

**XX Jornadas
Luso Espanholas
de Gestão
Científica**

Novos desafios da gestão em contexto de incerteza

Nuevos retos de la gestión bajo incertidumbre

Fevereiro 4-5, 2010 – Setúbal, Portugal



Artigos

GESTÃO ESTRATÉGICA DE QUADROS: ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E PRÁTICAS DE GESTÃO DOS QUADROS SUPERIORES

João Pedro Cordeiro
jcordeiro@esce.ips.pt
Escola Superior de Ciências Empresariais
Instituto Politécnico de Setúbal

ABSTRACT

Human resources management has been acknowledged as an important factor for the development of firms. This study's main goal is to analyse the relations between management of highly qualified professionals and corporate strategies. Consequently, we formulate the central problem in this study through the following research question: *how do highly qualified professionals management practices link to corporate strategies in the automotive components industry?* The research method used was the survey. The study covers 72 companies. Results suggest that the development management practices for highly qualified professionals present differentiations consonant business strategies at automotive parts industry companies. We conclude that the automotive parts industry companies when possessing different business strategies, also possess different forms to praise these same strategies, which support and are supported by some different development management practices (recruitment, selection, training, careers, and remunerations). This study contributes to formulating highly qualified professionals management systems aligned with corporate strategies.

KEYWORDS: Corporate Strategies, Management Practices for Highly Qualified Professionals, Automotive Components Industry.

1. INTRODUÇÃO

Perante as actuais transformações sócio-económicas, as empresas têm alterado significativamente o modo como gerem os recursos humanos. Todavia, ainda persiste um hiato entre um discurso de gestão, muito centrado na valorização do factor humano, e as práticas efectivamente desenvolvidas pelas empresas. Este hiato tem-se revelado de várias formas, entre as quais se destaca a análise em termos da gestão estratégica dos recursos humanos, ou seja, a (des)articulação entre as estratégias de negócio das empresas e as práticas efectivas ao nível dos seus recursos humanos (Schuler e Jackson, 1987).

A definição do modelo de gestão pressupõe, assim, que a empresa pense e decida, em cada momento do seu ciclo de vida, sobre as *estratégias* (onde se incluem os objectivos das empresas) que lhe permita alcançar os objectivos definidos, bem como as *práticas de gestão dos recursos humanos* que lhe estão associadas, num processo de retroalimentação mútua. Dado que a qualificação dos recursos humanos é um dos maiores garantes de sucesso do negócio, é necessário manter presente que a gestão dos recursos humanos não se esgota nos processos de contratação. É, igualmente, importante manter os trabalhadores motivados no desempenho das funções através de práticas de gestão da remuneração e de desenvolvimento de carreiras qualificantes.

Este artigo tem por base uma investigação inserida no doutoramento em Sociologia sob o tema “Estratégias empresariais e gestão de recursos humanos” (Cordeiro, 2008). Apresenta-se aqui alguns dados sobre a relação entre estratégias empresariais e as práticas de gestão dos quadros superiores (QS) em empresas do sector de componentes para automóvel. Estruturalmente, começa-se por traçar o quadro teórico que sustenta a análise, seguindo-se uma referência à metodologia utilizada e à apresentação dos resultados. Conclui-se com uma síntese dos resultados mais relevantes sobre as relações encontradas.

2. A GESTÃO ESTRATÉGICA DE QUADROS

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

A gestão estratégica de quadros pressupõe a inter-relação entre a gestão das pessoas e a estratégia organizacional. Contempla, assim, duas dimensões: a *dimensão vertical*, onde a estratégia de gestão de quadros deverá ser coerente e devidamente integrada com a estratégia de negócio da empresa, ou seja, a estratégia de gestão de quadros constitui um *input* fundamental para o processo de formulação e implementação da estratégia de negócio da empresa; e a *dimensão horizontal*, que enfatiza a coerência e integração das diferentes políticas funcionais da gestão de quadros entre si, que não podem contradizer-se nos fins que visam nem nos efeitos que produzem (Wright e McMahan, 1992; Becker e Huselid, 1999).

Uma das características da nova política de gestão estratégica refere-se ao papel fulcral que os profissionais mais qualificados (quadros e não só) assumem enquanto parte integrante e integradora da actividade das empresas (Torrington, 2002). A competitividade das empresas está, pois, cada vez mais associada à capacidade de considerar os quadros (superiores e não só) enquanto elementos maximizadores da sua eficiência/eficácia. A importância que estes profissionais detêm no desenvolvimento estratégico das empresas pressupõe que alguns dos postos de trabalho sejam preferencialmente ocupados por indivíduos cada vez mais qualificados. Neste sentido, a estrutura organizacional deve procurar delinear e implementar um sistema de gestão de quadros que lhe permita adequar a componente humana aos objectivos estratégicos da organização. Ou seja, pela forma como “os recrutam, os afectam, os formam, os remuneram, os promovem, os mudam, consideram as demissões e decidem as separações, as empresas dão aos seus quadros uma imagem do futuro que eles podem esperar e encontrar, mas também do valor acrescentado que lhes podem trazer. Para isso é necessário, também, existir uma boa relação entre a estratégia de recursos humanos e a estratégia global da empresa” (Pernin, 1985:74). Ou seja, a gestão estratégica de quadros procura envolver a “concepção e a implementação de um conjunto de políticas e de práticas internamente consistentes, de forma a garantir que o capital humano da empresa contribua decisivamente para alcançar os objectivos do negócio” (Huselid *et al.*, 1997:172).

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

A consideração da gestão de quadros como um conjunto de *práticas* é uma das abordagens conceptuais que decorre de duas razões principais. Em primeiro lugar, da necessidade de conceptualizar um conjunto muito diversificado de práticas e dos seus respectivos resultados, obtidos através das pessoas, que se constituem como factor de vantagem competitiva. Em segundo lugar, da necessidade de controlar os seus efeitos na organização, não podendo dissociar deste processo factores como a cultura e a estratégia da organização. As práticas, a este nível, correspondem a um conjunto de ferramentas e de instrumentos que fazem parte de um sistema de gestão das pessoas. No fundo representam as opções a tomar em termos de gestão das pessoas. Essas práticas concretas analisam e potenciam as habilidades dos trabalhadores, os seus conhecimentos e a sua experiência. As práticas a conceber e implementar, no que à gestão de quadros diz respeito, remetem principalmente para o que alguns autores denominam por *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* ou *High-Performance Work System* (Becker, Huselid, Ulrich, 2001; Ciavarella, 2003; Pil e MacDuffie, 1996).

