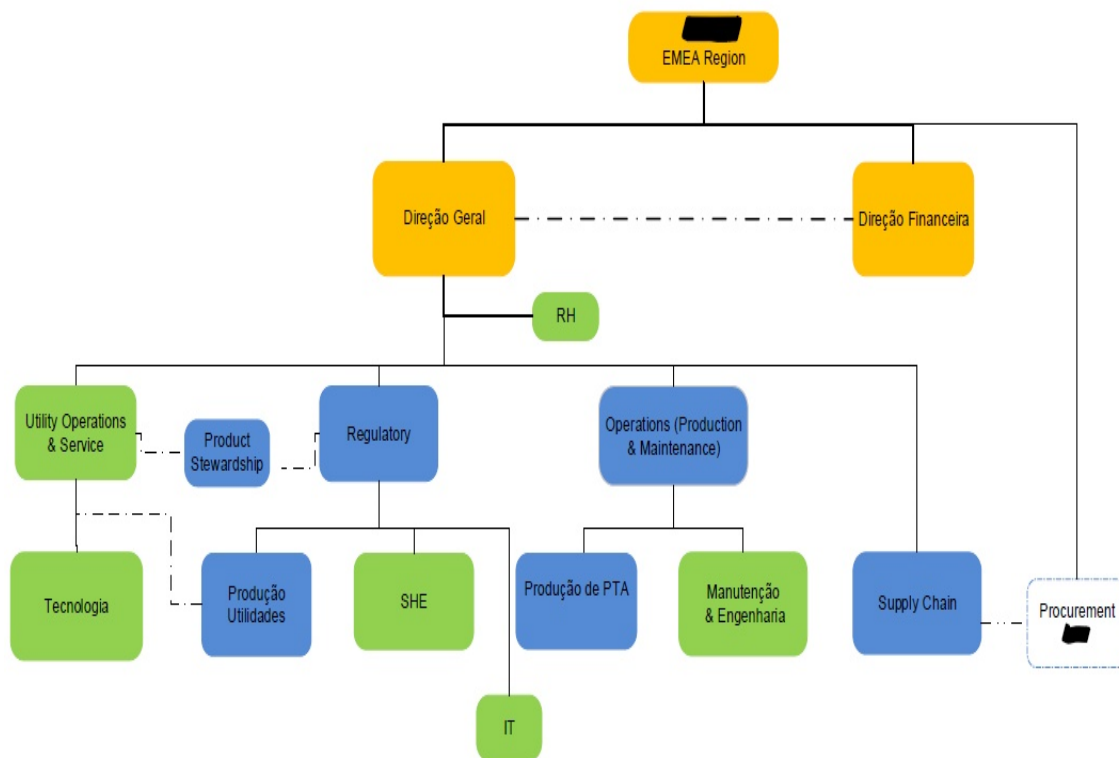
Anexos

Anexo I - Aplicação dos Instrumentos Avaliativos por Níveis de Avaliação

Nível de Avaliação	Percentagem	Observações
1. Reacção	100%	Remete para a aplicação de um instrumento avaliativo a todos os participantes na formação.
2. Aprendizagem	70%	Apesar da indicação de uma amostra de 70% do universo dos formandos para a avaliação de aprendizagens, as entidades responsáveis pela formação aplicam instrumentos avaliativos a todos os formandos. O recurso a uma amostra pode ocorrer num contexto de grande volume de formação ou sempre que os grupos de formação sejam bastante homogéneos.
3. Comportamentos (transferência de adquiridos)	50%	Neste nível de avaliação verifica-se, na maior parte dos casos, uma focalização no conjunto de competências- chave (regra geral, sujeitas a critérios de avaliação ponderados, dada a respectiva importância no âmbito do projecto de formação). Por exigir algum dispêndio de tempo, entende-se ser suficiente a realização de uma avaliação deste tipo a apenas 50% das acções desenvolvidas, que, em regra, são seleccionadas de acordo com as competências críticas.
4. Resultados Organizacionais	10%	À semelhança do nível anterior, as competências críticas são o centro das atenções. Aqui a selecção surge subordinada a um conjunto de indicadores considerados fundamentais, associados normalmente a posicionamentos estratégicos da organização (focalização do processo avaliativo nas competências <i>core</i>).

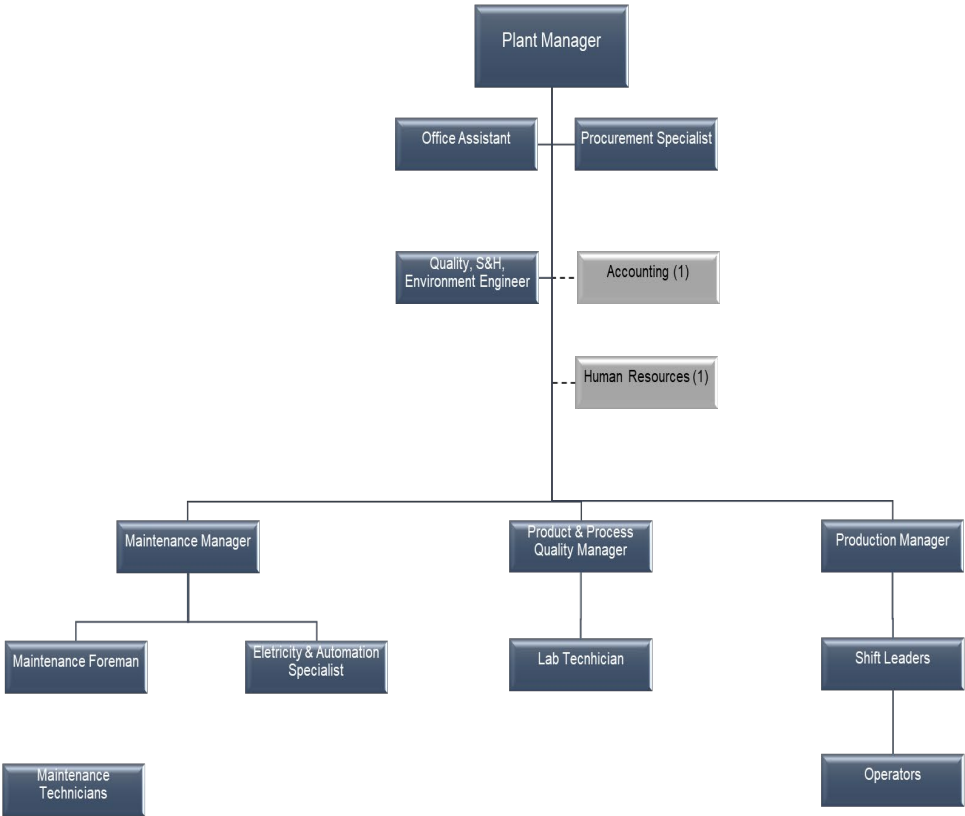
Fonte: INA (2011), Avaliação do Impacto da Formação.

