

**CONFERÊNCIA – IIRH11** 27 E 28 DE OUTUBRO DE 2011  
VILA DO CONDE

# **INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS**

*GESTÃO PARA A CIDADANIA*



**NID\_RH**

NÚCLEO DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO  
DE RECURSOS HUMANOS

**ESEIG** | POLITÉCNICO  
DO PORTO



## **Quadros Superiores: agentes estratégicos de desenvolvimento das empresas**

*João Pina Cordeiro*

*joao.cordeiro@esce.ips.pt*

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

### **Resumo**

Esta comunicação pretende reflectir sobre os quadros superiores (QS) enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento das empresas. A partir desta abordagem poder-se-á, por um lado, compreender melhor a importância das funções e, por inerência, dos saberes e/ou das competências dos QS na actualidade, por outro lado, responder à questão: de que falamos quando nos referimos a QS? As técnicas de investigação utilizadas foram a análise documental e o inquérito por questionário. A amostra é constituída por 72 empresas do sector de componentes para automóvel. Estruturalmente, faz-se uma reflexão teórica baseada na análise das propostas de objectivação e representação dos quadros em Portugal (Classificação Nacional das Profissões e Estruturas Sindicais Representativas) e na análise dos quadros como constructo dos modos de gestão das organizações. Empiricamente analisam-se as funções dos QS à luz dos resultados do inquérito por questionário aplicado às empresas do sector de componentes para automóvel. Conclui-se que os QS das empresas do sector de componentes para automóvel representam uma fonte de vantagem competitiva para as organizações. As funções, as competências e a possibilidade de identificar procedimentos adequados às directrizes estratégicas das empresas são, entre outros, fundamentos do prestígio social associado aos QS no sector de componentes para automóvel.

**Palavras-Chave:** Quadros Superiores, Agentes de Desenvolvimento, Gestão de Empresas, Sector de Componentes para Automóvel

### **Introdução**

A actualidade é essencialmente um período de transformação, representando um ponto de viragem para a sociedade do conhecimento. As actividades criadoras de riqueza começam a estar cada vez mais centradas na tecnologia e na inovação, claras manifestações de aplicação do conhecimento ao trabalho (Castells e Aoyama, 1994). Os grupos sociais que vão liderar esta sociedade serão os «trabalhadores do conhecimento». O aumento da importância das profissões assentes em elevadas qualificações é um dos fenómenos que dá expressão a todo o processo de transição dos pilares estruturantes da sociedade. Como defendem Castells e Aoyama (1994), a nova economia confere às profissões uma forte intensidade de informação

e uma importância acrescida de conhecimento. O conhecimento, não enquanto categoria, mas enquanto *saber* que se pode operacionalizar, torna-se, portanto, num recurso essencial quer para a sociedade em si, crescentemente complexa e a conhecer permanentemente novos problemas, quer para o próprio indivíduo que se quer profissionalizar. Tanto assim é que as profissões dirigentes, intelectuais e científicas multiplicam-se muito mais rapidamente do que todas as outras, constituindo o nó central da nova estrutura social (Reich, 2002).

Se se considerar que o *conhecimento* influencia a aplicação de um conjunto de práticas das empresas e se se aceitar que as empresas com profissionais mais qualificados e competentes estão melhor apetrechadas para implementarem mudanças, então pode afirmar-se que os quadros, pelas funções que desempenham, possuem um papel determinante na capacidade das organizações alcançarem melhores performances. As organizações de sucesso, nas sociedades do *conhecimento*, são aquelas que evoluem com a mudança do ambiente, inovando e possuindo recursos humanos altamente qualificados.

Este artigo, que tem por base uma investigação inserida no doutoramento em Sociologia, pretende apresentar algumas reflexões sobre o papel dos quadros enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento das organizações. A partir desta abordagem poder-se-á identificar as funções dos quadros e responder à questão: *de que falamos quando nos referimos a quadros?* Estruturalmente, começamos por traçar o quadro teórico baseado nas propostas de objectivação e representação dos quadros em Portugal (Classificação Nacional das Profissões e Estruturas Sindicais) e nas propostas de análise dos quadros como «constructo dos modos de gestão das organizações». Empiricamente, analisam-se as funções dos QS pelos resultados do inquérito às empresas do sector de componentes para automóvel.