As *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* incluem a introdução de inovações na gestão do trabalho e na gestão das pessoas, a saber: formas flexíveis de trabalho, formação, trabalho em equipa, retribuição contingencial à performance, avaliação de desempenho centrada na performance, participação formal do trabalhador,

programas de qualidade de vida no trabalho, etc. Promovem a inovação e a motivação do trabalhador, conduzindo a maior satisfação e lealdade (comprometimento) e, previsivelmente, a melhores resultados em termos de performance organizacional. As *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* exigem a participação activa do quadro da empresa no trabalho, desenvolvendo e aplicando os seus conhecimentos, e geram elevados níveis de motivação e envolvimento.

A ideia central das práticas associadas a este sistema consiste em fazer chegar até aos diferentes profissionais da organização, informação, conhecimento, recompensas e poder. Neste sentido, a implementação destas práticas depende das competências dos profissionais serem nucleares (*core*) para a estratégia da organização e dos profissionais terem motivação e oportunidades para as utilizar. Daí que os empregadores apenas tenham interesse 'económico' em utilizar tais práticas para profissionais com competências singulares e com valor estratégico para a empresa (Delery e Shaw, 2001) – os profissionais qualificados (i.e. quadros) encontram-se em melhores condições, pelo seu posicionamento na estrutura hierárquica, para desenvolverem e serem alvo dessas práticas.

Na avaliação do impacto das *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho*, há que considerar a possibilidade de existir o efeito de um factor sinérgico resultante da condição de sistema, ou seja, do impacto destas *práticas* ser mais significativo quando aplicadas harmoniosamente com outros sistemas da organização, como a estratégia e as funções de negócio. Pondera-se, assim, a necessidade destas práticas serem consistentes entre si e com a estratégia organizacional. Por outras palavras, as *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* procuram expressar de forma mais objectiva possível os princípios e as finalidades formuladas pela missão e pela estratégia da empresa. São, portanto, directrizes definidas para assegurar a consistência dos objectivos propostos. Deste modo, as *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* representam os princípios estabelecidos pela organização e norteiam a elaboração de normas, procedimentos, programas e actividades.

Não havendo consenso quanto aos elementos que caracterizam as *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* é possível, contudo, identificar um conjunto de práticas que, regra geral, são integradas no sistema como um todo, a saber: segurança no emprego, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, oportunidades de formação, oportunidades de carreira, remuneração com componentes contingentes ao desempenho, oportunidades de participação e acesso à informação.

Em Portugal não se encontra totalmente difundido o carácter estratégico da gestão de quadros (Bilhim, 2004). O papel da área, evoluiu é certo, mas de forma tardia, não permitindo ainda que seja alcançada na sua plenitude.

3. METODOLOGIA: TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO, VARIÁVEIS E AMOSTRA

Para a realização deste estudo recorreu-se a um inquérito por questionário aplicado às empresas do sector de componentes para automóvel. O inquérito utilizado foi construído de raiz e com ele procurou-se caracterizar as dimensões «estratégias empresariais» e «práticas de gestão dos QS». Para validar as questões, fez-se um pré-teste a 5 empresas do sector.

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 cinco opções de resposta: estratégia centrada no baixo custo; estratégia centrada na melhoria da qualidade; estratégia centrada na inovação; estratégia de foco; outra estratégia? Os tipos de estratégia considerados no inquérito por questionário remetem para os desenvolvimentos da teoria das vantagens competitivas de Porter (Porter, 1980, 1985; Schuler e Jackson, 1987). A estratégia de foco foi retirada do inquérito dado não permitir diferenciar as empresas, pois trata-se de um sector muito focalizado. Para corroborar as estratégias empresariais, utilizou-se as seguintes variáveis: vantagens concorrenciais; o seu posicionamento face aos produtos e aos processos; equipamentos/tecnologias; estrutura (Morais, 1998).

No que se refere às questões directamente relacionadas com as «práticas de gestão dos quadros» analisou-se o processo na sua globalidade. Para concretizar o processo de gestão dos QS procurou-se analisar as práticas ao nível do recrutamento, selecção, formação, carreiras e remunerações.

O 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%. Passamos à sua caracterização: quanto à dimensão, o grosso das empresas são PME's (15,3% são pequenas empresas e 68,1%

são empresas de média dimensão). Empresas de grande dimensão são 16,7%; quanto à distribuição territorial, verifica-se uma forte concentração em quatro distritos principais: 23 empresas no distrito de Setúbal (19 das quais em Palmela); 14 em Lisboa; 9 em Aveiro; 8 no Porto e 4 em Évora. De realçar a fraca existência de empresas deste sector no interior do País; quanto à actividade principal das empresas, destaca-se a grande diversidade de actividades, embora se verifique uma grande concentração de empresas (29) cuja actividade reside na produção de componentes automóveis (CAE – 34300). No total existem 24 actividades referenciadas; quanto à composição do capital, as empresas consideradas são maioritariamente de capital privado estrangeiro (58,3% das empresas são exclusivamente de capital privado estrangeiro). Cerca de 13,9% das empresas possui 100% de capital privado nacional, e 8,3% exclusivamente capital público.

Para a análise dos dados do inquérito por questionário foi utilizado o programa estatístico para as ciências sociais – SPSS (Pestana e Gageiro, 2005). As principais técnicas utilizadas foram: *Análise descritiva*; *Teste não-paramétrico (teste de kruskal wallis)*; *Análise de componentes principais*; *Análise factorial*; *Medidas de associação (baseadas no qui-quadrado – coeficiente V de cramer)*, (Pestana e Gageiro, 2005; Maroco, 2007).

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 e Jackson, 1987). De acordo com o modelo de Porter (1985), as empresas podem ganhar vantagens competitivas baseadas em três tipos de estratégias genéricas: baseada nos custos, na diferenciação e no foco/nicho. A estratégia *baseada nos custos* traduz-se na procura de uma vantagem competitiva em diversos segmentos industriais através da redução de custos. A estratégia de *diferenciação* procura a vantagem competitiva em diversos segmentos através da identificação das características valorizadas pelos clientes. A estratégia de *foco/nicho* reflecte-se na procura de vantagem competitiva num só segmento ou num grupo de segmentos de mercado/industriais pelos quais a empresa optou, excluindo os restantes segmentos.

