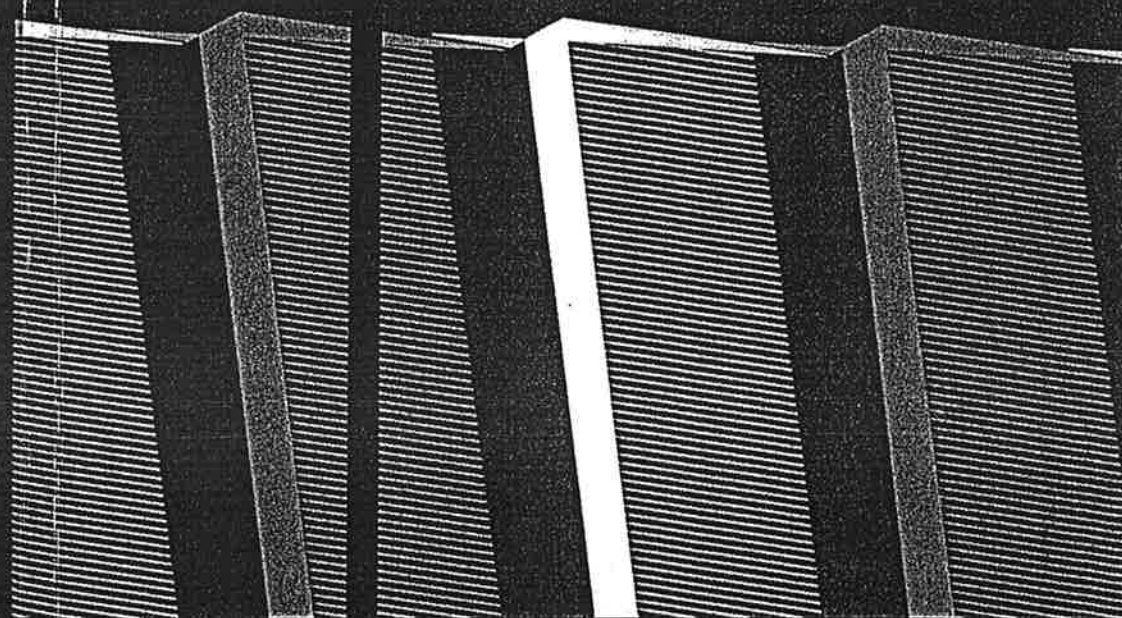


RECURSOS HUMANOS: DAS TEORIAS ÀS BOAS PRÁTICAS

OS ARTIGOS DE INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO



Ester Vaz e Viviana Meirinhos
organizadoras



EDITORIAL
NOVEMBRO

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDOS DE CASO NO SECTOR DE COMPONENTES PARA AUTOMÓVEL

JOÃO PEDRO CORDEIRO
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS / IPS
jcordeiro@esce.ips.pt

RESUMO

Os directores/gestores das empresas encontram, ainda hoje, dificuldade em estabelecer ligações entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e a estratégia empresarial. Todavia, é inquestionável que as empresas com pessoal qualificado e comprometido (*commitment*) possuem maior capacidade para implementar as estratégias concebidas. Deve, pois, haver a preocupação de colocar nas empresas profissionais altamente qualificados e competentes, que serão os principais responsáveis pela identificação e implementação das estratégias. Assim sendo, esta comunicação, inserida numa investigação de doutoramento, pretende reflectir sobre as inter-relações entre as estratégias empresariais e as práticas de Gestão de Recursos Humanos. O objecto de estudo é os quadros superiores das empresas do sector de componentes para automóvel. A metodologia utilizada foi o estudo de caso em três empresas do mesmo sector. Os resultados sugerem que as empresas do sector de componentes para automóvel, ao possuírem diferentes estratégias empresariais, possuem também diferentes formas de preconizar essas mesmas estratégias, as quais sustentam e são sustentadas por diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos, num processo de (retro) alimentação mútua. A abordagem vai, assim, na direcção de uma concepção da Gestão de Recursos Humanos entendida como um “processo” que influencia e é influenciado pela especificidade dos contextos organizacionais, traduzidos pelas diferentes estratégias empresariais adoptadas.

INTRODUÇÃO

O reconhecimento da importância do *conhecimento* como fonte de vantagem competitiva traz consequências óbvias para a Gestão de Recursos Humanos já que determina que as políticas e as práticas de Gestão de Recursos Humanos sejam revistas e integradas num sistema coerente e consistente. As estratégias empresariais devem influenciar e ser influenciadas pelas estratégias de Recursos Humanos, num processo de retro-alimentação.