Anexo II - Organograma Subsidiária Caso 1



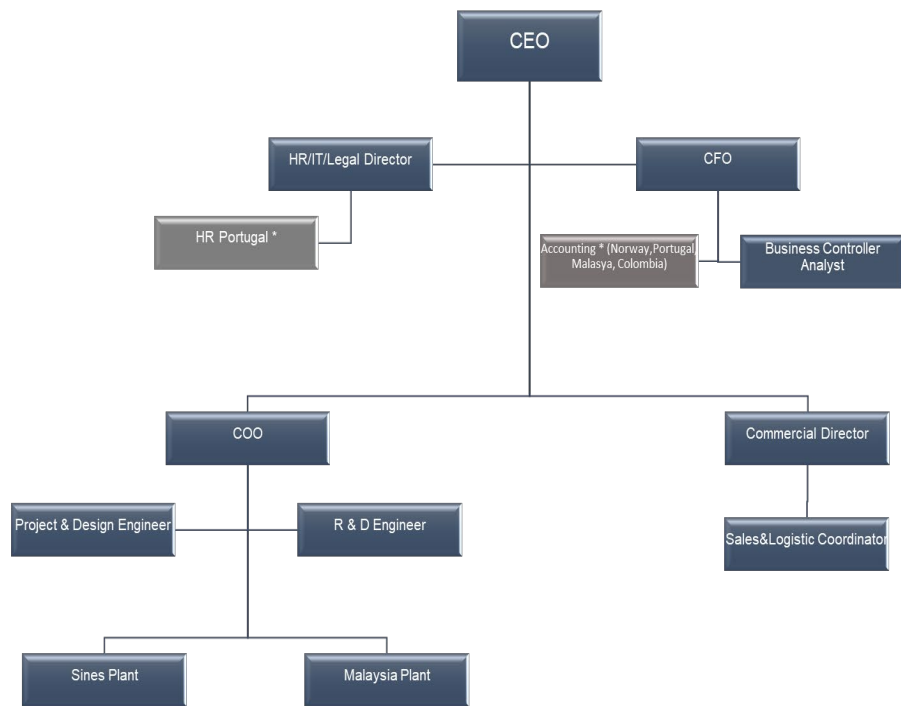
Fonte: Organograma fornecido pela empresa

Anexo III - Organograma Caso 2- Subsidiária



Fonte: Organograma fornecido pela empresa

Anexo IV - Organograma Caso 2 – Sede



Fonte: Organograma fornecido pela empresa

Anexo V - Procedimento Aplicável ao Recrutamento, Seleção e Acolhimento e Integração na Empresa do Caso 2

Índice

1. Objetivo	2
2. Âmbito	2
3. Definições.....	2
4. Referências	2
5. Procedimento	3
5.1. Fluxograma	3
5.2. Descrição do fluxograma	4
5.3. Desenvolvimento.....	4
6. Requisitos de segurança.....	6
7. Referência ambiental	6
8. Documentos relacionados	6
9. Revisões.....	6

Elaborado	Data	Revisto	Data	Aprovado	Data		
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

OBJETIVO

Este procedimento define com detalhe os vários passos e as responsabilidades associadas ao processo de Recrutamento e Seleção.