Partindo das premissas de Porter, Schuller e Jackson (1987) desenvolvem três arquétipos da estratégia competitiva, estabelecendo relações entre ela e as práticas de gestão de recursos humanos: inovação, qualidade e redução de custos. A *estratégia de inovação* é utilizada para desenvolver produtos e/ou serviços diferentes dos seus concorrentes. A *estratégia de qualidade*, que consiste em “fazer bem sempre”, é utilizada para a melhoria de produtos, serviços e processos face aos seus concorrentes. Na *estratégia de redução dos custos* as empresas alcançam vantagens competitivas por produzirem ao mais baixo custo (Schuler e Jackson, 1987).

Para este estudo consideraram-se três tipos de estratégias: baixo custo, qualidade e inovação. A tipologia foi validada pela aplicação do pré-teste do questionário às empresas do sector de componentes para automóvel. Os resultados do inquérito apontam para uma elevada percentagem de empresas que apostam na diferenciação pela qualidade (54.2%). As restantes empresas, 23.6% centram a sua estratégia no “baixo custo” e 22.2% na “inovação”. Decorrente das estratégias surgem as práticas de gestão dos profissionais a dar seguimento àquelas. A este nível consideram-se quatro sistemas particulares: o recrutamento, a selecção, a formação, as carreiras e as remunerações. É o sentido da relação entre estes e a estratégia que a seguir apresentamos.

4.2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

4.2.1. Práticas de renovação

As empresas revelam níveis elevados de renovação de QS, sendo que a sua grande maioria contratou QS nos últimos três anos (75%) (Tabela 1).

Tabela 1 – Contratação de QS (3 anos) por Estratégia Empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Contratação de QS (3 anos)	não	41,2%	23,1%	12,5%	25,0%
	sim	58,8%	76,9%	87,5%	75,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

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

Apesar desta homogeneidade a tendência para a renovação dos quadros aumenta consoante se caminhe para empresas com estratégia de qualidade (76,9%) e inovação (87,5%). Quando consideradas apenas as empresas com estratégia principal de baixo custo, constata-se que uma significativa percentagem não contratou QS nos últimos três anos (41,2%), não revelando especial preocupação com a renovação dos seus quadros. Porém, esta associação entre a renovação de QS e tipo de estratégia empresarial não é estatisticamente significativa (*Teste V de Cramer* = .229; $p > .05$).

4.2.2. Tipo de contrato privilegiado no recrutamento

As empresas revelaram diferenças significativas por estratégia adoptada quanto ao tipo de contrato privilegiado no recrutamento de QS (*Teste V de Cramer* = .485, $p = .000$). Enquanto as empresas de baixo custo privilegiam o contrato a termo (62,5%), as de estratégia de qualidade e inovação privilegiam a contratação sem termo (51,3% e 62,5% respectivamente). Das primeiras, apenas 6,3% revelou preconizar a contratação sem termo. No que se refere à contratação por período experimental com passagem a efectivo: empresas de baixo custo – 31,3%; empresas de qualidade – 46,2%; empresas de inovação – 39,4% (Tabela 2).

Tabela 2 – Contrato de Trabalho no Recrutamento por Estratégia Empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Contrato_recrutamentoQS	Contrato a termo	62,5%	2,6%	6,3%	16,9%
	Contrato sem termo	6,3%	51,3%	62,5%	43,7%
	Experimental_sem termo	31,3%	46,2%	31,3%	39,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

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

Procura-se ainda identificar quantos QS as empresas possuem por categoria de contrato de trabalho. A este nível as empresas revelaram alguma homogeneidade (a maioria das empresas possui QS com contrato sem termo). Todavia, algumas diferenças significativas podem ser encontradas por estratégia. Não obstante as empresas de baixo custo terem maioritariamente QS com contrato sem termo, estas têm também uma elevada percentagem de QS com contrato a termo. Já as empresas com estratégias de qualidade e de inovação possuem maioritariamente QS com contratos sem termo (apenas uma minoria possui QS com contratos a termo ou de prestação de serviços).

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

4.2.3. Critérios de selecção

Quanto aos critérios para a selecção dos QS, foram identificados sete *itens*, sendo solicitada a indicação de quais os mais determinantes na empresa. Dois sentidos parecem poder ser retirados dos resultados (Tabela 3). Por um lado, os critérios de selecção mais importantes, por serem os mais praticados, são “experiência profissional” e

“formação académica/escolar, 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 dúbia surge o critério “competências sociais e relacionais”, considerado por 59.7% das empresas.

Quando consideradas as empresas por estratégia, verifica-se a existência de três critérios de selecção de QS que apresentam diferenças significativas. O critério “competências sociais e relacionais” preconizado sobretudo pelas empresas com estratégia de qualidade (64.1%) e inovação (75%), ao contrário das empresas com estratégia de baixo custo (64.7% destas revelaram não considerar este critério na selecção de QS). 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 referido pelas empresas apresenta percentagens relativamente elevadas nas empresas com estratégia de baixo custo (47.1%).

Tabela 3 – Critérios de Selecção dos QS por Estratégia Empresarial

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

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

Com efeito, a associação entre estes três critérios e a estratégia é estatisticamente significativa. A este nível, a selecção de QS é uma variável nas empresas do sector automóvel que depende da estratégia empresarial.

4.3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E GESTÃO DA FORMAÇÃO

4.3.1. Formação profissional

Relativamente à formação profissional procurou-se perceber se as empresas promoveram acções de formação profissional para os QS nos últimos três anos, diferenciando-os por perfis (*perfil técnico (QS-PT)* – inserindo-se nas tarefas de execução, técnicas e operativas; *perfil de liderança (QS-PL)* – define as relações dos quadros com os seus subordinados em termos de motivação, liderança, iniciativa) (Maurel, 2006).

Os resultados indicam que a grande maioria das empresas promoveu formação profissional nos últimos três anos para os QS, não evidenciando grandes diferenças de acordo com os perfis considerados (QS-PT – 90,1%; QS-PL – 88,7% das empresas). Todavia, as diferenças são evidentes se compararmos a realização de formação profissional face à estratégia empresarial.

Verifica-se que a promoção de formação profissional é maior em empresas optam por uma estratégia de qualidade e de inovação. Com efeito, independentemente do perfil considerado, a quase totalidade das empresas com estes dois tipos de estratégia promoveu formação profissional para os seus QS. Quanto às empresas com estratégia de baixo custo, apesar de maioritariamente promoverem formação profissional nos últimos três anos, uma grande percentagem (41,2%) não promoveu qualquer acção de formação.

Os resultados de associação de *V de Cramer* mostra claramente que a promoção de formação profissional para os QS diverge entre as empresas que adoptam uma estratégia de baixo custo face às que adoptam uma estratégia de qualidade e inovação. Existe associação estatisticamente significativa entre o tipo de estratégia e a promoção de formação profissional (*V de Cramer* =.589, $p < .01$ para QS-PT; *V de Cramer* =.532, $p < .01$ para QS-PL).

