

XI Seminário Luso_Espanhol de Economia Empresarial, 2009, Universidade do Algarve

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E PRÁTICAS DE INSERÇÃO PROFISSIONAL DOS QUADROS NO SECTOR DE COMPONENTES PARA AUTOMÓVEL

João Pedro Cordeiro

Doutor em Sociologia – Área de Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego

Docente na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

jcordeiro@cscce.ips.pt

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

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Estratégias Empresariais, Inserção Profissional, Quadros, Sector Componentes Automóvel

1. INTRODUÇÃO

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

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

Tendo por base uma investigação inserida no doutoramento em Sociologia sob o tema “Estratégias empresariais e gestão de recursos humanos”, procuramos com esta comunicação apresentar alguns dados sobre a relação entre estratégias empresariais e as práticas de inserção profissional dos quadros superiores nas empresas do sector de componentes para automóvel. Estruturalmente, começamos por traçar o quadro teórico que sustenta a análise, segue-se uma referência à metodologia utilizada e à apresentação dos resultados, concluindo com a síntese dos resultados mais relevantes sobre as relações encontradas.

2. A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A gestão estratégica de recursos humanos é considerada como o mais recente fenómeno da gestão, o qual implica que “as políticas e as práticas ao nível das pessoas sejam planeadas e coordenadas com as estratégias de negócio para a organização alcançar os seus objectivos” (Wright & McMahan, 1992:298). Foi a partir de meados da década de 80 que surgiu uma maior preocupação com o nível estratégico da gestão das pessoas nas empresas (Tichy, 1986; Huselid *et al.*, 1997; Huang, 2002). Um dos factores que merece realce neste processo é a transformação do papel dos recursos humanos das organizações de uma actuação operacional para uma actuação estratégica.

A gestão estratégica de recursos humanos pressupõe uma íntima inter-relação entre a gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional. Contempla, assim, duas dimensões: a *dimensão vertical*, onde a estratégia de gestão de recursos humanos deverá ser coerente e devidamente integrada com a estratégia de negócio da empresa, ou

profissional dos quadros superiores» (recrutamento e selecção, acolhimento e integração). Foi feito um pré-teste (a 5 empresas do sector) de forma a validar as questões.

No que se refere às variáveis utilizadas para concretizar a dimensão «estratégias empresariais», tendo por base a revisão da literatura, formulou-se a seguinte questão: *Qual a estratégia principal da empresa para se adaptar ao mercado?* Identificaram-se quatro opções de resposta: estratégia centrada no baixo custo; estratégia centrada na melhoria da qualidade; estratégia centrada na inovação; estratégia de foco; outra estratégia? Os tipos de estratégia considerados no inquérito por questionário remetem para os desenvolvimentos da teoria das vantagens competitivas de Porter (Porter, 1980, 1985; Schuler & Jackson, 1987; Treacy & Wiersema, 1995). Esta teoria assenta num modelo de competitividade dinâmico, definido por três tipos de estratégias: a estratégia baseada nos custos; a estratégia baseada na diferenciação; e a estratégia de foco. A estratégia de foco foi retirada do inquérito, depois de realizado o pré-teste, dado não permitir diferenciar as empresas.

Decorrente das estratégias preconizadas pelas empresas surge o enfoque da gestão, isto é, o que as empresas elegem, em função dos seus valores e estratégias, como o centro da sua atenção. Neste sentido, e procurando corroborar as estratégias empresariais identificadas, utilizamos as seguintes variáveis: vantagens concorrenciais que as empresas possuem; posicionamento das empresas face aos produtos e aos processos; equipamentos/tecnologias que as empresas possuem; caracterização das empresas quanto à sua estrutura (Morais, 1998).

No que se refere às questões directamente relacionadas com as práticas de «inserção na empresa» analisámos o processo de *recrutamento e selecção* e de *acolhimento e integração* dos quadros superiores. Uma das dimensões tradicionalmente analisadas ao nível do processo de inserção profissional refere-se às formas de emprego que as empresas propõem (Oliveira, 1998). Neste sentido, para concretizar o processo de recrutamento e selecção, procurou-se analisar as práticas de renovação de quadros superiores, o grau de dificuldade que as empresas têm no recrutamento de quadros superiores, o tipo de contrato de trabalho privilegiado aquando do recrutamento de quadros superiores e os critérios determinantes para a selecção de quadros superiores por parte das empresas.