ÂMBITO

Aplica-se a todos os processos de Recrutamento existentes na empresa

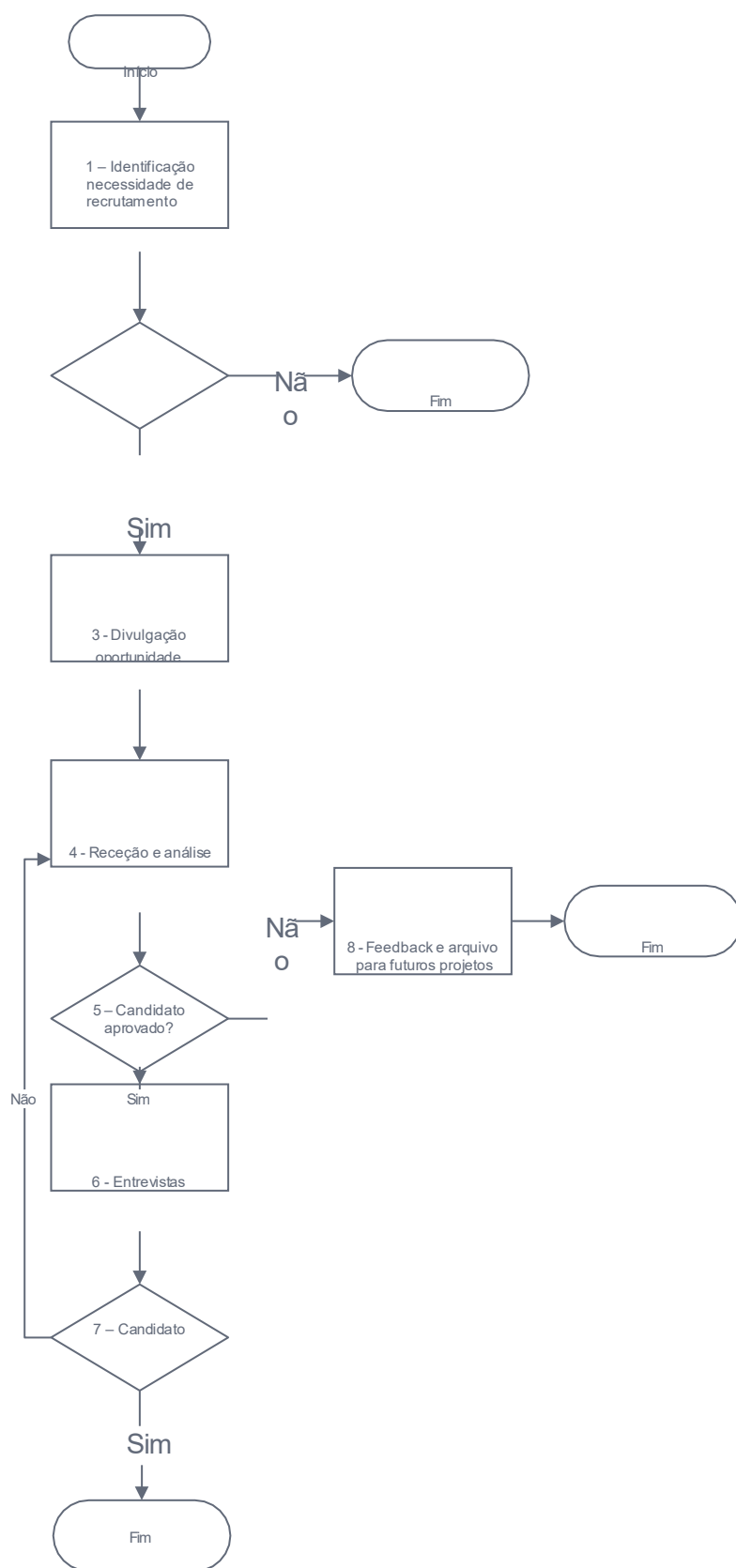
DEFINIÇÕES

REFERÊNCIAS

Não aplicável

PROCEDIMENTO

Fluxograma



Descrição do fluxograma

Atividades	Responsabilidades	Documentos Suporte
Responsáveis Hierárquicos e utilizando várias fontes de informação.		
2 – Elaboração/ajuste do Plano de Formação Com base na análise das informações recolhidas, os Recursos Humanos, elabora o plano de formação.	Recursos Humanos	Plano de Formação
3 – Aprovação do Plano Formação O plano de formação é aprovado pelo diretor da fábrica.	Diretor Fábrica	Plano de Formação
4 – Gestão do Plano de Formação Gestão do plano de formação ao longo do ano.	Recursos Humanos	Lista de presenças Certificado de formação
5 – Operacionalização dos cursos e ações de formação Os recursos humanos coordenam as ações de formação de acordo com o estabelecido no plano de formação	Recursos Humanos	Lista de presenças Documentação do curso/ação de formação
6 – Avaliação de Eficácia da Formação Por cada ação de formação realizada é avaliada a eficácia de acordo com a metodologia prevista.	Recursos Humanos	Questionário de Avaliação de Eficácia da Formação

Desenvolvimento

Identificação da necessidade de Recrutamento

A necessidade de uma nova contratação deverá ser comunicada aos recursos humanos. O processo tem por base o documento “Descritivo de Funções” onde constam as principais responsabilidades da função bem como o perfil desejado.

Nos casos em que a necessidade de Recrutamento resulte da criação ou alteração de uma função, é da responsabilidade dos recursos humanos, em conjunto com o responsável da área, a criação ou atualização do respetivo descritivo de funções.

Aprovação do pedido de Recrutamento de pessoal

Os recursos humanos deverão garantir que o Recrutamento e as condições propostas estão aprovados pela direção da fábrica/CEO.

Divulgação da oportunidade em função do tipo de Recrutamento

Os recursos humanos, em conjunto com o responsável da área, definem se o Recrutamento é interno e/ou externo. Em caso de Recrutamento Interno, compete aos recursos humanos, elaborar e divulgar a oportunidade pelos colaboradores. Os colaboradores interessados, deverão comunicar ao responsável da área, o interesse pela vaga, e este por sua vez, encaminhará a intenção do colaborador aos recursos humanos. Os recursos humanos, avaliam o colaborador de acordo com o perfil da vaga, e caso este corresponda aos requisitos necessários para a função, será convidado a participar no processo de Seleção. Se o Recrutamento for externo, os recursos humanos realizam uma consulta ao arquivo de CVs existentes, recebidos espontaneamente ou relativos a processos anteriores, com o objetivo de identificar candidatos com o perfil indicado para a necessidade identificada.

Após a consulta ao arquivo de CV's, e se for considerado necessário tendo em conta os requisitos da função, os recursos humanos recorrerão a outras fontes de Recrutamento (empresas de Recrutamento/headhunting, anúncios, associações ligadas ao sector de atividade da empresa, referências de empregados atuais, parcerias com diversas instituições escolares, académicas e de formação).

Receção e Análise de CV's

Os recursos humanos recebem as candidaturas e fazem a triagem curricular através da utilização de uma grelha comparativa de currículos. No caso de ser utilizada uma empresa de Recrutamento / headhunting externo, como tem metodologias próprias, esta grelha não é utilizada.

Após identificação dos candidatos adequados são agendadas entrevistas com os mesmos. Os CVs dos restantes candidatos são arquivados para processos futuros.

Entrevista(s)

As entrevistas serão conduzidas pelos recursos humanos em conjunto com o responsável da área da função. Poderá existir mais do que uma entrevista dependendo do tipo e senioridade da função. O diretor da fábrica/CEO deverá estar presente em pelo menos uma das entrevistas realizadas. A apreciação das entrevistas é registada no documento "Apreciação da Entrevista".

Decisão

Após as entrevistas, será tomada uma decisão entre os recursos humanos, o responsável da área e o Diretor da fábrica/CEO sobre o(s) candidato(s) a convidar para se juntar à equipa.. Os CV's dos candidatos que não foram selecionados serão arquivados pelos recursos humanos para futuros processos.

Acolhimento e Integração

Após a aprovação do candidato e aceitação, por parte deste, da proposta e condições apresentadas pela xxx, o processo de Acolhimento e Integração inicia-se e é conduzido pelos recursos humanos em coordenação com a chefia direta do novo colaborador.

Este processo tem fundamentalmente três componentes: Administrativa, Comunicação e Formação de Integração.

A componente Administrativa passa pela elaboração e assinatura do contratos, marcação e realização de exames médicos de admissão, preparação e entrega de equipamentos de trabalho e de proteção individual, de e registo da informação do colaborador nos sistemas da empresa.

A Comunicação materializa-se com a emissão e divulgação de um comunicado interno com a informação da data de entrada do novo colaborador, da função que vai ocupar e com um breve resumo curricular.