4.3.2. Tipo de formação profissional

Procura-se, ainda, identificar qual o tipo de formação profissional predominante consoante o perfil associado aos QS. Verificase que o tipo de formação profissional varia significativamente de acordo com as funções exercidas. Explicitando, para os QS-PT as empresas privilegiam, sobretudo, a formação através de “congressos, seminários e feiras” (49,2%), seguido da formação “no posto de trabalho” (21,5%) e da “formação em sala” (21,5%). Já ao nível dos QS-PL, as empresas privilegiam a “formação em sala” (45,3%), seguida da formação através de “congressos, seminários e feiras”. Registe-se a pouca apetência pela “formação outdoor” (6,2% – QS-PT e 18,8% – QS-PL) e a inexistência de formação através de “estágios” em ambos os perfis.

Seguidamente, procura-se verificar a relação entre o tipo de formação e a estratégia empresarial (Tabela 4).

Tabela 4 – Tipo de formação profissional por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	Total
QS-PT	Formação sala	41,7%	24,3%	0,0%	21,5%
	Formação posto trabalho	41,7%	16,2%	25,0%	23,1%
	Formação outdoor	8,3%	2,7%	12,5%	6,2%
	Congr./seminários/ feiras	8,3%	56,8%	62,5%	49,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
QS-PL	Formação sala	75,0%	52,8%	6,3%	45,3%
	Formação posto trabalho	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Formação outdoor	8,3%	11,1%	43,8%	18,8%
	Congr./seminários/ feiras	16,7%	36,1%	50,0%	35,9%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

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

Ao nível dos QS-PT as empresas de baixo custo privilegiam a “formação em sala” e a “formação no posto de trabalho” (41,7% respectivamente), enquanto que as empresas com estratégia de inovação e de qualidade assentam a formação em “congressos, seminários e feiras” (56,8% e 62,5% respectivamente). Ao nível dos QS-PL, o tipo de formação profissional efectuada varia, sobretudo, entre as empresas com estratégia de baixo custo e de qualidade e as empresas de inovação. Enquanto nas primeiras predominam as acções de “formação em sala” (75,0% e 52,8% respectivamente), nas segundas privilegia-se a formação através de “congressos, seminários e feiras” (50,0%) e a “formação outdoor” (43,8%).

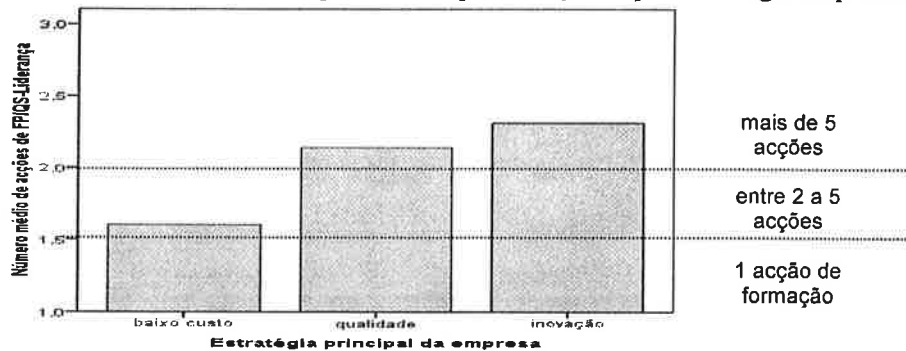
O teste *V de Cramer* revelou existirem diferenças estatisticamente significativas entre as empresas que adoptaram predominantemente uma das estratégias sob estudo e o tipo de formação profissional privilegiado, pelo que pode afirmar-se que existe associação entre o tipo de estratégia e o tipo de formação profissional (*V de Cramer* =.344, $p < .05$ para QS-PT; e *V de Cramer* =.369, $p < .01$ para QS-PL).

4.3.3. Acções de formação profissional

Ao nível dos QS, nos últimos 3 anos, as empresas realizaram maioritariamente entre 2 a 5 acções de formação profissional, independentemente dos perfis considerados (QS-PT – 59,4% das empresas, e QS-PL – 61,9% das empresas). Referência ainda para a percentagem considerável de empresas que realizaram mais de 5 acções de formação profissional nos últimos 3 anos (QS-PT – 25,0%; QS-PL – 23,8%).

Se considerarmos a formação por tipo de estratégia, o teste de *Kruskal Wallis* revela que não existem diferenças estatisticamente significativas ($X^2=5,343$, 2gl, $p>.05$) entre as empresas que adoptaram predominantemente uma das estratégias sob estudo quanto ao número de acções *per capita* dadas aos QS-PT. Porém, para os QS-PL, o número de acções de formação dadas difere consoante a estratégia empresarial ($X^2=8,167$, 2gl, $p<.05$). O Gráfico 1 mostra que as empresas com estratégia de inovação são as que mais apostam na formação (número de acções), seguidas das que adoptam estratégia de qualidade, ambas com resposta modal na categoria 2 a 5 acções *per capita*. As empresas com estratégia de baixo custo têm o menor investimento em número de acções de formação, com moda situada em apenas 1 formação *per capita* para os QS-PL (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Acções de formação profissional para os QS-PL por estratégia empresarial

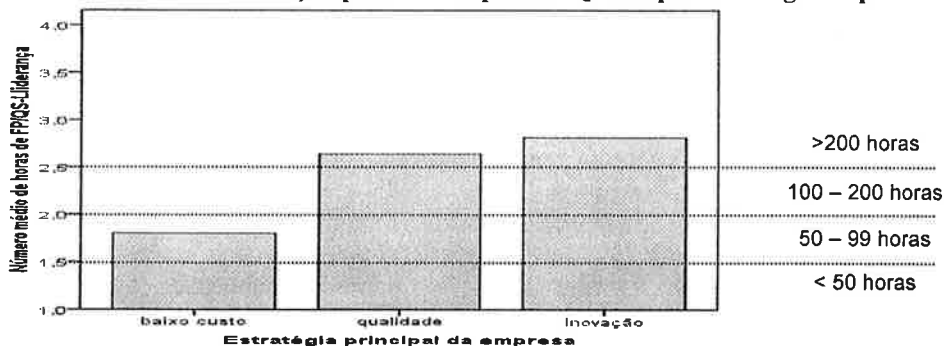


Fonte: Cordeiro, J., Tese de Doutoramento, 2008.