## **1. Enquadramento Teórico**

Procedemos aqui a uma prospecção teórica que procure responder à questão *de que falamos quando nos referimos a quadros?* Pretende-se, através da descompactação sociológica, cartografar o significado/lugar da noção de quadro, recuperando-o para uso científico.

### **1.1. Objectivação e representação dos quadros em Portugal**

Operacionalmente, a objectivação dos quadros em Portugal faz-se, sobretudo, através das propostas da *Classificação Nacional das Profissões (CNP)* e das *Estruturas Sindicais (ES)*.

### 1.1.1. Os quadros à luz das propostas da CNP

Enquanto grupo profissional, os quadros reportam-se à definição e aos dados da *CNP* (1994). Através das suas definições é possível identificar as características fundamentais dos quadros, permitindo ainda comparar «quadros superiores» e «quadros médios».

Os quadros são um grupo profissional heterogéneo. A *CNP* distingue 2 grupos: o dos QS da Administração Pública, Dirigentes e QS da Empresa (grupo 0-1), e o dos Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas (grupo 2). Estes 2 grupos diferenciam-se essencialmente pelas funções de enquadramento, que acontece no grupo (0-1) mas não no grupo (2).

No primeiro grupo (grupo 0-1) incluem-se os indivíduos que dão pareceres, interpretam e aplicam a política governamental, aplicam e coordenam a política e a actividade de uma organização ou dos seus serviços. As suas funções consistem em representar o Governo; supervisionar a execução da política do Governo e da legislação; elaborar, aplicar e coordenar a política e a actividade de uma organização ou de um departamento/serviço; e supervisionar outros trabalhadores. O segundo grupo (grupo 2) inclui os indivíduos que desenvolvem conhecimentos ou aplicam conceitos e teorias científicas ou artísticas, transmitindo-os de forma sistemática através do ensino. Este grupo engloba profissionais como os escritores e artistas, cujas tarefas exigem talento individual e, em alguns casos, espírito criativo.

O grupo dos quadros é, assim, constituído por um conjunto de profissões e, por inerência, de funções com alguma amplitude (Boltanski, 1982). As definições propostas englobam indivíduos com áreas de actividade e com formações muito distintas, sustentando o conjunto dos quadros como uma categoria fragmentada em segmentos hierarquizados e dependentes do topo, ao mesmo tempo que apelam a funções com competência, responsabilidade e autonomia bastante diferenciadas, que advêm, sobretudo, da função de orientação, de organização do trabalho de outros profissionais, de comando e controlo hierárquico. Entre outros, estão inseridos neste grupo os profissionais que estão nas organizações e foram assumindo funções de enquadramento (de chefia e/ou de decisão).

### 1.1.2. Os quadros à luz das estruturas de representação sindical

A objectivação e a defesa dos interesses dos quadros enquanto grupo consubstancia-se, ainda, pela existência de três principais entidades representativas: a Federação Nacional de

Sindicatos de Quadros (FENSIQ), o Sindicato Nacional dos Quadros Técnicos (SNaQ) e o Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado (SQTE).

A FENSIQ, constituída em 1977, tem como objectivo inicial a revalorização das funções dos quadros nas organizações e também das suas condições de trabalho. Delimita a categoria quadros pela posse de formação académica superior reconhecida, pela posse de formação especializada e pelo grau de responsabilidade das funções desempenhadas (Rodrigues, 2004).

O SNaQ foi constituído em 1978, apenas no âmbito da CP. Todavia, em 1999, com a alteração dos estatutos passou a representar os Técnicos Diplomados por Escolas Superiores e não apenas os licenciados, passando a chamar-se Sindicato Nacional de Quadros Técnicos. Faz parte da Federação Nacional de Sindicatos de Quadros, tendo desempenhado um papel na defesa dos interesses sócio-profissionais dos quadros técnicos. Para o SNaQ, a ênfase na definição de quadro é colocada na posse de diploma como critério principal de inclusão.

O SQTE, fundado em 1977, representa os quadros da Administração Pública, afirmando-se, no panorama sindical, como uma organização de defesa dos direitos e interesses dos quadros. Na definição de quadro, o SQTE coloca ênfase nos critérios relativos às funções efectivamente desempenhadas pelos quadros, nomeadamente no exercício de actividades que correspondam a funções de direcção, de coordenação, de chefia e técnicas.