O processo de recrutamento de pessoal não fica completo com a contratação dos candidatos. Para reter e maximizar os recursos humanos seleccionados, as empresas devem prestar atenção à sua socialização (Gómez-Mejía, 1999). Assim sendo, uma dimensão particularmente importante quando se estudam as questões relacionadas com a inserção profissional refere-se à forma como é feito o processo de acolhimento e integração dos novos profissionais contratados. A este nível procurou-se saber se o processo de integração e acolhimento dos novos quadros superiores está ou não formalmente instituído, e, em caso afirmativo, quais são as formas de acolhimento e integração dos novos contratados.

Quanto à definição da amostra, consideramos que não é *conditio sine qua non*, para a validade de uma investigação, que ela se baseie numa amostra que cumpra todos os requisitos estatísticos de representatividade. Em nossa opinião – bem como na de outros – “é necessário substituir a noção global de representatividade por uma noção mais ampla, a de adequação da amostra aos objectivos estabelecidos” (Ghiglione & Matalon, 1992:59). Neste caso concreto não se pretende que a amostra em análise seja representativa. Pretende-se sim, que a amostra se adequê aos objectivos pretendidos. E neste caso isso parece verificar-se, pois a amostra cobre um leque amplo de empresas do sector, dispersas pelo País e de várias dimensões.

A amostra do estudo é constituída por 72 empresas. De um total de cerca de 170 empresas do sector de componentes para automóvel obteve-se uma taxa de resposta, ao inquérito por questionário, na ordem dos 42% . A identificação das cerca de 170 empresas do sector foi feita a partir de uma base de dados fornecida pela AFIA e outra pela Autoeuropa.

Para a análise dos dados do inquérito por questionário foi utilizado o programa estatístico para as ciências sociais – SPSS (Pestana & Gageiro, 2005).

4. RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO

4.1. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

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

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

Decorrente das estratégias empresariais surgem as práticas de gestão de recursos humanos, ou seja, as práticas que as empresas utilizam na gestão dos seus profissionais para lhes dar seguimento. A este nível considerámos dois sistemas particulares relacionados com a inserção profissional: o recrutamento e selecção e o acolhimento e integração. É o sentido da relação entre estes e a estratégia empresarial que a seguir apresentamos.

4.2.3. Tipo de contrato privilegiado no recrutamento de quadros superiores

Quando questionadas sobre “qual o tipo de contrato de trabalho privilegiado no recrutamento de quadros superiores”, as empresas revelaram diferenças significativas consoante o tipo de estratégia adoptada (Tabela III).

Tabela III
Contrato de Trabalho no Recrutamento por Estratégia Empresarial

	Estratégia Empresarial			Total	
	Baixo Custo	Qualidade	Inovação		
Contrato de trabalho no recrutamento de QS	Contrato a prazo/termo	62,5%	2,6%	6,3%	16,9%
	Contrato efectivo/sem termo	6,3%	51,3%	62,5%	43,7%
	Período experimental passagem a efectivo	31,3%	46,2%	31,3%	39,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Cordeiro, J., *Tese de Doutoramento, 2008*

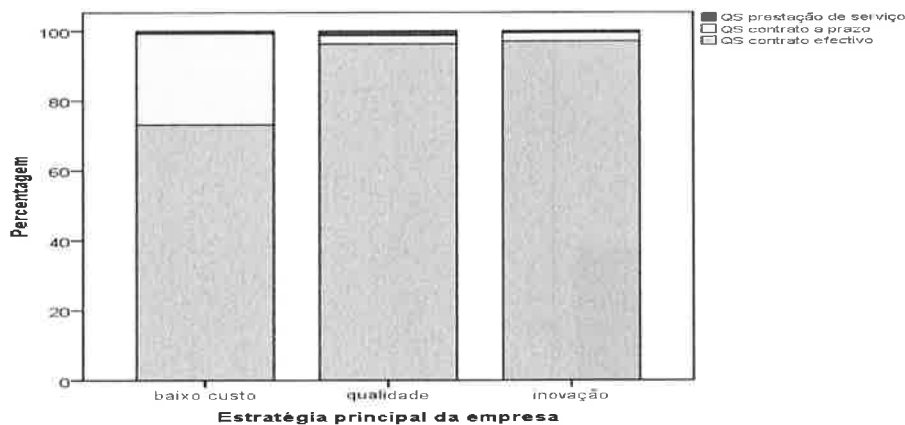
Enquanto as empresas de baixo custo privilegiam o contrato a prazo/termo para os quadros superiores (62.5%), as de estratégia de qualidade e inovação privilegiam a contratação efectiva/sem termo (51.3% e 62.5% respectivamente). Das primeiras, apenas 6,3% revelou preferir a contratação efectiva/sem termo. Realce ainda para as percentagens elevadas ao nível da contratação por período experimental com passagem a efectivo (empresas de baixo custo – 31.3%; empresas de qualidade – 46.2%; empresas de inovação – 39.4%).