4.3.4 Horas de formação profissional

A este nível procura-se identificar qual o número de horas de formação profissional *per capita* para os QS-PT e QS-PL, nos últimos 3 anos. As empresas em estudo realizaram maioritariamente entre 50 a 99 horas de formação profissional, independentemente dos perfis (QS-PT – 40,6% das empresas, QS-PL – 47,6% das empresas). O teste de *Kruskal Wallis* revelou não existirem diferenças estatisticamente significativas ($X^2=4,782$, 2gl, $p>.05$) entre as empresas quanto ao número de horas *per capita* para os QS-PT. Porém, para os QS-PL, o número de horas de formação difere por estratégia empresarial ($X^2=7,653$, 2gl, $p<.05$).

Gráfico 2 – Horas de formação profissional para os QS-PL por estratégia empresarial



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

Para este caso, os resultados indicam que as empresas com estratégia de inovação apostam na formação, seguidas das de estratégia de qualidade, ambas com resposta modal na categoria “100 a 200” horas de formação *per capita*. As empresas com estratégia de baixo custo têm o menor investimento em número de horas de formação, com moda situada entre “< 50 horas” e “50 a 99” horas de formação *per capita* (Gráfico 2).

4.3.5 Modalidades de estímulo à formação profissional

Quanto às modalidades de estímulo à formação profissional, refira-se que a ênfase é dada ao apoio financeiro por iniciativa da empresa (praticado por 79,2% das empresas). As restantes formas de estímulo são pouco praticadas, evidenciando-se o reconhecimento salarial, apenas considerado por 8,3% das empresas (Tabela 5).

Tabela 5 – Modalidades de Estímulo à Formação Profissional para os QS por Tipo de Estratégia

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

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

Considerando as formas de estímulo à formação profissional por estratégia empresarial, constata-se que apenas a implicação da formação na progressão apresenta diferenças significativas entre as empresas ($\chi^2=6,984$, 2gl, $p<.05$), sendo privilegiada nas empresas com estratégia assentes na inovação (62,5%). A variação assenta no binómio empresas com estratégia de inovação *versus* empresas com estratégia de baixo custo e qualidade.

4.4. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E GESTÃO DE CARREIRAS

4.4.1. Processos de desenvolvimento de carreiras

Quanto ao desenvolvimento de carreiras procura-se identificar os processos aplicados pelas empresas para os QS. Para a generalidade das empresas, os *itens* da gestão de carreiras mais referidos, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo (1,44), são a avaliação da carreira pela empresa (1,736), o aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação (1,542) e o aperfeiçoamento da carreira através de preparação individual. Os demais processos situam-se abaixo da média. A orientação da carreira através dos serviços de informação (1,139), o aperfeiçoamento da carreira através da rotatividade entre postos de trabalho (1,347) e a avaliação da carreira feita pelo trabalhador (1,417) são os processos menos valorizados.

Considerando os processos de desenvolvimento de carreiras por estratégia empresarial (Tabela 6), constata-se algumas diferenças, sobretudo, quanto à avaliação da carreira feita pelo trabalhador, ao aperfeiçoamento da carreira por preparação individual e ao aperfeiçoamento da carreira por programas de formação. A avaliação da carreira feita pelo trabalhador é um processo preferencialmente aplicado às empresas com estratégia de inovação (68,8%). Quanto ao aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual e ao aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação, a variação é segundo o binómio “empresas de qualidade e de inovação” *versus* “empresas de baixo custo”, ou seja, são processos cuja aplicação é significativamente superior nas primeiras, e bastante reduzida nas segundas (76,5% não aplicam este processo).

Os testes aplicados revelaram existir diferenças estatisticamente significativas entre as estratégias das empresas quanto à avaliação da carreira feita pelo trabalhador ($\chi^2=7,294$, 2gl, $p<.05$), ao aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual ($\chi^2=6,068$, 2gl, $p<.05$) e ao aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação ($\chi^2=8,426$, 2gl, $p<.05$), pelo que podemos afirmar que estes processos de desenvolvimento de carreiras variam e dependem da estratégia empresarial preconizada. Os restantes processos não apresentam associação estatisticamente significativa com o tipo de estratégia.

Tabela 6 – Processos de desenvolvimento de carreiras por estratégia empresarial

	Estratégia Empresarial	Total
--	------------------------	-------

		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Avaliação_pela empresa	não	47,1%	23,1%	12,5%	26,4%
	sim	52,9%	76,9%	87,5%	73,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Avaliação_pelo trabalhador	não	76,5%	61,5%	31,3%	58,3%
	sim	23,5%	38,5%	68,8%	41,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Orientação_serviços de informação	não	82,4%	87,2%	87,5%	86,1%
	sim	17,6%	12,8%	12,5%	13,9%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aperfeiçoamento_prep. individual	não	76,5%	41,0%	56,3%	52,8%
	sim	23,5%	59,0%	43,8%	47,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aperfeiçoamento_rotatividade	não	82,4%	66,7%	43,8%	65,3%
	sim	17,6%	33,3%	56,3%	34,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aperfeiçoamento_prog. formação	não	76,5%	35,9%	37,5%	45,8%
	sim	23,5%	64,1%	62,5%	54,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

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

4.4.2. Modalidades de promoção na carreira

Procurou-se também identificar as modalidades de promoção na carreira para os QS. A promoção na carreira corresponde a um mecanismo de mobilidade vertical, ou seja corresponde a uma mudança para a categoria seguinte da respectiva carreira.

Para as modalidades de promoção na carreira dos QS, foram identificados quatro tipos: antiguidade, aquisição de diploma, conclusão de formação profissional e desempenho/mérito. A análise dos *itens* de promoção revela inadequação para efeitos de agregação ($KMO=.523$). As modalidades de promoção revelam uma lógica que remete para a associação positiva ($r=.347$, $p<.01$) entre a promoção por aquisição de diploma e por conclusão de formação profissional (remete para o mesmo tipo de validação das competências), enquanto que a promoção por mérito surge negativamente associada à promoção por antiguidade ($r=-.327$, $p<.01$), o que parece remeter para a incompatibilidade entre os dois critérios.

Passando à descrição das modalidades de promoção dos QS, os resultados indicam que o *item* mais importante, o que se apresenta acima da média do grupo para todos os *itens* (2.6), é a promoção por desempenho e mérito (3.87). Esta parece ser, sem dúvida, a modalidade de promoção mais valorizada pelos respondentes. As menos valorizadas são por ordem crescente, promoção por antiguidade (1.94), promoção por conclusão de curso de formação profissional (2.21) e promoção por aquisição de diploma escolar (2.24). As importâncias médias dos descritivos das modalidades de promoção dos QS indicam claramente uma valorização do desempenho e do mérito na ascensão na carreira dos QS, em detrimento das tradicionais modalidades, nomeadamente, da antiguidade, claramente a menos valorizada pelas empresas.