Com a efetiva entrada do colaborador, inicia-se um Programa de Acolhimento e Formação de Novos Colaboradores que tem como grandes objetivos os seguintes:

- Apresentar o colaborador a todos os colegas e dar-lhe a conhecer as instalações;
- Fazer uma breve apresentação do grupo, da empresa e dos diferentes departamentos;
- Apresentar e explicar o Sistema de Gestão integrado de Qualidade, Ambiente e Segurança;

Requisitos de segurança

Não aplicável.

REFERÊNCIA AMBIENTAL

Não aplicável.

DOCUMENTOS RELACIONADOS

Descrição de Funções

Grelha Comparativa Apreciação Entrevista

Fonte: Documento fornecido pela empresa

Anexo VI - Procedimento Aplicável à Formação na Empresa do Caso 2

Índice

1. Objetivo	2
2. Âmbito	2
3. Definições.....	2
4. Referências	2
5. Procedimento	3
5.1. Fluxograma	3
5.2. Descrição do Fluxograma	3
5.3. Desenvolvimento.....	4
6. Requisitos de segurança	6
7. Referência ambiental	6
8. Documentos relacionados	6
9. Revisões.....	6

Elaborado	Data	Revisto	Data	Aprovado	Data		
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

OBJETIVO

O objetivo deste procedimento é estabelecer o processo que permite assegurar o desenvolvimento dos colaboradores através da identificação das suas necessidades de formação e organização e implementação do Plano de Formação daí resultante.

ÂMBITO

Aplica-se a todos os colaboradores da empresa.

DEFINIÇÕES

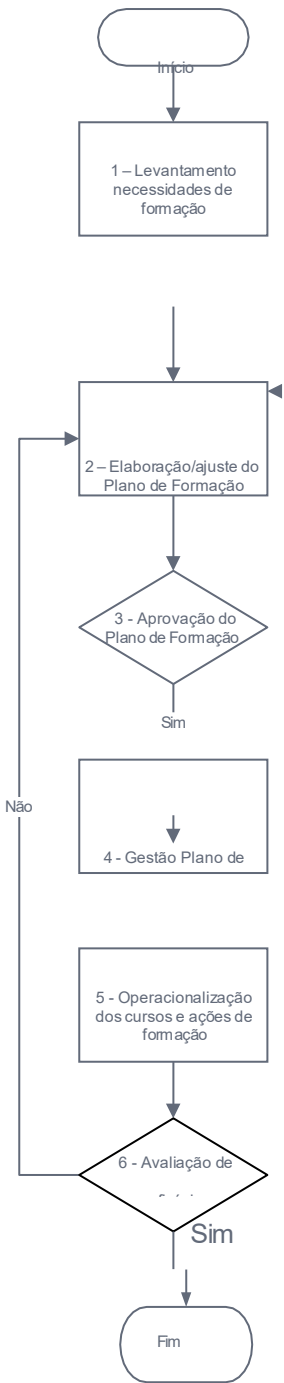
Não aplicável

REFERÊNCIAS

NP EN ISO 9001
NP EN ISO 14001
EN ISO 45001

PROCEDIMENTO

Fluxograma



Descrição do Fluxograma

Atividades	Responsabilidades	Documentos Suporte
Responsáveis Hierárquicos e utilizando várias fontes de informação.		
2 – Elaboração/ajuste do Plano de Formação Com base na análise das informações recolhidas, os Recursos Humanos, elabora o plano de formação.	Recursos Humanos	Plano de Formação
3 – Aprovação do Plano Formação O plano de formação é aprovado pelo diretor da fábrica.	Diretor Fábrica	Plano de Formação
4 – Gestão do Plano de Formação Gestão do plano de formação ao longo do ano.	Recursos Humanos	Lista de presenças Certificado de formação
5 – Operacionalização dos cursos e ações de formação Os recursos humanos coordenam as ações de formação de acordo com o estabelecido no plano de formação	Recursos Humanos	Lista de presenças Documentação do curso/ação de formação
6 – Avaliação de Eficácia da Formação Por cada ação de formação realizada é avaliada a eficácia de acordo com a metodologia prevista.	Recursos Humanos	Questionário de Avaliação de Eficácia da Formação

Desenvolvimento

Levantamento das Necessidades de Formação

As fontes de informação utilizadas para este levantamento são:

Processo de Avaliação de Desempenho - este processo é realizado anualmente para cada um dos 4 /6 colaboradores e dele faz parte a identificação das necessidades de desenvolvimento do colaborador;

Análise da Matriz de Competências - anualmente, a matriz de competências definida para cada função/pessoa é revista e são identificadas as necessidades de desenvolvimento;

Conversa com colaboradores e responsáveis hierárquicos – ao longo do ano, e de acordo com a atividade da empresa, podem ser identificadas pontualmente novas necessidades de formação ou ações que façam sentido tendo em conta o plano de atividades em curso.

Elaboração de Plano de Formação

De acordo com a informação recolhida nas várias fontes identificadas no ponto anterior os Recursos Humanos garantem a elaboração e atualização permanente do Plano de Formação que se pretende que seja um documento dinâmico que reflita a realidade da organização a cada momento.

Aprovação de Plano de Formação

A aprovação é da responsabilidade do Diretor Fábrica de acordo com orçamento e objetivos estratégicos e prioridades definidas O plano pode incluir ações a realizar a médio/longo prazo. A inclusão de novas ações está sempre sujeita à provação prévia do Diretor Fábrica.

.

Gestão do Plano de Formação

Ao longo do ano os Recursos Humanos asseguram a realização das ações conforme planeado. Deverão selecionar as entidades formadoras (internas ou externas) de acordo com os seguintes critérios:

Conhecimento na área de aplicação do curso;

Utilização de formadores qualificados (qualificações e experiência);

Metodologias utilizadas;

Qualidade dos conteúdos programáticos;

Custo dos programas;

Operacionalização dos cursos e ações de formação

Caso as ações de formação sejam executadas por uma entidade externa os Recursos Humanos deverão validar os conteúdos programáticos e as metodologias de formação a serem utilizadas. No caso de formações internas os recursos humanos facilitarão o processo de organização do curso em conjunto com o(s) formadores definidos.

Para cada ação desenvolvida os Recursos Humanos validam e coordenam com os responsáveis hierárquicos os participantes em cada ação e assumem a responsabilidade pela comunicação das ações a cada formando.