Posteriormente várias entidades representativas dos quadros foram constituídas, permitindo estender o agrupamento e mobilizar numerosos segmentos. No final da década de 80 existiam várias organizações sindicais reclamando o estatuto de quadro para seus membros. Estas organizações cobrem duas principais vertentes: sindicatos de *profissão* (engenheiros, professores, médicos, contabilistas, bancários, enfermeiros, etc. – cuja unidade é conferida pela posse de diploma do ensino superior); sindicatos de *categoria*, de *carreira* ou de *sector* (quadros técnicos do Estado, da metalurgia, de telecomunicações, do têxtil, etc. – cuja unidade é conferida pelo estatuto da função de enquadramento).

No âmbito da negociação colectiva, realce para a aprovação do DL n.º 121/78, de 2 de Junho, que define a estrutura dos níveis de qualificação a aplicar ao nível da contratação colectiva. Indica para cada um dos oito níveis de qualificação (quadros superiores, quadros médios, encarregados e contramestres, profissionais altamente qualificados, profissionais qualificados, profissionais semi-qualificados, profissionais não qualificados) as respectivas funções e formações. No que respeita aos QS, define como funções, a definição da política

geral da empresa ou funções consultivas, o trabalho de criação ou adaptação de métodos e processos técnico científicos, e como formação, os conhecimentos de planificação e de coordenação das actividades fundamentais do campo em que está situado.

Em suma, no contexto português, os quadros foram difundindo-se paulatinamente, encontrando um lugar próprio no «espaço social dos nomes». A designação de quadro é cada vez mais utilizada para identificar e classificar determinados agentes sociais.

## **1.2. Os quadros como «constructo do modo de gestão das organizações»**

Os quadros representam uma realidade importante quando se analisam os contextos de trabalho. Entre as questões teóricas que se levantam, quando se pretende analisar a realidade dos quadros, está a da sua definição enquanto «processo societal» (Gonçalves, 1991) ou «efeito societal» (Maurice *et al.*, 1982). Este permite a caracterização social dos quadros, bem como das suas funções nas empresas. Os quadros, ou melhor, o «sistema de enquadramento» (os quadros têm uma função de controlo hierárquico) resulta de um «processo societal» produzido pela interacção entre três componentes: as estruturas organizacionais, as modalidades de educação/formação e as formas de acção colectiva dos assalariados. É a interacção entre os «factos de organização» e os «factos de socialização» que permite perceber a formação do fenómeno hierárquico e do sistema de enquadramento. Tanto um como outro não podem ser dissociados das formas de socialização dos actores, nem das formas de divisão do trabalho e de organização das actividades específicas à organização.

Nesta perspectiva o estatuto de quadro é, em parte, determinado pelos modos de gestão das organizações. Nesta perspectiva, as lógicas de gestão de quadros são analisadas a partir das condições impostas pelas empresas, em função de critérios de *selectividade* (políticas de recrutamento e selecção) e de *categorização* (políticas de utilização da mão-de-obra).

A ideia de que os quadros são gerados pelos diferentes modos de gestão das organizações é, ainda, corroborada pela influência da hierarquia, pelo seu diferente estatuto social e pela variedade de funções exercidas (Mintzberg, 1984, 2000; Bourgault, 2000; Maurel, 2006).

Mintzberg (1984, 2000) estabeleceu três categorias principais de funções dos quadros: as funções interpessoais, as funções informacionais e as funções decisórias. Relativamente às *funções interpessoais*, os quadros devem representar a organização em todas as situações formais (quadro como *símbolo*), devem interagir com os seus pares e com as pessoas

exteriores à organização com vista à obtenção de «favores» e de informações (quadro como *agente de ligação*) e devem ter capacidade de influenciar outros indivíduos (quadro como *líder*). Ao nível das *funções informacionais*, os quadros recebem e pesquisam informações que lhes permitem compreender a complexidade da organização (quadro como *observador activo*) e são assumidos como um elo privilegiado de transmissão de informação à sua própria organização (quadro como *difusor*) e de transmissão de informações ao exterior (quadro como *transmissor*). No domínio de *funções decisórias* podemos identificar quatro tipos de funções: capacidade de tomar iniciativas e ser inovador (quadro como *empreendedor*); capacidade de resolução de problemas (quadro como *regulador*); e capacidade de estabelecer negociações em nome da organização (quadro como *negociador*).