Procurando relacionar as modalidades de promoção com a estratégia empresarial, o teste de *Kruskal Wallis* revela que não existem diferenças estatisticamente significativas (*Kruskal Wallis*, $p>.05$ para todos os *itens*).

4.5. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E GESTÃO DAS REMUNERAÇÕES

4.5.1. Remuneração base

Procurou-se identificar o nível de remuneração base para os QS em função da estratégia empresarial adoptada, distinguindo entre quadros com funções predominantemente técnicas (QS-PT) e quadros com funções de

liderança (QS-PL) (Tabela 7). A remuneração base dos QS cresce à medida que se caminha para as empresas com estratégia de qualidade e de inovação. São sobretudo as empresas com estratégia de inovação que tendem a pagar salários base situados entre “2000 a 2499 euros” e de “2500 a 2999 euros”, quer se trate de QS-PT ou QS-PL. No pólo oposto estão as empresas com estratégia de baixo custo, as quais tendem a pagar salários base entre “1000 a 1499 euros” e “1500 a 1999 euros”. No pólo intermédio estão as empresas com estratégia de qualidade, as quais privilegiam o pagamento de salários base entre os “2000 a 2499 euros”.

A associação entre “nível de remuneração base” e o “tipo de estratégia empresarial” é estatisticamente significativa – o grau de remuneração base depende da estratégia empresarial (*Teste V de Cramer*=.536, *p*=.000; e *Teste V de Cramer*=.565, *p*=.000, para nível de remuneração base para QS-PT e QS-PL respectivamente).

Tabela 7 – Remuneração base por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Remuneração base_ QS-PT	de 1000 a 1499 euros	62,5%	5,3%	0,0%	17,1%
	de 1500 a 1999 euros	31,3%	18,4%	12,5%	20,0%
	de 2000 a 2499 euros	6,3%	50,0%	37,5%	37,1%
	de 2500 a 2999 euros	0,0%	18,4%	37,5%	18,6%
	> 3000 euros	0,0%	7,9%	12,5%	7,1%
Remuneração base_ QS-PL	de 1000 a 1499 euros	52,9%	0,0%	0,0%	12,7%
	de 1500 a 1999 euros	35,1%	26,3%	6,3%	23,9%
	de 2000 a 2499 euros	11,8%	31,6%	31,3%	26,8%
	de 2500 a 2999 euros	0,0%	23,7%	50,0%	23,9%
	> 3000 euros	0,0%	18,4%	12,5%	12,7%

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

Pretende-se ainda verificar se a variável “remuneração base” seguia um padrão diferente por perfil (QS-PT ou QS-PL). Correlacionámos as duas variáveis, e em ambos os casos encontramos associações estatisticamente significativas com um *r de Spearman* de .907, significativo para *p*<.01. O nível de remuneração para os QS tende a seguir o mesmo padrão independentemente do seu perfil.

4.5.2. Composição da remuneração

Ao nível das práticas de remuneração procura-se ainda identificar qual a composição da remuneração dos QS, distinguindo entre quadros concoante o seu perfil. Passamos à descrição dos mesmos (Tabela 8).

Os resultados indicam que a composição da remuneração para os dois perfis de QS segue um padrão uniforme. Com efeito, os *itens* mais importantes, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo (1.35 para os QS-PT; 1.37 para os QS-PL) são “seguros vários”, “carro/combustível”, “prémios variáveis” e “apoios financeiros à formação”. Estas parecem ser as componentes da remuneração mais preconizadas pelas empresas. As restantes componentes situam-se abaixo da média, sendo as menos preconizadas os “prémios por antiguidade”, a “participação nos resultados” e “stock-options”.

Tabela 8 – Importâncias médias dos elementos que compõem a remuneração

Composição da Remuneração	N	QS PT (Mean)	QS PL (Mean)
Prémios Fixos	72	1.2	1.2
Prémios variáveis	72	1.6	1.7
Prémios de antiguidade	72	1.1	1.1
Subsídio de desempenho	72	1.3	1.3
Stock-options	72	1.1	1.1
Participação nos resultados	72	1.1	1.1
Carro/combustível	72	1.6	1.7
Cartões de crédito	72	1.3	1.3
Apoios financeiros à formação	72	1.5	1.5
Seguros vários	72	1.8	1.8

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

Analisando as componentes da remuneração base para os QS em função da estratégia empresarial adotada, existem diferenças significativas. Estas diferenças verificam-se nos “prêmios variáveis”, “subsídio de desempenho”, “stock-options”, “carro/combustível” e “apoios financeiros formação”. Com efeito, são as empresas com estratégia de qualidade e inovação que mais utilizam os “prêmios variáveis”, “carro/combustível” e “apoios financeiros à formação”, em detrimento das empresas que assentam a sua estratégia no baixo custo. O “subsídio de desempenho” e os “stock-options”, são elementos pouco aplicados pela generalidade das empresas, sendo sobretudo aplicados pelas empresas com estratégia de inovação (56,2% e 31,2% respectivamente).

Os testes de *Qui-Quadrado* e *V de Cramer* revelam existir diferenças estatisticamente significativas entre a estratégia adoptada pelas empresas quanto a alguns dos componentes da remuneração dos QS. Ou seja, existe associação entre o tipo de estratégia e as componentes da remuneração dos QS relativamente aos “prêmios variáveis” (*Teste Q* = 7,938, $p < .05$; e *Teste X²* = 8,829, $p < .05$, para nível de remuneração base para QS-PT e QS-PL respectivamente); “subsídio de desempenho” (*Teste X²* = 6,197, $p < .05$; e *Teste X²* = 6,757, $p < .05$, para nível de remuneração base para QS-PT e QS-PL respectivamente); “stock-options” (*Teste V de Cramer* = .357, $p < .05$; e *Teste V de Cramer* = .357, $p < .05$, para nível de remuneração base para QS-PT e QS-PL respectivamente); “carro/combustível” (*Teste X²* = 12,023, $p < .01$; e *Teste V de Cramer* = .475, $p = .000$, para nível de remuneração base para QS-PT e QS-PL respectivamente); e “apoios financeiros à formação” (*Teste X²* = 8,151, $p < .05$; e *Teste X²* = 7,697, $p < .05$, para nível de remuneração base para QS-PT e QS-PL respectivamente). Relativamente às restantes componentes da remuneração não existe tal associação, parecendo os resultados indiciar que estas mesmas componentes seguem o mesmo padrão independentemente da estratégia adoptada.