Durante a realização dos cursos/ações os Recursos Humanos asseguram que os mesmos decorram conforme previsto. Qualquer ocorrência/anomalia que se verifique deve ser registada para ser adequadamente tratada.

Na realização da formação deverá ser garantido pelo formador o preenchimento de uma ficha de presenças e/ou outra documentação relevante.

Cabe aos recursos humanos garantir o arquivo de toda a documentação associada a cada ação.

Avaliação da Eficácia da Formação

Para cada ação de formação definida será identificada de acordo com o tipo e duração da formação a metodologia e o momento para avaliação da eficácia da mesma que deverá ficar registada no Plano.

As metodologias de avaliação da eficácia deverão seguir as seguintes linhas orientadoras:

As formações com duração igual ou inferior a quatro horas não serão, tendo em conta a sua reduzida duração, sujeitas a avaliação de eficácia. Também as formações em formato conferência/congresso que pela sua natureza são expositivas e de interação entre os participantes, não estarão sujeitas a avaliação da eficácia

Consideram-se exceção ao acima mencionado as formações que tenham como objetivo a obtenção de competências no âmbito dos temas relacionados com Higiene e Segurança no trabalho sendo que, nestes casos, e independentemente da duração da formação, será realizada a respetiva Avaliação da Eficácia.

Deverão ser usados as seguintes metodologias, de acordo com o tipo e formato da formação:

Sempre que possível através da realização de teste ou exame final ou através de avaliação de exercícios/trabalhos desenvolvidos na formação;

Cumulativamente preenchimento de um questionário de avaliação de eficácia da formação pelo colaborador e pela chefia;

Identificação de indicadores associados aos objetivos da formação e que possam ser aferidos após a realização da mesma;

Não obstante, sempre que adequado, podem ser identificadas adicionalmente outras.

Quando uma ação é considerada não eficaz, devem ser analisadas as causas e identificadas/implementadas medidas que permitam garantir os objetivos inicialmente estabelecidos

para a formação (repetição da formação com alteração do fator que esteve na origem da não eficácia, identificação de ações de formação alternativas ou outras medidas).

REQUISITOS DE SEGURANÇA

Não aplicável

REFERÊNCIA AMBIENTAL

Não aplicável

DOCUMENTOS RELACIONADOS

Manual do Sistema de Gestão Integrado
Plano de Formação

Fonte: Documento fornecido pela empresa

Anexo VII - Mapa de Objetivos e Indicadores de RH

Ano 2018

Processo Aspecto Perigo	Resp.	Objectivo	Indicador (formula de cálculo)	Meta 2019	Real 2018	Ação	Calendarização		Periodicidade acompanhamento	Ponto da Situação Ação em Curso a Desenvolver Observações
							Data Inicio	Data Fim		
HRM_O_PT_01	HR Portugal	35 horas de formação por colaborador (média)	Horas de formação (h) dadas no ano/nº médio de trabalhadores (ao longo dos meses o cálculo é acumulado)	35 horas	18,5 Horas	Realizar ações de formação aos colaboradores previstas no Plano de 2019	Jan	Dez	MENSAL (Acumulado)	Em implementação do Plano conforme previsto
		Diminuir a taxa de rotatividade dos colaboradores para valores abaixo 10%	Taxa de Rotatividade=(nº admissões+nº demissões)/2/total de colaboradores no final período anterior	<10%	18,2%	Garantir boas condições de trabalho e a satisfação dos colaboradores	Jan	Dez	MENSAL	
		Diminuir o nº de horas extra feitas na organização em 20%	Nº de horas extra realizadas	<=2300	2 875,00	Realizar um melhor planeamento dos trabalhos de produção e manutenção	Jan	Dez	MENSAL	

Fonte: Documento fornecido pela empresa

Apêndices

Apêndice I – Objetivo Geral e Objetivos Específicos: *Highlights* identificáveis a partir da “fala” dos entrevistados

Objetivos		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Geral	Caraterizar as Práticas de GRH nas subsidiárias das multinacionais instaladas no polo económico de Sines	A empresa apresenta um conjunto de práticas formalizado, desenvolvendo um sistema de gestão global, essencial para a sua estratégia de internacionalização. Algumas das práticas são desenvolvidas internamente (e.g. Acolhimento e Integração) e outras com recurso a empresas externas (e.g. Recrutamento). Foi formalizado Acordo de Empresa, que define as regras entre trabalhador e empregador nas suas diversas vertentes. A empresa tem licença ambiental, com consequências ao nível da GRH, designadamente em termos de formação.	A empresa apresenta um conjunto de práticas formalizado, ambicionando um sistema de gestão que considera global. As atividades meramente administrativas (e.g. processamento de salários) são realizadas internamente, mas a GRH é assegurada por uma consultora externa e algumas das práticas são efetuadas por uma terceira entidade externa (e.g. Recrutamento). A empresa não se encontra abrangida por licenciamento ambiental e também não está formalizado Acordo de Empresa. A subsidiária apresenta algumas debilidades, designadamente ao nível da formação. Dos procedimentos formalizados a que tivemos acesso, parece verificar-se uma maior dependência da subsidiária face à sede no que respeita às práticas de GRH.	A empresa apresenta um conjunto de práticas formalizado e sofisticado, sendo o Departamento de Gestão de Pessoas constituído por diversas unidades que asseguram as diversas práticas de GRH. Uma significativa parte das práticas é desenvolvida através de uma plataforma digital, de apoio à GRH. Existe Acordo de Empresa, fundamental na regulação da relação entre trabalhador e empregador, e várias áreas e práticas de GRH. A empresa foi sujeita a licenciamento ambiental, o que tem consequências na GRH, não só no que respeita à formação em determinadas áreas, mas, desde logo, ao nível do recrutamento e do perfil de funções que lhe é inerente.