Tendo em consideração que o tema central desta comunicação é “Estratégias Empresariais e Gestão de Recursos Humanos”, podemos formular o problema central desta comunicação pela seguinte questão: *de que forma as práticas de gestão dos quadros se relacionam com as estratégias nas empresas do sector de componentes para automóvel?*

Ao nível da gestão de quadros, procurar-se-á caracterizar o sistema em toda a sua amplitude, reflectindo sobre os vários componentes da política de gestão das empresas. A gestão de quadros pode contribuir para a maximização da eficácia das organizações desde que as práticas de gestão visem o alcance dos objectivos estratégicos estabelecidos.

Ao nível das estratégias empresariais, procurar-se-á identificar qual é a estratégia principal das empresas, bem como as suas estratégias complementares. As estratégias empresariais constituem um conjunto de objectivos e de políticas voltadas para orientar o comportamento global da empresa em relação ao seu ambiente interno e externo, e são constituídas por actividades e recursos que devem passar por um processo de adequação.

O estudo apresentado nesta comunicação consiste num trabalho empírico, de natureza qualitativa, efectuado aos quadros superiores de empresas do sector de componentes para automóvel. Estruturalmente, começaremos por apresentar, em linhas gerais, o modelo teórico que presidiu à sua construção. Seguidamente, passamos à análise dos dados que permitiram fundamentar as relações entre gestão de quadros e estratégias empresariais. Finalmente, na conclusão, serão sintetizados os resultados mais relevantes das relações encontradas.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. SOBRE AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

A teoria desenvolvida por Porter remete para a análise dos padrões de concorrência empresarial e as estratégias adoptadas pelas empresas para actuarem no mercado e para obterem vantagem competitiva – *teoria da vantagem competitiva* (Porter, 1985). A vantagem competitiva descreve o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva. A ideia básica de qualquer estratégia é conseguir uma posição de privilégio. Os privilégios que advêm da estratégia adoptada pela empresa normalmente não eliminam a concorrência, mas representam vantagens competitivas para a empresa. Dado o papel fundamental da vantagem competitiva, o papel central no plano estratégico de uma empresa deveria ser a sua estratégia genérica. As empresas podem ganhar vantagens competitivas baseadas em três tipos de estratégias genéricas: baseada nos custos, diferenciação e enfoque/nicho (Porter, 1985).

A *estratégia baseada nos custos* traduz-se na procura de uma vantagem competitiva em diversos segmentos industriais através da redução de custos. A empresa procura o produtor com menores custos em todo o sector. O seu âmbito de actuação é alargado, procurando chegar a diversos segmentos em simultâneo,

geralmente com um produto *standard* a baixo custo para os clientes que são sensíveis ao preço.

A *estratégia de diferenciação* baseia-se na procura de vantagem competitiva em diversos segmentos através da identificação das características valorizadas pelo clientes. Optando por esta estratégia, a empresa deve procurar ser única no seu sector no que respeita a algumas áreas do produto/serviço mais valorizadas pelos consumidores. Estas áreas poderão ser as características do produto, o design, os prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a variedade/qualidade dos serviços, a inovação, entre outras.

A *estratégia de enfoque/nicho* reflecte-se na procura de vantagem competitiva num só segmento ou num grupo de segmentos de mercado/industriais. A estratégia de enfoque pode ser dividida em enfoque no custo (a empresa procura vantagem de custo no seu segmento alvo) e em enfoque na diferenciação (a empresa procura diferenciação no seu segmento alvo).

Partindo das premissas desenvolvidas por Porter, Schuller e Jackson (1987) desenvolvem três arquétipos da estratégia competitiva, procurando estabelecer relações entre essas estratégias e a Gestão de Recursos Humanos: inovação, qualidade e redução dos custos.

A *estratégia de inovação* é utilizada para desenvolver produtos e/ou serviços diferentes dos seus concorrentes. O *focus* principal nesta estratégia está na oferta de algo novo e diferente. Dado que o imperativo para uma empresa que prossiga uma estratégia de inovação é o de ser o único produtor, é necessário criar condições para favorecer a inovação (Schuler e Jackson, 1987:209). A *estratégia de qualidade* é utilizada para a melhoria de produtos e/ou serviços e de processos face aos dos seus concorrentes. O *focus* principal nesta estratégia está no incremento da qualidade e não na oferta de algo novo e diferente. Este tipo de estratégia pressupõe que os trabalhadores estejam “engajados” com a qualidade e com a melhoria contínua (Schuler e Jackson, 1987:210). Na *estratégia de redução dos custos*, as empresas alcançam vantagens competitivas por serem os produtores ao mais baixo custo. Uma posição de baixo custo produz retornos acima da média para as empresas, apesar da presença de intensas forças competitivas. O *focus* principal nesta estratégia é aumentar a produtividade. Isto pode significar redução do número de trabalhadores e/ou redução nos níveis salariais, o aumento do trabalho a *part-time*, a subcontratação, simplificação do trabalho, automatização e flexibilidade no posto de trabalho (Schuler e Jackson, 1987:211).