Numa abordagem sobre os quadros nas empresas, Bourgault (2000) teoriza acerca das relações de poder, nomeadamente da tomada de decisões. Segundo este autor, as decisões dos quadros podem ser classificadas tendo por base os níveis hierárquicos existentes nas organizações: as «decisões estratégicas», as «decisões funcionais» e as «decisões operacionais». As decisões estratégicas, também designadas por «decisões institucionais», são tradicionalmente reconhecidas como decisões tomadas pelos QS e inscrevem-se num contexto de incerteza, visto que dependem da envolvente externa à organização. As decisões estratégicas têm impacto no conjunto da organização, visto que são decisões que têm consequências sobre os objectivos gerais da mesma. As decisões funcionais, também designadas por «decisões táticas», estão associadas aos quadros intermédios, encarregues de alcançar os objectivos organizacionais pela optimização dos recursos ao seu dispor. Estas traduzem as decisões estratégicas tomadas pelos altos dirigentes e por cada uma das funções administrativas da organização. Finalmente, as decisões operacionais estão associadas aos quadros operacionais encarregues da produção e são direccionadas para actividades que têm de ser realizadas, inserindo-se, pois, nas tarefas de execução.

Também Maurel (2006) reflecte sobre os quadros nas organizações, sintetizando as suas funções em três níveis principais. Na parte inferior da pirâmide hierárquica, encontram-se os «administrateurs», encarregues de fazer aplicar as normas, os regulamentos, as políticas e os programas. São funções que se aplicam onde se desenvolvem as operações correntes ligadas à produção e se tomam decisões de natureza operacional. No centro da pirâmide hierárquica, encontram-se os «gestionnaires», ou seja os quadros intermédios e alguns QS. A sua função consiste em garantir que os objectivos organizacionais sejam assegurados, o que fazem

através de uma gestão eficiente dos recursos (financeiros, humanos, etc.) que estão sob sua responsabilidade e tomando as decisões estratégicas necessárias. Na parte superior da hierarquia, estão os «managers», encarregues de trazer criatividade à organização, pensar soluções e encontrar respostas. As decisões a tomar são, sobretudo, de natureza estratégica.

Não existem fronteiras estanques e opacas entre as funções dos «administrateurs», dos «gestionnaires» e dos «managers». Qualquer um pode ser chamado a trabalhar no plano operacional, tático ou estratégico em função das suas responsabilidades (Maurel, 2006).

## **2. Metodologia: técnicas de investigação e amostra**

Para a realização deste estudo procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário às empresas do sector de componentes para automóvel. Com o inquérito procurou-se caracterizar a condição empresarial relativa às funções dos QS. Paralelamente, procurou-se caracterizar as «estratégias empresariais» no sentido de verificar se as funções dos quadros dependem e/ou variam consoante as estratégias das empresas.

A amostra do estudo é constituída por 72 empresas (das cerca de 170 empresas do sector obteve-se uma taxa de resposta na ordem dos 42%). A definição da amostra teve, como característica principal, a adequação aos objectivos do estudo. Neste sentido, a amostra cobre um leque amplo de empresas do sector de componentes para automóvel, dispersas territorialmente pelo País e de várias dimensões. A análise dos dados do inquérito por questionário foi feita através do SPSS (Maroco, 2007).

## **3. Estudo Empírico**

Propõe-se agora passar da prospecção de sentido teórico para cartografar a sua realidade enquanto grupo. Para tal far-se-á uma análise sobre as funções dos QS das empresas do sector de componentes para automóvel.

### **3.1. Estratégias empresariais no sector de componentes para automóvel**

Neste passo procurou-se caracterizar as empresas quanto à estratégia empresarial principal preconizada. A este nível seguimos a tipologia de Porter (1985, 1993) e dos seus desenvolvimentos (Schuler e Jackson, 1987). Considerámos três tipos de estratégias principais: estratégia centrada no baixo custo; estratégia centrada na qualidade; estratégia

centrada na inovação. A estratégia de foco/nicho não foi considerada porque, aquando da realização do pré-teste do inquérito por questionário às empresas, os interlocutores revelaram que, dada a especificidade do sector de componentes para automóvel (virado para um nicho específico do mercado), esta é uma estratégia que não permite diferenciar as empresas.