Específicos	Caracterizar os contextos socio-organizacionais das empresas	A empresa é de origem tailandesa, embora a cultura dominante na sede seja a indiana. Emprega 144 (85% do sexo masculino e 15% do sexo feminino, sobretudo em funções administrativas). trabalhadores e dedica-se à produção de PTA, enquadrando-se no setor químico, sendo a sua produção exclusivamente destinada a exportação. A empresa labora em contínuo e parece apresentar características de uma burocracia mecanicista. 96% dos trabalhadores são Portugueses. Em termos de qualificações, a maioria tem habilitações ao nível do 12.º ano. Apesar de não ter sido expressamente informado, presume-se que o vínculo contratual predominante seja o contrato sem termo, considerando as preocupações demonstradas ao nível da retenção de trabalhadores, bem como o disposto no Acordo de Empresa e, bem ainda, na legislação nacional.	Subsidiária de empresa norueguesa, emprega 26 trabalhadores, tendo algumas das suas áreas de suporte em outsourcing (e.g. contabilidade). Apresenta características híbridas ao nível da sua estrutura (burocracia mecanicista e simples), com predominância para a estrutura simples. Está integrada no setor químico e a sua produção é maioritariamente destinada à exportação. Tem 26 trabalhadores, havendo apenas 1 expatriado (China), dedicado à I&D. 42% com formação superior e 38% com 12.º ano, sobretudo no centro operacional (CO). Os trabalhadores no CO são maioritariamente homens e nas áreas administrativas e de laboratório são integralmente no sexo feminino. Apesar de não ter sido expressamente informado, presume-se que o vínculo contratual predominante seja o contrato sem termo, considerando as preocupações demonstradas	Subsidiária de empresa espanhola, do setor petroquímico, cuja produção se destina quase exclusivamente à exportação. É uma grande empresa, constituindo-se como um dos maiores empregadores locais e, como tal, uma âncora/modelo para as demais, designadamente no que respeita às práticas de GRH. 507 trabalhadores (79% homens e 20% mulheres, sobretudo em áreas administrativas). 60% dos trabalhadores têm qualificações correspondentes ao 12.º ano e 40% têm formação superior. Maioritariamente o vínculo contratual é o contrato de trabalho sem termo. Recorrem a trabalho precário apenas quando estão em causa trabalhos de ampliação ou manutenção pontual das fábricas. A opção está em linha com o Acordo de Empresa e com a própria legislação nacional
--------------------	---	--	---	--

			ao nível da retenção de trabalhadores e também por imperativos de natureza legal.	
	Caraterizar a função Recursos Humanos	Estrutura reduzida (2 técnicas superiores), organizada em Departamento; Dirigida diretamente pelo Diretor Geral, sem dirigentes intermédios; Identificada pelo entrevistado como função de Staff.	GRH em outsourcing com exceção de tarefas administrativas; Coordenada localmente pelo <i>Plant Manager</i> , mas com reporte direto ao CEO/CFO; Identificada pelo entrevistado como função de Staff.	Departamento “forte” estruturado em diversos setores; Dirigido por um Diretor de Gestão de Pessoas, coadjuvado por vários dirigentes intermédios; Identificada pelo entrevistado como função de Staff.
	Identificar os fatores que modelam as práticas de Gestão de Recursos Humanos	Setor de Atividade e Tipo de Produção (consequências ao nível do turnover nos casos analisados); Legislação nacional; Processos de isomorfismo coercivo: cumprimento de requisitos de qualidade, cumprimento de requisitos ambientais; Processo de isomorfismo relativamente à(s) empresas âncora (expressamente assumido pelo entrevistado); Contratação Coletiva formalizada; Licenciamento ambiental;	Setor de Atividade e Tipo de Produção (consequências ao nível do turnover nos casos analisados); Legislação nacional; Processos de isomorfismo coercivo: cumprimento de requisitos de qualidade, cumprimento de requisitos ambientais; Processo de isomorfismo relativamente à(s) empresas âncora(expressamente assumido pela entrevistada); Sem contratação coletiva formalizada, mas procurando aproximar-se	Setor de Atividade e Tipo de Produção(consequências ao nível do turnover nos casos analisados); Legislação nacional; Processos de isomorfismo coercivo: cumprimento de requisitos de qualidade, cumprimento de requisitos ambientais; Processo de isomorfismo relativamente à(s) empresas âncora (expressamente assumido pelo entrevistado); Contratação Coletiva Licenciamento ambiental;

		Fatores culturais: elevada distância ao poder.	da(s) empresa(s) âncora, no que respeita à política de remunerações e benefícios; Fatores culturais: Baixa distância ao poder, elevada feminilidade;	Fatores culturais: elevada distância ao poder; evitamento da Incerteza.
	Caraterizar a estratégia de Gestão de Recursos Humanos (GRH) explicitada pelas empresas.	GRH centrada na valorização da diversidade como ativo estratégico; Desenvolvimento da polivalência funcional dos trabalhadores; GRH colocada ao mesmo nível que a Direção Financeira, gerida localmente, mas reportando à sede. Estratégia centrada na retenção de trabalhadores e evitamento do turnover; Destaca-se a contratação de um Diretor Geral ao nível do Grupo de nacionalidade europeia, como sinal da necessidade de consolidação de um modelo de gestão global imposto pela internacionalização; Estratégia defensiva; Modelo de Gestão Global, com pontuais ajustamentos locais determinados maioritariamente por	GRH centrada na valorização do entusiasmo pelo trabalho; Evidência de preocupação em construir um conjunto formalizado de práticas, através da contratação de uma consultora de GRH; GRH determinada pelas opções do Grupo, considerando a coordenação local com reporte ao Grupo (CEO/CFO); Função não estruturada em departamento, o que contraria o cluster nórdico; Estratégia prospetora; Modelo de Gestão Global, com pontuais ajustamentos locais determinados maioritariamente por processos de isomorfismo institucional.	É referido alinhamento da GRH com a estratégia do Grupo, estando a GRH ao nível de uma Direção (como a financeira, p. exp.); Estratégia centrada na retenção de trabalhadores e na valorização profissional dos trabalhadores, designadamente através da formação profissional, com reflexos na remuneração e também na Gestão de Carreiras que se encontra formalizada; Empresa com caraterísticas defensivas; Modelo de Gestão Global, com pontuais ajustamentos locais determinados maioritariamente por processos de isomorfismo institucional.