1.2. SOBRE A GESTÃO (ESTRATÉGICA) DE QUADROS

Um dos factores que merece realce na actualidade, ao nível da Gestão de Recursos Humanos, é a transformação do papel dos quadros das organizações de uma actuação operacional para uma actuação estratégica (Bilhim, 2004; Cardoso, 2001). A gestão estratégica de quadros pressupõe a inter-relação entre a Gestão de Recursos Humanos e a estratégia organizacional (Huang, 2002). A gestão estratégica de quadros contempla, assim, duas importantes dimensões:

a *dimensão vertical* (a estratégia de gestão de quadros deverá ser coerente e 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* (enfatiza a coerência e integração das políticas funcionais da gestão de quadros entre si, que não podem contradizer-se nos fins que visam nem nos efeitos que produzem) (Wright e Snell, 1991; Becker e Huselid, 1999).

A importância que os profissionais detêm no desenvolvimento estratégico das empresas pressupõe que alguns dos postos de trabalho sejam ocupados por indivíduos cada vez mais qualificados. A estrutura organizacional deve delinear e implementar um sistema de gestão de quadros que lhe permita adequar a componente humana aos objectivos estratégicos (Oliveira, 1994). 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, 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).

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 de forma decisiva para alcançar os objectivos do negócio” (Huselid, Jackson e Schuler, 1997:172). A gestão estratégica dos quadros tem como objectivo assegurar uma força de trabalho altamente implicada com a organização, de qualidade, altamente flexível nos seus papéis e nas aptidões que desenvolve. Estes objectivos só se conseguem através da grande importância dada a certos elementos chave: os processos de selecção, socialização, desenvolvimento, comunicação, envolvimento e recompensas.

Os desafios que são colocados às organizações requerem que o desenvolvimento de uma gestão efectiva dos quadros traga, para as empresas, valor acrescentado, traduzível em resultados e em possibilidades de negócio. A prossecução deste objectivo ganha possibilidades de concretização através da conjugação de quatro eixos estruturantes da gestão. São eles: ligação entre os processos estratégicos da organização e o planeamento dos Recursos Humanos; desenvolvimento da gestão dos processos de mudança; existência de relações contingenciais entre as estratégias e as práticas; gestão de quadros, e a identificação das competências da organização e dos profissionais (Wright e McMahan, 1992). Estes eixos reflectem sobre a forma como os quadros se tornam fonte de vantagem competitiva.

2. METODOLOGIA

Os resultados aqui apresentados referem-se aos dados obtidos através dos estudos de caso dirigidos às empresas do sector de componentes para automóvel.

Na investigação sobre a relação entre práticas de gestão de quadros e estratégia empresarial urge dar atenção à natureza dos dados a recolher, no que se refere à perspectiva dos interlocutores junto dos quais se recolheram os dados (Guest, 2001; Gibb, 2001). Daí que os estudos de caso se centrem na realização de entrevistas semi-directivas aos directores gerais e aos directores/responsáveis do departamento de Recursos Humanos, bem como na análise dos seus discursos.

Neste sentido, nos três estudos de caso efectuados, foi nossa intenção identificar, descrever e compreender a forma como a estratégia de gestão de quadros superiores se relaciona com a estratégia empresarial, como ainda identificar qual o papel dos quadros superiores na definição e implementação das estratégias empresariais.

3. RESULTADOS EMPÍRICOS

3.1. EMPRESA A

A empresa A é uma filial portuguesa de um grupo multinacional suíço fundado em 1775, que possui 65 fábricas espalhadas por 21 países. Tem como actividade principal a produção de componentes para automóvel (CAE 34300), nomeadamente a fabricação de protecções térmicas e acústicas para o sector automóvel.

A empresa possui cerca de 160 trabalhadores e está instalada em Portugal (distrito de Setúbal) desde 1995. Em Portugal, a empresa instalou-se para dar apoio ao projecto Autoeuropa, mas mantém alguma autonomia, já que a Autoeuropa “representa apenas 50 % do volume de vendas da empresa” (director geral). A empresa é constituída por uma estrutura hierárquica funcional simples. No topo da estrutura está a direcção e, dependentes desta, surgem os directores das áreas de Qualidade, Produção, Engenharia e Financeira. Os Recursos Humanos dependem da área de qualidade.

