

OS «QUADROS» COMO AGENTES ESTRATÉGICOS DE  
DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUTOS PARA UMA  
ANÁLISE DAS FUNÇÕES DOS QUADROS SUPERIORES

João Pedro Cordeiro

Dezembro 2009

WP n° 2009/84

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

**WORKING PAPER**





# Os «quadros» como agentes estratégicos de desenvolvimento das organizações: contributos para uma análise das funções dos quadros superiores <sup>1</sup>

João Pedro Cordeiro\*

WP nº 2009/84

Dezembro de 2009

Abstract

INTRODUÇÃO	3
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1.1 ANÁLISE DOS QUADROS ENQUANTO «PROCESSO SOCIETAL»	4
1.2 OBJECTIVAÇÃO E REPRESENTAÇÃO DOS QUADROS EM PORTUGAL	6
1.3 OS QUADROS COMO «CONSTRUCTO DO MODO DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES»	9
2. METODOLOGIA: TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO E AMOSTRA	11
3. ESTUDO EMPÍRICO	13
3.1 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO SECTOR DE COMPONENTES PARA AUTOMÓVEL	13
3.2 FUNÇÕES DOS QUADROS NO SECTOR DE COMPONENTES PARA AUTOMÓVEL	14
CONCLUSÃO	20
BIBLIOGRAFIA	21

---

<sup>1</sup> Este artigo tem como base a tese de Doutoramento em Sociologia, defendida no ISCTE-IUL, em 2009, sobre o tema: Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: os quadros superiores do sector de componentes para automóvel.

\* DINÂMIA-CET/ISCTE-IUL, e Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal [joao.cordeiro@esce.lps.pt](mailto:joao.cordeiro@esce.lps.pt), Portugal.

## Os «quadros» como agentes estratégicos de desenvolvimento das organizações: contributos para uma análise das funções dos quadros superiores

### RESUMO

O presente artigo pretende reflectir sobre os «quadros» enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento das organizações. 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 quadros superiores na actualidade, por outro lado, responder à questão: *de que falamos quando nos referimos aos quadros?* 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, começamos por realizar uma reflexão teórica baseada na análise dos quadros enquanto processo societal, 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 quadros superiores à luz dos resultados do inquérito por questionário aplicado às empresas do sector de componentes para automóvel. Conclui-se que os quadros superiores 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 quadros superiores no sector de componentes para automóvel.

**Palavras-Chave:** Quadros, Funções dos Quadros Superiores, Gestão das Organizações, Sector de Componentes para Automóvel

## INTRODUÇÃO

A actualidade é essencialmente um período de transformação, representando um ponto de viragem para a sociedade do conhecimento. De tal modo que, no futuro que já aí está, 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. Os grupos sociais que vão liderar esta sociedade serão os «trabalhadores do conhecimento», ou seja, os profissionais que sabem como aplicar o conhecimento à produção.

Centrando-nos especificamente neste último aspecto, o aumento de 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, surgindo o conhecimento como um novo factor de produção. 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 tanto para a sociedade em si, crescentemente complexa e a conhecer permanentemente novos problemas, quanto para o próprio indivíduo que se quer profissionalizar. De tal modo 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.

Se se considerar que o *conhecimento* (objectivado em saberes, competências, qualificações) influencia a concepção e a aplicação de um conjunto de práticas e estratégias das empresas e se se aceitar que as empresas com profissionais mais qualificados e competentes estão melhor apetrechadas para perceberem os sinais emitidos pelo ambiente e 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. A necessidade das organizações recorrerem cada vez mais à sua capacidade de aprender torna fundamental o papel dos quadros, já que estes são os principais activos das empresas.

Este artigo tem por base uma investigação inserida no doutoramento em Sociologia sob o tema “Estratégias empresariais e gestão de recursos humanos”. Apresentamos aqui 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 aos quadros?* Estruturalmente, começamos por traçar o quadro teórico baseado na análise dos quadros enquanto «processo societal»; seguidamente

apresentam-se as propostas de objectivação e representação dos quadros em Portugal (através da análise da Classificação Nacional das Profissões e das Estruturas Sindicais); e, finalmente, apresentam-se as propostas de análise dos quadros como «constructo dos modos de gestão das organizações». Empiricamente analisam-se as funções dos quadros superiores tendo por base os resultados do inquérito por questionário às empresas do sector de componentes para automóvel.

## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Antes de qualquer análise empírica, é essencial que se proceda a uma prospecção teórica que procure responder à questão *de que falamos quando nos referimos aos quadros?* Com esta linha de pensamento pretende-se, através da descompactação sociológica – o que exige um exercício hermenêutico –, cartografar o significado e o lugar da noção de quadro, resgatando-o e recuperando-o para uso científico. A necessidade desta reflexão surge porque o uso recorrente e quotidiano da palavra atribui conotações ao conceito com uma carga social em detrimento de uma leitura crítica. Isto é, sociologicamente os conceitos são *arquivos* ou *codificações* de realidade e não a própria realidade, pelo que se tentará de seguida proceder ao discernimento da noção de «quadro» enquanto termo científico.

### 1.1. Análise dos quadros enquanto «processo societal»

Os quadros representam uma realidade que não pode ser ignorada quando se analisa 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».

As reflexões que têm sido apresentadas são maioritariamente feitas por agentes sociais ligados às instâncias de representação política dos quadros, nomeadamente sindicatos e associações patronais. Estes procuram delimitar os critérios de pertença e conseqüentemente as fronteiras dos quadros, ou seja, impor uma definição que agregue o grupo através de uma identidade colectiva.

Inerente à marcação de fronteiras, e da procura da essência do grupo dos quadros, está a perspectiva que delimita, como objecto analítico, determinados processos sociais que têm contribuído para a construção social dos quadros em Portugal. Esta abordagem vai ao encontro do sustentado por Gonçalves (1991), que defende que a emergência e consolidação dos quadros no espaço social (objectivação com vista ao seu conhecimento e reconhecimento) é produto da

conjugação interactiva de vários processos sociais. Na base da construção social dos quadros, o autor destaca dois processos principais: o primeiro refere-se às transformações económicas, científicas, técnicas e organizacionais; o segundo refere-se à actividade social e política de reagrupamento de agentes e instituições.

O primeiro processo permite a criação de novos postos de trabalho para quadros e o aumento do número de postos de trabalho tradicionais. Entre as transformações que o geram destacam-se: a crescente complexidade científica e técnica dos processos de trabalho; o aumento do volume e da diversidade de bens e/ou serviços produzidos; a complexificação das tarefas de concepção, controlo e gestão da organização do trabalho e da mão-de-obra; e, finalmente, o acréscimo e complexificação das tarefas de gestão global das organizações (Gonçalves, 1991). A este nível, refira-se a importância do funcionamento do sistema de emprego, ao nível das Relações Colectivas de Trabalho, o qual determina o contexto global dos modos de gestão de mão-de-obra, e se relaciona directamente com a evolução macroeconómica, isto é, com as escolhas sociais e com os modelos organizacionais privilegiados (Rodrigues, 1996). É a especificidade societal destes modelos que determina a existência de quadros como categoria profissional.

O segundo processo desempenha um papel fundamental na representação política do grupo e na produção e difusão de imagens e de valores referente ao mesmo. Os agentes e instituições provenientes de posições sociais diferenciadas agrupam-se, investem num nome específico – quadro – unificam-se e criam instituições de representação próprias (Rodrigues, 1996).

Esta linha de abordagem vai ao encontro das análises desenvolvidas por Maurice, cuja principal característica é a relevância dada ao que designam por «efeito societal» na construção das categorias sociais (Maurice *et al.*, 1982). Com a expressão «efeito societal» procura pensar a articulação entre as variáveis «contexto nacional» e «organizações».

O seu estudo comparativo mais divulgado, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne* (Maurice *et al.*, 1982), é importante na medida em que permite uma caracterização social dos quadros, bem como das suas funções nas empresas. Estes autores sustentam que os quadros, ou antes, que o «sistema de enquadramento» (já que supõem que os quadros têm uma função de controlo hierárquico) resulta sobretudo de um «processo societal», produzido pela interacção entre três componentes fundamentais: 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 (modalidades de acesso à formação geral e profissional), nem das formas de divisão do trabalho e de organização das actividades específicas à

organização. Cada sociedade terá, assim, a sua própria maneira de construir as suas políticas, os dispositivos, as regras e os actores num campo mais vasto que inclui a formação, a utilização e o reconhecimento das forças de trabalho, no conjunto das relações entre a educação e o trabalho (Maurice *et al.*, 1982). O efeito societal exprime a dependência que a configuração dos actores, das regras e das normas em matéria de formação, emprego e relações sociais de trabalho tem dos modos de articulação entre instituições de base, específicas a cada sociedade, e que constituem os sistemas de formação, as empresas, as relações profissionais e o seu modo de regulação.