Esta associação entre o contrato de trabalho e o tipo de estratégia empresarial é estatisticamente significativa, pelo que podemos afirmar que o tipo de contrato de trabalho privilegiado no recrutamento de quadros superiores varia nas empresas do sector automóvel e depende da estratégia empresarial (*Teste V de Cramer* = .485, $p = .000$).

Procurámos ainda identificar quantos quadros superiores as empresas possuem por categoria de contrato de trabalho. A este nível as empresas revelaram alguma homogeneidade, ou seja, a maioria das empresas possui quadros superiores com contrato efectivo/sem termo. Todavia, algumas diferenças significativas podem ser encontradas por estratégia (Gráfico I).

Não obstante as empresas de baixo custo terem maioritariamente quadros superiores com contrato efectivo/sem termo, estas têm também uma elevada percentagem de quadros superiores com contrato a prazo/termo. Já as empresas com estratégias de qualidade e de inovação possuem maioritariamente quadros superiores com contratos efectivos/sem termo. Apenas uma minoria destas empresas possui quadros superiores com contratos a prazo/termo ou de prestação de serviços.

Gráfico I
Tipo de Contrato dos Quadros Superiores por Estratégia Empresarial



Fonte: Cordeiro, J., *Tese de Doutoramento, 2008*

O teste de comparação de medianas de *Kruskal Wallis* revela diferenças estatisticamente significativas para os contratos efectivos e os contratos a prazo entre as três estratégias. Todavia não existem diferenças significativas para

As empresas inquiridas não diferem quanto à preferência de contratação de quadros superiores com perfil técnico ou de liderança quando agregadas por dimensão (pequena, média ou grande) (*Kruskal-Wallis*, $X^2=1.050$, 2 gl, $p>.05$).

4.2.5. Critérios de selecção de quadros superiores

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

Dois sentidos parecem poder ser retirados dos resultados (Tabela V). Por um lado, os critérios de selecção mais importantes, tomados como aqueles que as empresas mais praticam, são “experiência profissional” e “formação académica/escolar”. Estes são os critérios mais valorizados pelos respondentes, com 95.8% e 77.8% respectivamente. Por outro lado, os menos valorizados são “prestígio da universidade” (91.7%), “sexo” (87.5%), “formação no estrangeiro” (84.7%) e “idade” (80.6%). Numa situação algo dúbia surge o critério “competências sociais e relacionais”, considerado por 59.7% das empresas.

Tabela V

Critérios de Selecção dos Quadros Superiores por Estratégia Empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Experiência profissional	não	0,0%	2,6%	12,5%	4,2%
	sim	100,0%	97,4%	87,5%	95,8%
Formação académica / escolar	não	41,2%	20,5%	6,3%	22,2%
	sim	58,8%	79,5%	93,8%	77,8%
Competências sociais e relacionais	não	64,7%	35,9%	25,0%	40,3%
	sim	35,3%	64,1%	75,0%	59,7%
Prestígio da universidade	não	94,1%	92,3%	87,5%	91,7%
	sim	5,9%	7,7%	12,5%	8,3%
Formação no estrangeiro	não	100,0%	89,7%	56,3%	84,7%
	sim	0,0%	10,3%	43,8%	15,3%
Idade	não	88,2%	82,1%	68,8%	80,6%
	sim	11,8%	17,9%	31,3%	19,4%
Sexo	não	52,9%	97,4%	100,0%	87,5%
	sim	47,1%	2,6%	0,0%	12,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Cordeiro, J., Tese de Doutoramento, 2008