4.5.3. Formas de aumento salarial

Se considerarmos as formas de aumento salarial para os QS, verifica-se que a mais praticada pelas empresas é o “aumento individualizado segundo o mérito/desempenho” (66,2% das empresas), seguida à distância pelo “aumento geral segundo os resultados” (45,1% das empresas). As formas menos praticadas pelas empresas são os “aumentos individualizados segundo conhecimentos/formação” e os “aumentos diferenciados segundo os resultados” (apenas 2,8% e 11,3% das empresas praticam este tipo de aumento salarial respectivamente). Todavia, as diferenças são evidentes se compararmos as formas de aumento salarial por estratégia (Tabela 9).

Essas diferenças manifestam-se de forma inequívoca, sobretudo, ao nível do “aumento geral segundo as convenções colectivas” e do “aumento individualizado segundo o mérito/desempenho”. Explicitando, o “aumento geral segundo as convenções colectivas” tende a ser aplicado sobretudo nas empresas que preconizam uma estratégia de “baixo custo” (88,2%). Estas percentagens baixam consideravelmente nas empresas cuja estratégia assenta na qualidade e na inovação (somente 26,3% e 12,5%, respectivamente, destas empresas preconizam esta forma de aumento salarial). A forma de “aumento individualizado segundo o mérito/desempenho” varia em sentido inverso, ou seja, são sobretudo as empresas que assentam a sua estratégia na qualidade e inovação que aplicam esta forma de aumento salarial (76,3% e 87,5% respectivamente). A maioria das empresas com estratégia de “baixo custo” não aplica esta forma de aumento salarial (76,5%).

Tabela 9 – Formas de aumento salarial por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Aumento geral_conv. colect.	não	11,8%	73,7%	87,5%	62,0%
	sim	88,2%	26,3%	12,5%	38,0%
Aumento geral_resultados	não	70,6%	50,0%	50,0%	54,9%
	sim	29,4%	50,0%	50,0%	45,1%
A. diferenciados-resultados	não	82,4%	89,5%	93,8%	88,7%
	sim	17,6%	10,5%	6,3%	11,3%
A. individual_mérito	não	76,5%	23,7%	12,5%	33,8%
	sim	23,5%	76,3%	87,5%	66,2%
A. individual_formação	não	100,0%	94,7%	100,0%	97,2%
	sim	0,0%	5,3%	0,0%	2,8%

Aumentos individualizados_ objectivos da empresa	não	82,4%	65,8%	43,8%	64,8%
	sim	17,6%	34,2%	56,3%	35,2%

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

Em suma, há claramente uma associação entre o tipo de estratégia e as formas de aumento salarial de acordo com as “convenções colectivas” ($X^2=24.820$, 2 gl, $p=.000$) e com o “mérito/desempenho” ($X^2=18.815$, 2 gl, $p=.000$). Relativamente às outras formas de aumento salarial não existe tal associação, parecendo os resultados indiciar que as formas de aumento salarial seguem o mesmo padrão independentemente da estratégia adoptada.

4.5.4. Diferenças salariais (salário efectivo e salário convencionado)

Ao nível das práticas de remuneração das empresas procurou-se ainda identificar as diferenças salariais para os QS. Para tal fez-se a distinção entre salário efectivo (salário efectivamente pago) e salário convencionado (salário regulamentado no âmbito da convenção colectiva de trabalho do sector). Se considerarmos as diferenças entre salários efectivos e salários convencionados para os QS por funções verifica-se que os resultados não apresentam grandes diferenças entre QS-PT e QS-PL. Contudo, as diferenças são evidentes se compararmos as diferenças salariais face à estratégia empresarial (Tabela 10).

Tabela 10 – Diferenças entre salários efectivos e salários convencionados por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Custos	Qualidade	Inovação	
Diferença salários efectivos/salários convencionados_ QS-PT	SE=SC	43,8%	2,6%		11,4%
	SE>25%SC	43,8%	10,5%	12,5%	18,6%
	SE>25%a50%SC	6,3%	44,7%	37,5%	34,3%
	SE>50%SC	6,3%	42,1%	50,0%	35,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

		Estratégia Empresarial			Total
		Custos	Qualidade	Inovação	
Diferença salários efectivos/salários convencionados_ QS-PL	SE=SC	41,2%	2,6%		11,3%
	SE>25%SC	41,2%	10,5%	12,5%	18,3%
	SE>25%a50%SC	11,8%	42,1%	31,3%	32,4%
	SE>50%SC	5,9%	44,7%	56,3%	38,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

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

As diferenças entre salários efectivos (SE) e convencionados (SC) para os QS são menores em empresas que preconizam uma estratégia de “baixos custos” (as respostas incidem sobretudo nos *itens* “SE=SC” e “SE>SC em 25%”). As diferenças entre SE e SC para os QS tendem a aumentar em empresas que preconizam uma estratégia de “qualidade” e de “inovação”. Nas empresas com uma estratégia de “qualidade” a diferença entre SE e SC para os QS situa-se sobretudo nos *itens* “SE>SC entre 25% e 50%”, e “SE>SC em mais de 50%”. Finalmente, nas empresas com uma estratégia de “inovação” a diferença entre SE e SC para os QS situa-se sobretudo no *item* “SE>SC em mais de 50%”. São, pois, empresas que pagam muito acima do convencionado.

Em suma, há claramente uma associação entre o tipo de estratégia e a decisão de remunerar ao nível do convencionado ou em diferentes graus acima deste nível. A análise da tabela anterior mostra uma forte aposta na sobre-remuneração de ambas as competências (técnicas e de liderança) nas empresas com estratégia de qualidade, e, sobretudo, nas de estratégia de inovação. O diferencial de remuneração base das competências técnicas *versus* de liderança, enquanto instrumento de gestão, é um instrumento pouco utilizado.