3.1.1. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Sendo uma empresa participada, a estratégia da empresa A é também condicionada pela estratégia global do grupo multinacional. A estratégia principal da empresa centra-se na diversificação através da qualidade, na melhoria da qualidade, dos serviços e dos produtos. A qualidade é um valor da empresa A, “(...) é da aposta na qualidade que colocamos em tudo que a nossa fábrica vai construindo o seu futuro” (director geral). Para isso a empresa aposta em três vertentes principais: nos Recursos Humanos, na flexibilidade e nas tecnologias.

A empresa possui outras estratégias complementares. Uma vez que os seus resultados decresceram, a empresa está a apostar numa estratégia de baixos

custos de produção de modo a baixar também os preços finais ao cliente. Só através destas diferentes capacidades a empresa pode melhorar.

3.1.2. RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE QUADROS SUPERIORES

O departamento de Recursos Humanos, que está directamente dependente do departamento de qualidade, é constituído por duas pessoas: uma responsável pelo departamento, que desempenha as funções de índole mais técnico (formação, recrutamento e selecção, gestão motivacional, comunicação) e outra que desempenha funções administrativas (processamento de salários e questões relacionadas com a segurança social).

Em termos de importância para a empresa, o departamento de Recursos Humanos “desempenha um papel operacional não estratégico. Nós temos uma direcção, depois temos Qualidade, Produção, Engenharia, Financeira, e depois é que temos o departamento de Recursos Humanos numa posição subalterna a estes. Penso que este departamento é menos valorizado que os outros departamentos” (responsável da área de Recursos Humanos).

As práticas de Gestão de Recursos Humanos estão devidamente definidas e formalizadas, ou seja, “existe essa formalização, tanto que a todos os níveis as políticas e as práticas a implementar têm de ser aprovadas, o processo passa por uma série de etapas até se chegar ao objectivo que se pretende. Em termos de grau não lhe sei responder, mas de facto existem documentos expressos e formais com essas políticas. E essas políticas são definidas internamente” (responsável da área de Recursos Humanos). As políticas de gestão dos quadros encontram-se disponíveis em versão de papel, apresentando um nível pouco adequado de estruturação no que se refere à avaliação de desempenho e à gestão de carreiras.

Esta empresa possui 13 quadros superiores, o que corresponde a uma taxa de enquadramento de 8,1 %. Todos eles têm formação superior, maioritariamente em Engenharia. Não existe uma estratégia de gestão dos quadros diferente da estratégia definida e implementada para os restantes Recursos Humanos. Ambas direccionam-se para a aposta na qualidade dos Recursos Humanos, para a aposta na qualificação e na formação.

Ao nível da gestão de quadros, a empresa diferencia as práticas de gestão dos quadros das práticas de gestão dos restantes Recursos Humanos, ou seja, “têm todos um tratamento igual mas diferenciado na sua especificidade” (director da empresa). Os quadros superiores são estratégicos para o desenvolvimento da empresa e, portanto, são criados mecanismos diferenciados para que eles se sintam satisfeitos e valorizados na empresa.

As diferenciações notam-se em três áreas: na gestão de competências, “precisam de ter conhecimentos técnicos mas também precisam de ter conhecimentos de liderança”; na gestão das remunerações, “aqui os quadros superiores têm muito mais vantagens, muito mais incentivos”; e na gestão de carreiras, “pois existem aqui oportunidades para estes quadros que não existem para os demais profissionais” (responsável da área de Recursos Humanos).

3.1.3. PRÁTICAS DE GESTÃO DE QUADROS SUPERIORES E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia de gestão de quadros superiores da empresa contribui para a estratégia global da empresa – “a área de Recursos Humanos é uma alavanca fundamental para alcançar a estratégia definida” (director da empresa). Toda a arquitectura desenvolvida na gestão dos quadros é pensada considerando as necessidades específicas do negócio. O alcance da estratégia da empresa passa pela qualidade das pessoas que a empresa tem, “e aí os quadros superiores desempenham um papel muito importante” (director da empresa).

A estratégia de gestão de quadros é coerente com a estratégia empresarial e as práticas de gestão de quadros adaptam-se à estratégia da empresa. A articulação entre ambas as estratégias, faz-se através do contacto permanente que a cúpula da empresa faz com os quadros, através de comunicados e de *reports* mensais, e ainda com a participação dos quadros superiores na implementação da estratégia. Há uma articulação forte de forma a conseguir seguir as linhas definidas.