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

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

### **1.2.1. Os quadros à luz das propostas da CNP**

Enquanto grupo profissional, os quadros reportam-se essencialmente 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 constituem um grupo profissional muito heterogéneo. A *CNP* distingue dois grupos principais de quadros: o dos Quadros Superiores da Administração Pública, Dirigentes e Quadros Superiores da Empresa (grupo 0-1), e o dos Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas (grupo 2). Estes dois 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 departamentos/serviços. As suas funções consistem, *grosso modo*, 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 grande grupo engloba profissionais como os escritores e artistas, cujas tarefas exigem talento individual e, em alguns casos, espírito criativo.

Enquanto grupo profissional, proposto pelas definições da CNP, o grupo dos quadros é, assim, constituído por um conjunto de profissões e, por inerência, de funções com alguma amplitude. Com efeito, já Boltanski (1982) referiu, a propósito da definição das fronteiras do grupo dos quadros, que o número de sujeitos incluídos nesta categoria pode variar consideravelmente.

Assim sendo, 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).

### **1.2.2. Os quadros à luz das estruturas de representação sindical**

A objectivação e a defesa dos interesses dos quadros enquanto grupo consubstancia-se ainda, em termos concretos, 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 em particular as remuneratórias, pretendendo a reposição, tanto nas empresas como na administração pública, dos princípios não igualitários e hierárquicos, em termos de autoridade e de gestão da mão-de-obra. A FENSIQ delimita a categoria quadros pela posse de formação académica superior reconhecida ou pela posse de formação especializada nos vários domínios, como ainda pelo grau de responsabilidade das funções. Na sua definição, é clara a preocupação em combinar a posse de diploma com a experiência profissional ou o conhecimento adquirido ao longo da trajectória profissional, como credenciais para acesso a funções de enquadramento ou a posições de nível superior na hierarquia da organização (Rodrigues, 2004).

O SNaQ foi constituído em 1978, apenas no âmbito da CP, com a designação de Sindicato dos Quadros Técnicos dos Caminhos-de-Ferro Portugueses, para responder aos problemas que então se colocavam aos Quadros Técnicos sem sindicato de classe. Todavia, em 1999 foi aprovada



a alteração dos estatutos conferindo maior abrangência ao Sindicato, que passou a representar os Técnicos Diplomados por Escolas Superiores e não apenas os licenciados, passando a chamar-se Sindicato Nacional de Quadros Técnicos. O SNaQ faz parte da Federação Nacional de Sindicatos de Quadros, tendo desempenhado um papel notável 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 foi fundado em 1977, numa altura em que a degradação das condições de trabalho dos quadros atingiu um ponto alto no País. O SQTE representa os quadros da Administração Pública, afirmando-se, no panorama sindical, como uma organização de defesa dos direitos e interesses dos quadros. A definição que o SQTE faz de quadro 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/título de quadro para os seus membros. Estas organizações cobrem uma enorme variedade de situações, que podemos dividir em 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 e lanifícios, etc. – cuja unidade é conferida pelo estatuto da função de enquadramento, alcançado pela experiência no interior das empresas ou da administração pública).

No quadro da contratação e da negociação colectiva as organizações sindicais detiveram grande influência na aprovação de um instrumento de classificação usado sobretudo no âmbito da sua actuação. Trata-se do DL n.º 121/78, de 2 de Junho, o qual se mantém inalterado até hoje e que define a estrutura dos níveis de qualificação a aplicar ao nível da contratação colectiva, sendo indicado 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 quadros superiores, este documento 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, que têm, a si, inerente estudo e a investigação de problemas de grande responsabilidade e nível técnico.

Em suma, no contexto português, os quadros foram paulatinamente tomando corpo, difundindo-se e encontrando um lugar próprio no «espaço social dos nomes». A designação de quadro é cada vez mais utilizada para a identificação e simultânea classificação de determinados agentes sociais. Com efeito, e como sustenta Gonçalves, é necessário ter em consideração que a “objectivação social de um grupo passa não só pelo estabelecimento de critérios de pertença ao mesmo, mas, igualmente, pela fixação linguística da palavra que o vai identificar. Sem nome, sem definição de critérios de pertença, «a coisa» não se torna socialmente visível, não é conhecida e reconhecida pelos restantes intervenientes na dinâmica social” (Gonçalves, 1991:105).