Na estratégia de baixo custo está-se perante estruturas industriais cuja base de sustentação assenta, sobretudo, nos baixos custos (da mão-de-obra, das matérias-primas, da energia, etc.), encontrando-se os factores tecnológicos pouco desenvolvidos (Porter, 1993). Na estratégia de diferenciação, que se subdivide em estratégia de diferenciação pela qualidade e estratégia de diferenciação pela inovação, a competitividade está associada à melhoria da qualidade e à capacidade de inovação, sendo determinante o acesso a determinados recursos estratégicos como infra-estruturas avançadas, informação, mão-de-obra qualificada, etc.

Os dados recolhidos através do inquérito por questionário apontam para a importância, neste sector, dos tipos de estratégias identificadas por Porter (1985, 1993) e Schuler e Jackson (1987) – diferenciação pela qualidade, diferenciação pela inovação e baixo custo. Do conjunto das empresas consideradas, 54,2% centram a sua estratégia na “qualidade”; 23,6% centram a sua estratégia no “baixo custo”; e 22,2% centram a sua estratégia na “inovação”.

### **3.2. Funções dos quadros no sector de componentes para automóvel**

Da revisão da literatura (Mintzberg, 1984, 2000; Bourgault, 2000; Maurel, 2006) foi identificado um conjunto de funções dos QS. Relativamente a estas funções foi solicitado aos Responsáveis de Recursos Humanos das empresas que as categorizassem em termos de importância no desempenho da actividade. Para tal foi realizada uma escala de *Likert* de 4 pontos cotada entre “nada importante” até “muito importante”. Os resultados indicam que os itens mais importantes, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo para todos os itens (3.2) são “planear e gerir as actividades”, “tomar decisões”, “trabalhar em equipa”, “liderar” e “resolver problemas”. As menos importantes, e que, portanto, se situam abaixo da média do grupo (3.2), são “representar a organização”, “inovar”, “estabelecer negociação” e “interagir com os pares externos”.

As importâncias médias dos descritivos de actividades dos QS revelam uma valorização da acção *organizativa interna* (planear e gerir actividades, e tomar decisões – quadro como regulador) ou sobre os *agentes internos à organização* (liderar e trabalhar em equipa –

quadro como líder); em detrimento de acção focada no exterior, mais de natureza comercial, sobre os *clientes ou fornecedores* (negociar e representar a organização – quadro como negociador, transmissor e agente de ligação), mas também sobre a *rede de pares profissionais* (quadro como agente de ligação e difusor) e, surpreendentemente, sobre a actividade de *innovar* e a inovação em geral (quadro como empreendedor) (Mintzberg, 2000).

Posteriormente, procurámos verificar se as funções dos QS se diferenciavam, ou não, consoante a estratégia empresarial. Com efeito, o teste de *Kruskal-Wallis* para identificação de valores medianos significativamente diferentes entre as três estratégias, apresenta valores significativos ao nível da função “innovar” ( $X^2=25.361$ , 2 gl,  $p<.01$ ). Podemos afirmar que a estratégia empresarial está associada à função de “innovar”, de tal modo que são as empresas que centram a sua estratégia na “inovação” que mais atribuem esta função aos QS, em detrimento das empresas de “baixo custo” (a função “innovar” é a menos referenciada). Para os outros itens não existem diferenças estatisticamente significativas em função da estratégia empresarial, apenas tendências.

### 3.2.1. Quadros superiores com funções predominantemente de liderança

Uma das principais funções dos QS identificadas na literatura é ter capacidade de influenciar outros, ou seja, o quadro como um *líder* (Mintzberg, 2000; Maurel, 2006). Neste sentido vão os dados recolhidos nas empresas inquiridas, onde os QS de mais de dois terços das empresas executam funções de liderança e gestão de equipas.

Porém, quando segmentada a amostra por estratégia empresarial constata-se que a maioria das empresas com uma estratégia de baixo custo (71%) não atribui funções de liderança/gestão de equipas aos seus QS. O cenário é inverso nas empresas que adoptam estratégia de qualidade ou inovação, ou seja, cerca de 82% e 75% de empresas, respectivamente, atribui funções de liderança/gestão de equipas aos seus QS. Pode, assim, afirmar-se que a estratégia empresarial está associada à opção de atribuir ou não funções de liderança/gestão de equipas ( $X^2=15,546$ , 2 gl,  $p=.000$ ).