No que se refere ao papel dos quadros superiores na formulação e na implementação das estratégias empresariais, o responsável da área de Recursos Humanos vai ao encontro do postulado por Legge (1995), quando refere que esta se concretiza principalmente ao nível funcional de implementação da estratégia empresarial com o objectivo de alcançar os objectivos. Do ponto de vista estratégico, a empresa tem as linhas definidas pela cúpula e aí os quadros superiores têm pouca intervenção, “as directrizes são definidas ao nível do grupo e depois é ao nível da implementação da estratégia que os quadros têm um grande papel”.

Os resultados práticos da articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia de gestão de quadros remetem para o alcance dos objectivos. Os indicadores de performance são os resultados analisados na medida do custo-benefício, ou seja, “aqui o resultado cifrão é muito importante (...) o nosso maior indicador é o indicador dos resultados, analisados na medida do custo-benefício” (director da empresa), e em termos de qualidade “em termos do resultado final isso significa que temos de trabalhar todos nesse sentido de alcançar essa qualidade, portanto existe um percurso que temos de percorrer, quer sejam os quadros médios ou superiores” (responsável da área de Recursos Humanos). É neste sentido que a estratégia de gestão dos quadros contribui para que os resultados da empresa sejam positivos.

3.2. EMPRESA B

A empresa B é a filial portuguesa de um grupo multinacional espanhol, fundado nos anos 50, que possui 90 fábricas e 20 oficinas técnico-comerciais espalhadas por 22 países. Tem como actividade principal a produção de componentes para automóvel (CAE 34300), nomeadamente a fabricação de peças para o interior dos automóveis, como sejam assentos, portas, tectos e mecanismos vários. A sua trajectória de expansão produtiva e comercial levou o grupo a abrir recentemente fábricas na China, Índia e Coreia do Sul. O grupo multinacional

é líder no desenho, desenvolvimento e fabrico de componentes interiores para a indústria automóvel, estando na primeira linha no mercado de componentes de portas e tectos, sendo líderes tecnológicos no desenvolvimento e fabrico de assentos.

A empresa possui cerca de 280 trabalhadores e está instalada em Portugal (distrito de Viana do Castelo) desde 1996, sendo a sua actividade principal o revestimento de tectos. A estrutura organizacional da empresa foi alterada de uma estrutura hierárquica funcional, em pirâmide, para uma estrutura em matriz. O organograma da empresa traduz o relacionamento funcional entre as Unidades de Negócio, os Departamentos Prestadores de Serviços e de Suporte à empresa e o Conselho de Administração/Direcção.

3.2.1. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia da empresa B está dependente da estratégia global do grupo multinacional, “nós fazemos uma coisa chamada Ciclo de Planeamento Estratégico. Isto é uma norma multinacional onde o topo define a visão estratégica e basicamente os directores, gestores e quadros das empresas vão lá todos para a definirem. A partir daí as empresas começam a trabalhar nos seus planos todos e no final dá o orçamento” (director da empresa).

A estratégia principal da empresa está assente na visão do grupo. Para o grupo, o êxito depende de como se encara a visão e os valores que sustentam a empresa. A visão do grupo passa por “ser uma empresa inovadora integrada nas relações com os seus públicos internos e externos – accionistas, empregados, clientes” (director da empresa). Assim sendo, a estratégia está assente em alguns pilares base como: a criação de valor para o cliente antecipando-se às suas necessidades e expectativas em matéria de inovação e serviço; estabelecer e consolidar posições de liderança baseando-se no avanço tecnológico e na competitividade; e em orientar a investigação e desenvolvimento para funções integradoras. A estratégia principal da empresa está direccionada para a inovação e a tecnologia.

Paralelamente, a empresa possui outras estratégias subsidiárias que passam pela aposta nos Recursos Humanos e caminhar para a excelência sustentada.

3.2.2. RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE QUADROS SUPERIORES

O departamento de Recursos Humanos é um dos departamentos de suporte à empresa (DSE) e é constituído por seis pessoas: um director do departamento, dois técnicos de Recursos Humanos, um técnico de ergonomia, um técnico de HST e uma administrativa.

Em termos de importância, o departamento de Recursos Humanos é considerado um departamento estratégico para a empresa, “sendo fundamental o papel que desempenha para alcançar os objectivos que nos propomos, para alcançar a estratégia definida pela empresa e pelo grupo” (director da empresa). O departamento de Recursos Humanos “já há muitos anos que participa do primeiro

escalonamento hierárquico da empresa, portanto, é um departamento muito valorizado na empresa” (director do departamento de Recursos Humanos).

