

# **Estratégias e práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos**

## **Estudos de caso numa rede de empresas<sup>1</sup>**

Maria Manuel Serrano

---

<sup>(1)</sup> Este trabalho baseia-se na Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações da autora. Vd. Maria Manuel Renga Capelão Serrano (2009). «Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudos de caso numa rede de empresas». Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão/Universidade Técnica de Lisboa (ISEG/UTL).



## 1. Introdução

A originalidade da estrutura em rede reside no seu caráter relacional e na forma como utiliza os recursos. Os estudos sobre este tipo de organizações têm revelado que o funcionamento em rede originou e disseminou uma nova divisão do trabalho entre empresas e uma nova divisão internacional do trabalho. Regra geral, as empresas subcontratantes reservam para si o trabalho qualificado, bem remunerado e em condições estáveis de emprego, deixando às empresas subcontratadas a execução do trabalho não qualificado, os salários baixos e as formas flexíveis de emprego, frequentemente precárias.

Esta situação atribui às empresas posições diferenciadas na rede, tem reflexos na Gestão de Recursos Humanos (GRH) e conduz a uma situação de dualismo do mercado de trabalho, dos empregos e dos salários, a qual produz efeitos estratificantes nos recursos humanos (RH). Estes efeitos fazem-se notar no âmbito da rede, mas também no interior das próprias empresas e manifestam-se na adoção de políticas de GRH diferenciadas em função da importância que as várias categorias de trabalhadores têm para a empresa.

Neste trabalho, optou-se por estudar as organizações reticulares, e a gestão dos seus RH, com recurso a uma estratégia metodológica baseada no estudo de caso múltiplo. Realizaram-se estudos de caso numa empresa multinacional (empresa subcontratante) e em cinco pequenas e médias empresas (empresas subcontratadas) de modo a estabelecer comparações entre os dois tipos de empresa, ao nível das estratégias e das práticas de GRH e do seu efeito no desenvolvimento dos RH.

A questão de partida, que orientou a investigação, consistia em saber se o modelo de relacionamento entre as empresas da rede assenta na cooperação e configura uma situação de parceria real que proporcionaria o desenvolvimento equilibrado de todas as empresas componentes da rede ou, pelo contrário, assenta em relações de domínio e de controlo por parte da empresa subcontratante, promovendo a especialização e conseqüentemente uma distribuição desequilibrada das qualificações, das oportunidades de aprendizagem, do tipo de trabalho, da remuneração e da precariedade?

Definiu-se como objetivo geral da investigação, a caracterização do modelo de relacionamento entre as empresas da rede e a identificação das respetivas estratégias e práticas de GRH. Para operacionalizar este objetivo definiram-se quatro objetivos específicos: *i*) caracterizar o modelo de relacionamento da rede de empresas; *ii*) caracterizar o meio envolvente das empresas da rede e aferir da sua capacidade de reação às condicionantes ambientais; *iii*) caracterizar as práticas de GRH das empresas da rede e *iv*) aferir a satisfação dos trabalhadores com as práticas de GRH.

Este capítulo estrutura-se em quatro pontos, a saber: *i)* no *Enquadramento teórico-concetual* definem-se os conceitos de empresa em rede e de gestão de recursos humanos, que são os conceitos centrais da investigação; *ii)* no *Modelo de análise e metodologia* estabelece-se a relação entre os conceitos centrais, os objetivos específicos e as hipóteses, definem-se as dimensões e subdimensões de análise e apresenta-se o método de investigação e as técnicas de recolha e tratamento de dados utilizadas; *iii)* os *Resultados* organizam-se em quatro subpontos – a caracterização das empresas da rede e dos seus recursos humanos; a caracterização do modelo de relacionamento entre as empresas da rede; o estudo das práticas de GRH na empresa subcontratante e no conjunto das empresas subcontratadas, bem como a comparação dos resultados obtidos para cada tipo de empresa; o grau de satisfação dos trabalhadores com as práticas de GRH e os aspetos a melhorar nas empresas e *iv)* *Conclusões*.

## 2. Enquadramento teórico-concetual

### 2.1. A empresa em rede

O conceito de rede aplica-se a vários tipos de empresa e de situações económicas e designa várias realidades organizacionais. Para Butera o conceito de empresa em rede pode aplicar-se sempre que haja descentralização de atividades de uma empresa central para empresas subcontratadas (Butera, 1991: 55). De fato, um dos procedimentos utilizados pelas grandes empresas para obter flexibilidade é a descentralização de atividades de produção e de serviços para empresas autónomas ou semiautónomas, dando origem a novas formas de empresa em rede (Kovács, 1992).

Thorelli<sup>2</sup> (1986) concebe a empresa rede como uma realidade dinâmica e define-a como uma unidade constituída por duas (ou mais) empresas, ligadas por relações de troca fortes e capazes de criar uma espécie de submercado do mercado global. Normalmente, tais relações de troca são duráveis e estáveis e pressupõem acordos e confiança entre os agentes e um esforço de coordenação ou «gestão da rede».

---

<sup>(2)</sup> Apesar da configuração empresa-rede não ser nova, esteve excluída da alternativa mercado/hierarquia. Foi Thorelli (1986) que apresentou o interesse das estruturas em rede enquanto forma organizacional intermédia entre o mercado e a hierarquia.