### 3.2.2. Quadros superiores com funções predominantemente técnicas

Da análise dos dados constata-se que, na maioria das empresas (95,8%), os QS exercem funções técnicas complexas (o que vai ao encontro do postulado por Bourgault, 2000). De destacar o facto de em todas as empresas de estratégia de inovação os QS exercerem este tipo

de funções. Porém, a associação entre as funções técnicas complexas e o tipo de estratégia não é estatisticamente significativa ( $X^2=0.911$ , 2 gl,  $p=.634$ ), pelo que podemos afirmar que o exercício de funções técnicas complexas é uma invariante no quotidiano dos QS e que não depende da estratégia empresarial.

### 3.2.3. Perfil funcional versus perfil técnico dos quadros superiores

Em todas as empresas consideradas, a percentagem de QS que exercem funções predominantemente técnicas supera a dos QS que exercem funções predominantemente de liderança/gestão de equipas. Porém, é nas empresas com estratégia de baixo custo que se encontra a maior desproporção entre estes perfis funcionais [ $F(2, 69)=6.858$ ,  $p=.002$ ] e [ $F(2, 69)=8.585$ ,  $p=.000$ ], respectivamente para funções técnicas (88%) e de liderança (12%). Os testes *Post Hoc* revelaram que este efeito se deve, apenas, à estratégia de baixo custo, quando comparada com as estratégias de qualidade e inovação.

### 3.2.4. Contributo dos quadros superiores na concepção e implementação da estratégia empresarial

Relativamente ao contributo dos QS na concepção da estratégia de negócio os resultados sugerem que as empresas tendem a considerar como “importante” (38%) ou “pouco importante” (42%) o seu contributo. Considerando a análise por estratégia empresarial, o teste de *Kruskal Wallis* revelou não existirem diferenças estatisticamente significativas entre as empresas agrupadas por tipo de estratégia ( $X^2=11.995$ , 2 gl,  $p>0.5$ ), ou seja, o contributo dos QS na concepção da estratégia de negócio não varia nas empresas do sector automóvel e não depende da estratégia empresarial

No que se refere ao papel dos QS na implementação da estratégia de negócio, no cômputo geral, a média das respostas obtidas situa-se nos 3.29. As empresas consideradas consideram tendencialmente como “muito importante” (50%) e “importante” (29,2%) o contributo dos QS na implementação da estratégia da empresa.

Considerando a análise por estratégia empresarial algumas diferenças podem ser constatadas. Os resultados indicam que são as empresas que assentam a sua estratégia na qualidade (3.46) e na inovação (3.56) aquelas que se situam acima da média do grupo, ou seja, são as que tendem a valorizar mais o contributo dos QS na implementação da estratégia de negócio da empresa. No lado oposto surgem as empresas que assentam a sua estratégia no baixo custo (2.64), sendo precisamente estas que se situam abaixo da média do grupo.

O teste de *Kruskal Wallis* revelou existirem diferenças estatisticamente significativas entre as empresas agrupadas por tipo de estratégia ( $X^2=13.887$ , 2 gl,  $p<0.1$ ). Pode, assim, afirmar-se que o contributo dos QS na implementação da estratégia de negócio varia nas empresas do sector automóvel e que depende da estratégia empresarial, sendo que as empresas que adoptam, predominantemente, uma estratégia de qualidade e inovação reportam um contributo claramente maior, dos QS, na prossecução da sua estratégia.

## Conclusão

O objectivo deste trabalho foi reflectir sobre os QS enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento das organizações. Para tal, procurou identificar-se as funções dos QS no sector de componentes para automóvel, bem como identificar e analisar as inter-relações entre essas mesmas funções e as estratégias empresariais. Dos resultados apresentados pode concluir-se que:

- os QS representam uma fonte de vantagem competitiva para a organização; o seu valor reside em capacidades específicas para desenvolver a organização através das funções desempenhadas;
- as funções dos QS diferenciam-se, predominantemente, por funções técnicas e de liderança;
- as principais funções dos QS são: planear e gerir actividades, tomar decisões, trabalhar em equipa, liderar e resolver problemas;
- as empresas do sector fazem depender as funções dos seus QS das estratégias adoptadas e implementadas; o perfil dos QS contratados diverge segundo o binómio empresas de “inovação” e “baixo custo” (tendencialmente perfil técnico) e empresas de “qualidade” (equilíbrio entre perfil técnico e de liderança);
- o contributo dos QS na concepção da estratégia empresarial é pouco importante nas empresas, independentemente da sua estratégia; quanto à implementação da estratégia empresarial, o seu contributo é importante em todas as empresas, sendo muito superior nas empresas com estratégia de “qualidade” e “inovação”.