O seu papel centra-se, sobretudo, em prever e prover os Recursos Humanos necessários para o bom funcionamento da empresa e em conceber e implementar todo um conjunto de políticas e de práticas ao nível dos Recursos Humanos. As práticas de Gestão de Recursos Humanos estão devidamente formalizadas e estruturadas na empresa. As principais directrizes da gestão dos quadros encontram-se disponíveis em versão papel e na *intranet* da empresa.

Esta empresa possui 35 quadros superiores, o que corresponde a uma taxa de enquadramento de 12,5 %. Maioritariamente detêm o grau de licenciatura, existindo também alguns com o grau de mestrado e doutoramento. As formações são diversificadas e vão desde a Engenharia (maioritariamente) até à Sociologia, Psicologia, Direito, Gestão de Empresas. A estratégia de gestão dos quadros passa muito por apostar nas pessoas qualificadas e que tragam valor para a empresa. Os quadros superiores são considerados estratégicos para o desenvolvimento da empresa e para “ser considerado estratégico é porque sem eles nada disto seria possível” (director do departamento de Recursos Humanos).

Ao nível da gestão de quadros, a empresa diferencia as práticas de gestão dos quadros das práticas de gestão dos restantes Recursos Humanos. A empresa tem práticas diferenciadas consoante as categorias profissionais, sendo que os que desempenham funções de nível superior são alvo de práticas mais vantajosas que os outros, ou seja, “arrisco-me a dizer que são os profissionais que trabalham na área da investigação e desenvolvimento aqueles que mais vantagens possuem a esse nível, e os dirigentes e os quadros superiores estão também nessa situação” (director da empresa). Os quadros superiores são fundamentais para a prossecução dos objectivos da empresa e, por isso, é necessário “desenvolver um conjunto de políticas e de práticas para os quadros, que sejam coerentes, integradas e que permitam que eles se sintam satisfeitos” (director do departamento de Recursos Humanos).

Segundo o director do departamento de Recursos Humanos, essas diferenciações notam-se em seis áreas: no recrutamento, “recrutar muito em função das competências e qualificações”; nas carreiras, “oportunidades de fazer carreira na empresa e nas empresas do grupo, eles têm muito mais oportunidades a este nível que outros profissionais”; na formação, “crescimento e desenvolvimento, apostar na formação destes quadros”; nas remunerações, “sistemas de remunerações compensatórios, benefícios, incentivos pelo desempenho e mérito”; na avaliação desempenho, “processos de avaliação de desempenho justos e qualitativos, que possibilitem os quadros progredir”. A empresa desenvolve práticas para os quadros superiores que são diferentes e diferenciadoras entre si e entre outras categorias.

3.2.3. PRÁTICAS DE GESTÃO DE QUADROS SUPERIORES E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia de gestão de quadros superiores da empresa é coerente e subsidiária da estratégia empresarial – “existe uma estratégia global e depois existem estratégias definidas e implementadas pelos vários departamentos, que comprometem todos os departamentos” (director da empresa). Mais, “não só se adaptam como há uma perfeita integração entre umas e outras. Para conseguir alcançar bons resultados, tem de haver uma grande conexão entre o que todos os departamentos fazem com as estratégias definidas” (director do departamento de Recursos Humanos). Ao nível da estratégia de gestão de quadros faz-se uma análise estratégica, com a elaboração de um plano de longo prazo com metas a 5 anos e um plano operacional para 1 ano.

A empresa possui uma cultura de participação e, portanto, a articulação entre a estratégia de gestão de quadros e a estratégia empresarial faz-se com reuniões formais com o contributo e com a participação de todos. É este planeamento que vai garantir o ajuste entre a estratégia de Gestão de Recursos Humanos (em geral) e de gestão de quadros (em particular) e a estratégia empresarial. É para o director de Recursos Humanos um “alinhamento estratégico”.

Enquanto “agentes estratégicos de desenvolvimento da empresa”, os quadros superiores participam na formulação e na implementação das estratégias empresariais. É importante “a actuação e a presença destes quadros na definição da estratégia da empresa, pois eles contribuem nas discussões sobre os assuntos estratégicos da empresa, com propostas (...) a identificação e alcance dos objectivos e estratégias permite que sejam envolvidos na formulação e implementação das estratégias contribuindo com sugestões para obtenção de melhorias” (director de Recursos Humanos).