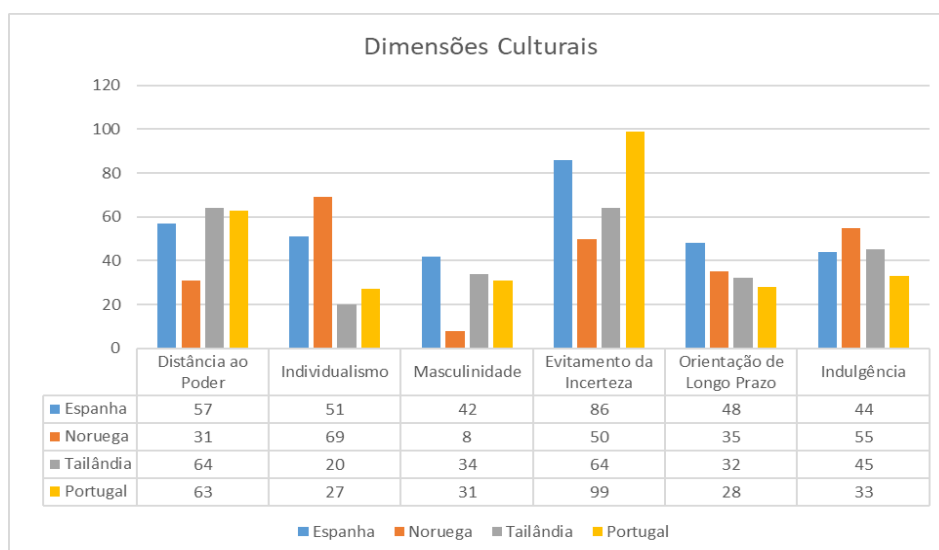
		processos de isomorfismo institucional.		
--	--	--	--	--

Apêndice II - Análise Comparativa das Dimensões Culturais na Perspetiva de Hofstede

Do ponto de vista da abordagem das dimensões culturais, no modelo desenvolvido por Hofstede (2003), os países nos quais se situam os *headoffices* das empresas objeto de análise apresentam algumas diferenças, não obstante o facto de dois dos países de origem serem europeus, assim como o país no qual as sucursais se encontram implantadas. Estas especificidades evidenciam o que Claus (2003) considera uma questão central na viabilidade de construção de um modelo europeu de GRH e que se prende com a resposta à questão de saber “whether one can talk about Europe (i.e., speak of it in a universal manner), or a clustering of various countries with similar characteristics, or whether one must consider Europe as a set of highly diverse and particularistic countries”(Claus, 2003:732).

Para melhor compreensão, apresenta-se quadro comparativo das dimensões culturais mais relevantes no âmbito do presente estudo, quer nos países de origem das sucursais, quer em Portugal, país de acolhimento.

Gráfico 1 – As Dimensões Culturais nos Países de Origem e País Anfitrião



Elaboração própria²⁴

Do quadro acima, verifica-se que, com exceção da Noruega, os demais países de origem e também o país de acolhimento partilham uma vincada distância ao poder, o que, na aceção de Hofstede (2003), significa que as diferenças hierárquicas são bem aceites, sendo natural que as pessoas melhor colocadas na estrutura tenham privilégios decorrentes da sua posição. Da análise dos dados que pudemos efetuar, verifica-se que as estruturas das empresas objeto de estudo refletem esta forte presença hierárquica, com exceção da sede

²⁴ A partir dos dados recolhidos no sítio web <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, consultado em 03.07.2021

do Grupo da Empresa 2, na Noruega, na qual se podem observar poucos níveis hierárquicos e mecanismos bastante informais de relacionamento e ajustamento entre as diversas áreas funcionais da empresa e respetivas direções, correspondendo maioritariamente a áreas de desenvolvimento estratégico do Grupo.

No que respeita ao individualismo, destaca-se a posição da Noruega, que apresenta um valor elevado nesta dimensão, contrastando com os demais países, o que significa que as opiniões individuais são expressas e valorizadas e a comunicação é explícita. Este aspeto é evidenciado na “facilidade com que os profissionais, em qualquer nível hierárquico, são dispensados, caso se conclua que o seu perfil não se adequa às funções a desempenhar, cumpridos obviamente os necessários trâmites legais” (E2). Por outro lado, a empresa expressamente assume, nos seus diversos artefactos, que valoriza a opinião das suas partes interessadas, incluindo os trabalhadores, o que também se materializa nas “consultas feitas aos trabalhadores em matéria de segurança e também nos inquéritos de satisfação que são realizados, pelo menos, uma vez por ano. Na empresa, as questões são colocadas diretamente, e sem rodeios, esperando-se que os trabalhadores sejam verdadeiros nas suas respostas, mesmo que eventualmente expressem uma posição dissonante com a da hierarquia. O que não é, de todo, valorizado são atitudes de bajulação”(E2). Simultaneamente, verifica-se um elevado respeito pela privacidade de cada pessoa, estabelecendo-se uma divisão clara entre a vida pessoal e a vida profissional. Não obstante, e talvez por força da baixíssima taxa de masculinidade que se observa neste país, os momentos de encontro e convívio entre trabalhadores, administração e demais partes interessadas são altamente valorizados e “como, em Portugal, a estrutura da sucursal é muito reduzida, criam-se, efetivamente, laços entre todos, o que qualifica o clima organizacional, que é francamente bom” (E2).

Relativamente à masculinidade, como acima referido destaca-se novamente a Noruega, com um valor extremamente baixo, o que significa que neste país se tende a valorizar a solidariedade para com os outros, sendo o trabalho encarado como algo que se deve fazer bem, como garante da qualidade de vida e não como um meio para afirmar superioridade perante os outros. O foco é no bem-estar e não no *status*. O gestor deve ser colaborante e dar suporte aos seus subordinados.

A existência de bónus coletivos, igualmente estabelecidos para todos os trabalhadores, pode ser considerada uma evidência deste baixo nível de masculinidade, no sentido em que, a empresa, respeitando a individualidade e privacidade de cada um, “também toma conta dos seus” (E2).

Nos restantes países, os níveis de masculinidade são semelhantes entre si, destacando-se a Espanha com o valor mais elevado, o que evidencia a importância atribuída à competência técnica, o que pôde ser observado nas palavras do entrevistado (E3).

Em relação ao evitamento da incerteza, o destaque vai para Portugal, sendo, aliás, esta a dimensão que mais caracteriza o nosso país de acordo com os estudos desenvolvidos por Hofstede (2003). De acordo com esta característica, destaca-se o papel preponderante das regras e da segurança como fonte de motivação pessoal, sendo igualmente de sublinhar a resistência à mudança. Sendo Portugal o país anfitrião das empresas objeto de estudo é, pois, compreensível que todas elas revelem preocupações elevadas ao nível do cumprimento das regras de segurança e dos requisitos de qualidade, como forma de legitimação das empresas na comunidade.