Quando consideradas as empresas por estratégia, verificamos que existem três critérios de selecção de quadros superiores que apresentam diferenças significativas. O critério “competências sociais e relacionais”, preconizado sobretudo pelas empresas com estratégia de qualidade (64.1%) e inovação (75%), em detrimento das empresas com estratégia de baixo custo (64.7% destas revelaram não considerar este critério na selecção de quadros superiores). O critério “formação no estrangeiro”, apesar de ser pouco referenciado pelas empresas, apresenta percentagens de aplicação relativamente elevadas nas empresas com estratégia de inovação (43.8%). O critério “sexo”, apesar de pouco referenciado pelas empresas apresenta percentagens relativamente elevadas nas empresas com estratégia de baixo custo (47.1%).

Tabela VI

Testes do Qui-Quadrado e V de Cramer

	Chi-Square/V Cramer	gl	Sig.
Competências sociais e relacionais	6,081 (a)	2	,048
Formação no estrangeiro	,439 (b)	2	,001
Sexo	,582 (b)	2	,000

Legenda: a) 0 cells (,0%) have expected count less than 5; b) V de Cramer

Fonte: Cordeiro, J., Tese de Doutoramento, 2008

Tabela VIII
Formas de Acolhimento e Integração por Estratégia Empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Integração por processo de acolhimento	não	76,5%	43,6%	12,5%	44,4%
	sim	23,5%	56,4%	87,5%	55,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Integração através de formação profissional	não	100%	66,7%	68,8%	75,0%
	sim	0%	33,3%	31,2%	25,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Integração pelo superior hierárquico	não	41,2%	12,8%	12,5%	19,4%
	sim	58,8%	87,2%	87,5%	80,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Integração p/ colegas	não	64,7%	56,4%	50,0%	56,9%
	sim	35,3%	43,6%	50,0%	43,1%
	Total	100%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Cordeiro, J., *Tese de Doutoramento*, 2008

Em suma, há claramente uma associação entre o tipo de estratégia e as formas de integração “por processo de acolhimento”, “através de formação profissional” e “pelo superior hierárquico”. A associação entre estas formas de integração e o tipo de estratégia empresarial é estatisticamente significativa, pelo que podemos afirmar que as formas de integração dependem da estratégia empresarial. Relativamente à “integração pelos colegas”, constata-se a ausência dessa associação, pelos que os resultados indiciam que esta forma de integração segue o mesmo padrão independentemente da estratégia adoptada (Tabela IX).

Tabela IX
Testes do Qui-Quadrado e V de Cramer

	Chi-Square / V Cramer	G1	Sig.
Integração por processo de acolhimento	13,686 (a)	2	,001
Integração através de formação profissional	,322 (b)	2	,024
Integração pelo superior hierárquico	,305 (b)	2	,035
Integração pelos colegas	,737 (a)	2	,692

Legenda: a) 0 cells (,0%) have expected count less than 5; b) V de Cramer
Fonte: Cordeiro, J., *Tese de Doutoramento*, 2008

5. CONCLUSÃO

O objectivo desta comunicação foi o de captar as principais relações entre *estratégia* e as *práticas de gestão de recursos humanos*, incidindo especificamente nas *práticas de inserção profissional* dos quadros superiores no sector de componentes para automóvel. As empresas revelaram possuir diferentes estratégias e diferentes práticas ao nível da sua inserção profissional, as quais estão corporizadas em algumas das diferentes dimensões analíticas consideradas (recrutamento e selecção, acolhimento e integração).

A este nível destacam-se as seguintes conclusões: a) as empresas possuem diferentes estratégias empresariais para fazer face ao mercado, sendo classificadas em três grupos (inovação, qualidade e custos); b) as empresas com estratégia de “qualidade” e “inovação” privilegiam o contrato efectivo/sem termo no recrutamento de quadros superiores, enquanto nas empresas com “estratégia de baixo custo” existe equilíbrio entre o contrato a prazo/termo e o efectivo/sem termo no recrutamento de quadros superiores; c) o perfil dos quadros superiores contratados diverge segundo o binómio empresas de “inovação” e “baixo custo” (tendencialmente perfil técnico) e empresas de