Medir os resultados práticos da articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia de gestão de quadros superiores não é uma preocupação para os responsáveis da empresa. Existe, sim, a preocupação em “verificar se os planos definidos para a área de Recursos Humanos estão ou não a ser implementados, de forma coerente, pois se assim for de certeza que vamos ao encontro do que foi estrategicamente definido” (director de Recursos Humanos). Essa análise é feita anualmente com os responsáveis dos departamentos. Se não houver grandes desvios do planeado significa que se vai ao encontro do estabelecido para a empresa. E isso “vê-se em termos de resultado consolidado, de custos, benefícios, lucros para a empresa” (director da empresa).

A articulação entre as estratégias dos departamentos com a estratégia empresarial tem contribuído para reforçar a tendência crescente (o grupo teve em 2007 um aumento de 13 % no volume de negócios face a 2006). Todos contribuem para estes resultados, e o departamento de Recursos Humanos também. Como? “Com as suas políticas bem definidas, com práticas ajustadas aos diferentes profissionais, com práticas de elevada performance para alguns quadros, sobretudo quadros superiores e dirigentes. Se não houvesse coordenação entre os departamentos, e destes com a estratégia empresarial, não teríamos os resultados que apresentamos, e não seríamos líderes de mercado nesta actividade” (director da empresa).

3.3. EMPRESA C

A empresa C pertence a um grupo multinacional italiano, fundado em 1950. O grupo dedica-se à transformação e comercialização de plástico para vários sectores de actividade, como sejam o sector metalúrgico, o sector têxtil e o sector automóvel. Possui empresas em vários países do mundo e estabeleceu representação em Portugal (distrito de Aveiro), em 1985.

Esta empresa possui cerca de 110 trabalhadores e tem como actividade principal a transformação e comercialização de plástico para o sector automóvel (CAE 25240). A empresa é constituída por uma estrutura hierárquica funcional simples. A estrutura depende de uma direcção, constituída por um director. Dependentes da direcção surgem os vários departamentos que reflectem as várias áreas de actividade: produção, *marketing*, administrativo-financeiro e jurídico. O departamento de produção é constituído por duas grandes áreas de negócio: a gestão das operações, que possui um responsável; e a transformação, que possui também um responsável. O departamento de Recursos Humanos está directamente dependente do departamento administrativo-financeiro.

3.3.1. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia da empresa está dependente da estratégia global do grupo multinacional e passa por ser líder de mercado no sector. Neste sentido, o grupo tem uma estratégia de diversificação de mercados. A estratégia principal da empresa passa por ser competitiva através da retenção de custos, “de produção, salariais, na compra de matérias-primas, e na comercialização” (director da empresa).

A empresa possui outras estratégias complementares, apostando na satisfação dos seus clientes, através da melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços, e da capacidade dos Recursos Humanos e tecnológica. Só assim a empresa consegue ser competitiva.

3.3.2. RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE QUADROS SUPERIORES

O departamento de Recursos Humanos, que está directamente dependente do departamento administrativo-financeiro, é constituído por três pessoas: uma responsável pelo departamento, com funções de concepção das políticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa, um técnico de Recursos Humanos, com funções de implementação das práticas de Gestão de Recursos Humanos, e um técnico de HST.

O departamento de Recursos Humanos não é considerado um departamento estratégico para a empresa, “nós somos um departamento directamente dependente do departamento administrativo-financeiro, por aí se vê a importância deste departamento, não vejo isto como sendo estratégico para a empresa” (responsável do departamento de Recursos Humanos).

A função de Recursos Humanos deve assumir a responsabilidade pelas actividades relacionadas com o pessoal e deve ser partilhada por todos os *partners*

dentro da empresa. As práticas de Gestão de Recursos Humanos estão devidamente formalizadas na empresa. As principais directrizes e políticas de gestão dos quadros encontram-se documentadas, apresentando um nível adequado de estruturação.

Esta empresa possui 14 quadros superiores, o que corresponde a uma taxa de enquadramento de 12,7 %. Todos têm formação superior (maioritariamente em Engenharia). A estratégia de gestão dos quadros da empresa passa por atrair e reter as pessoas mais valiosas.

A empresa diferencia algumas práticas de gestão dos quadros relativamente aos restantes Recursos Humanos. Segundo o responsável do departamento de Recursos Humanos, “procuramos que estes quadros consigam fazer carreira na empresa, para isso damos-lhes oportunidades de crescimento e apoiamos o seu desenvolvimento através de formação. E há a questão das remunerações, aqui é onde se notam mais as diferenças. Se queremos retê-los temos de dar-lhes melhores condições, ao nível do salário de base e dos incentivos”.