No que respeita às dimensões orientação a longo prazo e indulgência, verifica-se em equilíbrio entre os diversos países, resultando da observação do gráfico que não se tratam de dimensões determinantes na cultura de nenhum dos países.

Apêndice III - Guião de Entrevista/Estudo de Caso

Identificação/Caraterização do Entrevistado

- a. Nome
- b. Área de Formação
- c. Função/cargo na Empresa
- d. Há quanto tempo está na empresa e experiências anteriores na empresa (outras sucursais).

1. Caracterização da empresa

- 1.1. Localização: nacional, regional (território);
- 1.2. Setor de atividade;
- 1.3. Breve história em Portugal;
- 1.4. Missão, objetivos e valores;
- 1.5. Produtos e Mercados;
- 1.6. Tecnologias;
- 1.7. Estrutura organizacional: Configuração estrutural/Organograma (Funcional ou por projeto/ Estrutura vertical ou horizontal)
- 1.8. Estrutura de recursos humanos (nº de trabalhadores, distribuição por sexo; vínculo contratual, nível qualificação; antiguidade; absentismo; horas de formação, higiene e segurança)

2. Organização do trabalho

- 2.1. Tipo de produção;

2.2. Modelos de produção adotados;

2.3. Processo de atribuição de tarefas ou estabelecimento de objetivos (pelos membros da equipa / pela hierarquia);

2.4. Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos ou modos operatórios e normas de comportamento das pessoas?

2.5. Como é feito o controlo e/ou coordenação do trabalho (supervisão direta, relações informais entre trabalhadores, pela própria equipa);

3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

3.1. Função RH

- i. Posicionamento da função RH na estrutura da empresa: staff ou linha/subalternizado a quem?
- ii. Estruturação: é ou não um Departamento ou secção?
- iii. Composição: número de pessoas e funções
- iv. A quem reporta o DRH?

3.2. Recrutamento e selecção

3.2.1. Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados os instrumentos são formatados pelo grupo).

3.2.2. Headcount: quem determina as necessidades de Recrutamento? Como se processa esse planeamento?

3.2.3. Que competências são valorizadas nos candidatos (competências técnicas e sociais). A empresa tem estado a recrutar? Para que funções? Opções?

3.2.4. Tipo de Recrutamento e Seleção (interno/ externo/misto)

3.2.5. Fontes de Recrutamento (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.).

3.2.6. Processo de Seleção (entrevista, testes psico-técnicos, provas de simulação, etc.). Existem instrumentos normalizados fornecidos pelo grupo ou foram criados pela empresa (grau de autonomia da empresa).

3.3. Acolhimento e Integração

3.3.1. Existe um programa formalizado de acolhimento?

3.3.2 O acolhimento é realizado de forma individualizada ou em grupo?

3.3.3. Quem o realiza (técnico de recursos humanos, responsável de departamento, chefia direta, colegas, etc.)?

3.3.4. Objetivos e conteúdos do programa de acolhimento.

4. Formação profissional/ Estratégias de formação da empresa (autonomia/grupo)

4.1.1 A empresa dispõe de um programa anual de formação profissional?

4.1.2 A formação é realizada interna ou externamente?

4.1.3. Os formadores são externos ou internos? No caso de serem internos quem são?

4.1.4. Quem são os destinatários dessa formação?

4.1.5. Quais são os objetivos e conteúdos da formação?

5. Avaliação de Desempenho

5.1. A empresa dispõe de um sistema formalizado de Avaliação de Desempenho?

5.2. Que tipo de instrumentos utiliza?

5.3. Quem procede à Avaliação de Desempenho/Quem avalia os quadros?

5.4. Com que periodicidade é realizada?

5.5. Como é dado feedback aos avaliados?

5.6. Quais os objetivos da Avaliação de Desempenho (determinar necessidades de formação, promover os melhores, proceder à diferenciação salarial, etc.)

6. Remunerações e Carreira

6.1. Existe uma política de diferenciação salarial?

6.2. Quais os critérios para essa diferenciação salarial? (produtividade; assiduidade; Avaliação de Desempenho, etc.)

6.3. Tipo de benefícios atribuídos.

6.4. Existem incentivos coletivos? Se sim, quais e em que circunstâncias são atribuídos?

6.5. Comparativamente com as empresas concorrentes, como classifica a política salarial?

6.6. A frequência de ações de formação tem efeito sobre as remunerações dos trabalhadores?

6.7. Expetativas de carreira.

7. Estratégia:

7.1. Existe uma estratégia de Gestão de RH formalizada (e do conhecimento dos trabalhadores)?

7.2. As práticas de GRH estão alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa?

7.3. Que indicadores de desempenho são utilizados para medir os resultados das práticas de GRH? (BSC/Gestão pela qualidade total)

FIM

Apêndice IV - Minuta de Consentimento Informado

(Dissertação de Mestrado: “As Práticas de GRH em Multinacionais: um estudo multi-caso em empresas instaladas no complexo económico de Sines”)

_____, declara, para os devidos efeitos, aceitar de sua livre vontade, participar neste estudo intitulado **“As Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Multinacionais: um estudo multi-caso em empresas instaladas no complexo económico de Sines”**, realizado pela mestranda Marisa Filipa Santos Rodrigues dos Santos sob a orientação da Prof.^a Doutora Maria Amélia Marques, Professora Coordenadora na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Mais declara ter compreendido a explicação fornecida acerca do estudo, respetiva metodologia e objetivos gerais e específicos, tendo sido dada a oportunidade de fazer as perguntas entendidas como necessárias e esclarecido que o estudo não identificará as empresas objeto de análise ou os interlocutores entrevistados.

Nos termos do supra exposto, declara autorizar a utilização dos dados fornecidos através da presente entrevista no âmbito do estudo de dissertação identificado em epígrafe.

Mais declara autorizar a gravação da presente entrevista, a qual não poderá ser utilizada para qualquer outro fim, devendo ser eliminada logo que efetuada a respetiva análise e tratamento de dados.

Assinaturas:

O entrevistado,

_____.

A investigadora,

_____.

Sines, 9 de março de 2020

Grata pela colaboração.