5. Principais conclusões

O objectivo principal deste estudo foi o de captar as principais relações entre *estratégia empresarial* e *práticas de gestão* dos QS no sector de componentes para automóvel. As empresas revelaram possuir diferentes

estratégias e diferentes práticas de gestão de quadros, os quais estão corporizados em algumas das diferentes dimensões analíticas consideradas (recrutamento, selecção, formação, carreiras e remuneração). Explicitando:

- as empresas de estratégia de qualidade e inovação privilegiam o contrato sem termo no recrutamento de QS; as empresas de estratégia de baixo custo existe equilíbrio entre contrato a termo e o sem termo;
- existem diferenças estatisticamente significativas no que se refere aos critérios de selecção adoptados pelas empresas: “competências sociais e relacionais”, é um critério preconizado sobretudo pelas empresas com estratégia de qualidade e inovação; “formação no estrangeiro” e “sexo”, apesar de serem pouco referenciados pelas empresas, apresentam percentagens relativamente elevadas nas empresas com estratégia de inovação, o primeiro, e nas empresas com estratégia de baixo custo, o segundo;
- todas as empresas com estratégia de inovação realizaram acções de formação profissional para os seus QS; as empresas com estratégia de qualidade e inovação realizaram maioritariamente entre 2 a 5 acções; as empresas com estratégia de baixo custo realizaram maioritariamente 1 acção de formação;
- as empresas com estratégia de qualidade e inovação realizaram maioritariamente entre 100 a 200 horas de formação profissional para os QS; as empresas com estratégia de baixo custo realizaram maioritariamente entre 50 a 99 horas de formação profissional;
- as modalidades de progressão dos QS indicam claramente uma valorização do desempenho e do mérito na promoção na carreira dos QS, em detrimento das tradicionais modalidades.
- as empresas com estratégia de inovação, primeiro, e com estratégia de qualidade, depois, são alimentadas pelas práticas de remunerações base tendencialmente mais elevadas (entre 2000 a 2999 euros), que as empresas de estratégia de baixo custo (entre 1000 a 1499 euros);
- existe associação entre o tipo de estratégia e as formas de aumento salarial de acordo com as “convenções colectivas” (realizada sobretudo pelas empresas de baixo custo), e com o “mérito/desempenho” (realizada sobretudo pelas empresas de inovação e de qualidade); existe ainda uma forte aposta na sobre-remuneração das competências técnicas e de liderança dos QS nas empresas com estratégia de qualidade e, sobretudo, nas empresas com estratégia de inovação.

Conclui-se que as empresas do sector de componentes fazem depender as práticas de gestão das estratégias adoptadas. Nas empresas de estratégia de qualidade e inovação, as práticas desenvolvidas revelam uma aposta/valorização clara dos seus QS. As práticas implementadas remetem as «práticas de trabalho de elevado desempenho». Ou seja, identificam-se um conjunto de práticas que, regra geral, são integradas no sistema como um todo, como sejam: aposta em processos de efectividade no recrutamento, processos de formação, sistemas de remunerações mais vantajosos, e promoção na carreira contingente ao desempenho. A articulação entre as estratégias empresariais e as práticas de gestão para os QS é uma consequência do seu papel enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento das empresas. Ao optarem por diferentes estratégias de negócio, as empresas do sector de componentes para automóvel revelaram, também, ter diferentes formas de as preconizar. Ambas (estratégia empresarial e gestão de quadros) sustentam e são sustentadas por si e entre si.

6. Bibliografia

- Becker, B. E., *et al.* (2001): Gestão de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance, Edição Campus.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001): Gestão de Pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance, Ed. Campus.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (1999): “An overview: strategic human resource management in five leading firms”, *Human Resource Management*, vol. 38, nº 4, pp. 287-301.
- Bennett, N. (1998): “An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making”, *Human Resource Management*, vol. 37, nº 1, pp. 3-16.
- Bilhim, J. A. (2004): Gestão estratégica de recursos humanos, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.
- Chisman, J. (1988): “Toward a system for classifying business strategies”, *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 3, pp. 413-428.
- Ciavarella, M. (2003): “The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: a descriptive and prescriptive approach”, *Human Resources Management*, vol. 42, nº 4, pp. 337-356.
- Cordeiro, J. P. (2008): Gestão de recursos humanos e estratégias empresariais: os QS das empresas do sector de componentes para automóvel, Tese de Doutoramento em Sociologia, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Delery, E., Shaw, J. (2001): “The strategic management of people in work organizations: review synthesis, and extension”, *Research in personnel and Human Resources Management*, vol. 20, pp. 165-197.
- Ghiglione, R., Matalon, B. (1992): O Inquérito: teoria e prática, Celta Ed.

- Hiltrop, J. M. (1999): "The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent", *European Management Journal*, vol. 17, nº 4, pp. 422-430.
- Huang, T. (2002): "The effects of linkage between business and human resource management strategies", *Personnel Review*, 30 (2), pp.132-151.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1997): "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 1, pp.171-188.
- Maroco, J. (2007): *Análise estatística com utilização do spss*, Ed. Sílabo, 3ª ed.
- Maurel, D. (2006): *Les cadres intermédiaires et l'information: modélisation des comportements informationnels de cadres intermédiaires d'une municipalité en transformation*, Thèse en vue de l'obtention de grade de Philosophiae Doctor (Ph.D), École de Bibliothéconomie et des Sciences de L'information, Faculté des Arts et des Sciences.
- Morais, F. (1998): "Evolução dos modelos de gestão", Lopes, H. (coord.), *As modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante, Estudos e Análises*, nº 12, cap. 9, Lisboa, OEFP.
- Permin, D. (1985) : *La gestion des cadres – acteurs de leur carrière*, Les Éditions d'Organisation.
- Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2005): *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do spss*, Edições Sílabo, 4ª Edição, Lisboa.
- Pil, F., MacDuffie, J. P. (1996): "The adoption of High-Involvement work practices", *Industrial Relations*, vol. 35, nº 3, pp. 423-456.
- Porter, M. (1980): *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1985): *The competitive advantage*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1993): *A vantagem competitiva das nações*, Editora Campus, R.J.
- Reading, C. (2002): *Strategic business planning: a dynamic system for improving performance & competitive advantage*, Kogan, Page London.
- Schuler, R., Jackson, S. (1987): "Linking competitive strategies with human resource practices", *The Academy of Management Executive*, vol. 1, nº 3, pp. 207-219.
- Thompson, Jr, Strickland III, A. (2000): *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*, Pioneira, São Paulo.
- Tichy, N. *et al.* (1986): "Strategic human resource management", *Sloan Management Review*, vol. 23, nº 2, pp. 47-61.
- Torrington, D. (2002): "Strategic human resource management", Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., *Human Resource Management*, cap. 3, Great-Britain, Prentice Hal, Fifth Edition, pp. 30-47.
- Ulrich, D. (2000): *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*, São Paulo, Edições Futura.
- Wright, P. (2000): *Strategic management: concepts*, The Free Press, USA.
- Wright, P., McMahan, G. (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, vol. 18, nº 2, pp. 295-320.