Para o responsável do departamento de Recursos Humanos, os quadros superiores “são importantes, é verdade, mas não são os mais fundamentais, existem pessoas fundamentais em todas as categorias. Não são só os quadros”.

3.3.3. PRÁTICAS DE GESTÃO DE QUADROS SUPERIORES E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia de gestão de quadros superiores da empresa é uma alavanca fundamental para alcançar a estratégia global da empresa. A articulação entre a estratégia de gestão de quadros e a estratégia empresarial é feita através de reuniões: no início do ano a direcção reúne com os responsáveis dos departamentos para lhes comunicar qual a estratégia definida pelo grupo; depois definem a estratégia para a empresa e as estratégias de cada departamento; seguidamente os responsáveis pelos departamentos reúnem com os trabalhadores da área para lhes comunicar as estratégias definidas; finalmente, no fim do ano, existe uma reunião entre direcção e responsáveis dos departamentos para ver o evoluir da situação. É através das reuniões que se garante “uma perfeita articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia dos departamentos” (responsável do departamento de Recursos Humanos).

Os quadros superiores não participam na formulação das estratégias empresariais. Os únicos quadros que participam são os directores dos departamentos e esses apenas participam na formulação da estratégia de cada departamento. Aos restantes apenas é comunicado o que foi estrategicamente definido para a empresa a nível geral e para cada área em particular.

O contributo dos quadros superiores na implementação das estratégias é “fundamental, sem eles isso não era possível” (director da empresa).

A articulação entre a estratégia da empresa e a estratégia de gestão de quadros superiores é avaliada tendo em conta os resultados económicos alcançados pela empresa. Não existem resultados em termos de Recursos Humanos. Aqui o departamento de Recursos Humanos procura que os trabalhadores se sintam

“motivados e empenhados (...) todos têm de estar alinhados com os objectivos da empresa, só assim os resultados aparecem, pelo que o principal indicador utilizado para avaliar a relação seja o lucro” (director da empresa).

CONCLUSÃO

O objectivo deste estudo foi identificar/analisar as relações entre práticas gestão dos quadros superiores e estratégias empresariais no sector de componentes automóvel. Através da análise dos estudos de caso, é possível retirar as seguintes conclusões: as empresas apresentam diferentes estratégias principais para fazer face ao mercado; a área de Recursos Humanos das empresas apresenta diferenças por estratégia empresarial (empresa A “qualidade” – papel operacional não estratégico; empresa B “inovação” – papel estratégico; empresa C “baixo custo” – papel não estratégico); a estratégia de Recursos Humanos é idêntica nas 3 empresas e passa pelo contacto com outros departamentos e pela aposta nas pessoas (atrair/reter os melhores); os quadros superiores são agentes estratégicos de desenvolvimento das empresas; a estratégia de gestão de quadros está articulada/coerente com a estratégia empresarial; o contributo dos quadros na formulação da estratégia empresarial varia nas empresas (empresa B “inovação” – contributo decisivo; empresa A “qualidade” – contributo fraco; empresa C “baixo custo” – nenhum contributo); os quadros têm um contributo decisivo na implementação da estratégia; os indicadores de avaliação da adequação entre estratégia de gestão de quadros e estratégia empresarial remetem para os resultados económicos.

Em síntese, a articulação entre estratégias empresariais e práticas de gestão de quadros no sector de componentes automóvel é uma consequência do processo de formulação e implementação estratégica. Essa articulação depende ainda do papel estratégico que a área de Recursos Humanos possui e do papel dos quadros como agentes de desenvolvimento estratégico das empresas.

BIBLIOGRAFIA

Becker, B. E., Huselid, M. A. (1999). An overview: strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38 (4), 287-301.

Bilhim, J. A. (2004). *Gestão estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.

Cardoso, L. (2001). *Gestão Estratégica das Organizações: como vencer os desafios do séc. XXI*, Lisboa, Editorial Verbo.

Gibb, S. (2001). The state of human resource management: evidence from employee's views of human resource management systems and staff. *Employee Relations*, 23 (4/5), 318-336.

Guest, D. (2001). Human Resource Management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1092-1106.

Huang, T. C. (2002). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30 (2), 132-15.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.

Oliveira, T. (1994). *Factores Explicativos da Mobilidade de Quadros*, Tese de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, ISCTE.

Pernin, D. (1985). *La Gestion des Cadres – Acteurs de leur Carrière*, Les Éditions d'Organisation.

Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage*, New York, Free Press.

Schuler, R., Jackson, S. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Practices. *The Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-219.

Wright, P., Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 1, 203-225.

Wright, P., McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.