Em suma, as funções, as elevadas competências e a possibilidade de identificar procedimentos adequados às directrizes estratégicas das empresas são, entre outros, fundamentos do prestígio social associado aos QS nas empresas do sector de componentes

para automóvel. Funções ao nível do processo de tomada de decisões, resolução de problemas, capacidade de coordenação, organização, negociação e liderança são campos de acção, onde a intervenção dos QS ganha cada vez maior relevância.

## Bibliografia

- BOLTANSKI, L. (1982) – **Les cadres: la formation d'un groupe social**, Paris, Les Éd.de Minuit.
- BOURGAULT, J. (2000) – **Manager pour le public: introduction et vue d'ensemble**, in Mintzberg, H., Bourgault, J., **Manager en public**. Toronto, Institut d'administration Publique du Canada, Monographies sur l'administration publique canadienne: 25, pp. 1-9.
- CASTELLS, M. e AOYAMA, Y. (1994) – Vers la société de l'information: structures de l'emploi dans les pays du G-7 de 1920 à 1990, "Revue Internationale du Travail". vol. 133, n° 1, pp. 5-36.
- CNP. (1994) – **Classificação nacional das profissões**. Ministério do Trabalho, IEFP, Lisboa.
- CORDEIRO, J. P. (2008) – **Gestão de recursos humanos e estratégias empresariais: os quadros superiores das empresas do sector de componentes para automóvel**. Tese Doutoramento em Sociologia, Lisboa: ISCTE.
- GONÇALVES, C. M. (1991) – A construção social dos quadros nos anos 60: algumas perspectivas de análise. "Sociologia". Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 1.
- MAROCO, J. (2007) – **Análise estatística com utilização do SPSS**. Lisboa, Ed. Sílabo, 3ª edição.
- MAUREL, D. (2006) – **Les cadres intermédiaires et l'information: modélisation des comportements informationnels de cadres intermédiaires d'une municipalité en transformation**. Thèse Ph.D, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Faculté des arts et des sciences.
- MAURICE, M. *et al.* (1982) – **Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne: essai d'analyse sociétale**. Paris, PUF.
- MERMET, E. (2002) – Les cadres en Europe, in Bouffartigue, P., **Cadres et comparaisons internationales. Les cadres dans les pays d'Europe occidentale**. Les Cahiers du GDR Cadres, n° 2.
- MINTZBERG, H. (1984) – **Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre**. Paris: édition d'Organisation.
- MINTZBERG, H. (2000) – Développement d'un modèle de management public, in Mintzberg, H., Bourgault, J., **Manager en public**. Toronto, Institut D'administration Publique du Canada, Monographies sur l'administration publique canadienne: 25, pp. 11-105.
- PORTER, M. (1985) – **The Competitive Advantage**, New York, Free Press.
- PORTER, M. (1993) – **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro, Ed. Campus.
- REICH, Robert (1993) – As três profissões do futuro, in **O Trabalho das Nações**. Lisboa, Quetzal Editores.
- REICH, Robert (2002) – **The Future of Success: Working and Living in the New Economy**, New York, Vintage Publisher.
- RODRIGUES, M. L. (2004) – Ingénieurs et 'Cadres' au Portugal, in Paul Bouffartigue e Andre Grelon, **Les Cadres d'Europe du Sud et du Monde Méditerranéen**. Les Cahiers du GDR Cadres, n° 8, pp. 137-148.
- RODRIGUES, M. J. (1991) – **Competitividade e Recursos Humanos**. Lisboa, Publ. Dom Quixote.
- SCHULER, R., JACKSON, S. (1987) – Linking Competitive Strategies with Human Resource Practice. "The Academy of Management Executive", 1, n° 3, pp. 207-219.