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

Como vimos no ponto anterior, o estatuto de quadro é, em parte, determinado pelos modos de gestão das organizações onde trabalham. Com efeito, as diferenças de estatuto concedidas aos profissionais entre empresas (e também entre sectores) vêm confirmar a importância das estratégias de gestão de mão-de-obra preconizadas pelas empresas. Daí que os quadros sejam geridos de forma diferente consoante o tipo de empresa, integrando, os quadros mais qualificados, o chamado «mercado interno» e, os menos qualificados, o «mercado externo» (Vernières, 1997). Nesta perspectiva, as lógicas de gestão de quadros são analisadas a partir das condições impostas pelas empresas, nomeadamente 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, sustentada pela influência da hierarquia do estatuto dos quadros (funções de comando, controle, decisão), pelo seu diferente estatuto social e pela multiplicidade de funções exercidas.

O estudo sobre as funções profissionais dos quadros desdobra-se numa variedade de abordagens. Seguiremos de perto as análises feitas por Mintzberg (1984, 2000), Bourgault (2000) e por Maurel (2006).

Mintzberg (1984, 2000), depois de ter observado alguns quadros superiores, estabeleceu três categorias principais de funções: a das relações interpessoais, a de transferência de informação e a de tomada de decisão. As funções dos quadros serão, assim, repartidas em três subconjuntos: as funções interpessoais, as funções informacionais e as funções decisórias. O reconhecimento enquanto quadro depende do exercício de pelo menos uma das funções. 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*). Esta terceira função define as relações dos quadros com os seus subordinados em termos de motivação, liderança, iniciativa, gestão do pessoal, etc. 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*). A posição distintiva dos quadros no circuito de informação, o seu estatuto e a sua autoridade colocam-nos numa posição central ao nível da tomada de decisões estratégicas para a organização. 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. O autor postula a existência de três tipos de decisões: 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 quadros superiores e inscrevem-se num contexto de incerteza, visto que dependem da envolvente externa à organização. As decisões estratégicas têm impacto no conjunto da organização, pois 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 decisões traduzem, de forma concreta, as decisões estratégicas tomadas pelos altos dirigentes e, também, por cada uma das funções administrativas da organização. Finalmente, as decisões operacionais estão geralmente 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 quadros superiores. A sua função consiste sobretudo 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 recorreu-se a um conjunto diversificado de técnicas de investigação. Por um lado, procedeu-se à análise de conteúdo da Classificação Nacional das Profissões (CNP) e à análise das estruturas sindicais representativas dos quadros. Por outro lado, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário às empresas do sector de componentes para automóvel. Com a aplicação do inquérito procurou-se caracterizar a condição empresarial no que se refere às funções dos quadros superiores. Paralelamente procurou-se, ainda, caracterizar as «estratégias empresariais» no sentido de verificar se as funções dos quadros dependem e/ou variam consoante as estratégias concebidas e implementadas pelas empresas. Antes da aplicação do inquérito foi realizado um pré-teste (a cinco empresas do sector) de forma a validar o conjunto de questões nele inseridas.

Para a aplicação dos inquéritos por questionário houve necessidade de identificar as empresas do sector de componentes para automóvel. Este processo foi efectuado a partir de duas bases de dados: uma fornecida pela AFIA (Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel) e outra fornecida pela Autoeuropa. Tal permitiu-nos identificar cerca de 170 empresas. Para responder ao inquérito por questionário os interlocutores foram, respectivamente, o responsável de recursos humanos da empresa (para identificar/caracterizar as funções dos quadros superiores) e o director da empresa (para identificar as estratégias principais das empresas).

Para a análise dos dados do inquérito por questionário foi utilizado o programa estatístico para as ciências sociais – SPSS (Pereira, 1999; Pestana e Gageiro, 2005, Maroco, 2007). As principais técnicas utilizadas na análise foram:

- *Análise descritiva* – estudo das características das unidades observadas/experimentadas;

- *Correlação* – estatística que avalia a magnitude e direcção da associação ou correlação entre duas variáveis sem que, no entanto, nenhuma delas seja tida como dependente em relação à outra;
- *Teste não-paramétrico (teste de kruskal wallis)* – aplica-se para testar a hipótese de igualdade no que se refere à localização. *Exemplo:* Ho: As distribuições x são iguais em tendência central; Ha: Existe pelo menos uma distribuição x que difere em tendência central;
- *Análise de componentes principais* – transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, combinações lineares das variáveis originais, designadas por componentes principais;
- *Análise factorial – alfa de cronbach* – tem por objectivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para factores que de alguma forma controlam as variáveis originais;
- *Medidas de associação baseadas no qui-quadrado (coeficiente V de cramer)* – avalia a relação de dependência/associação entre duas variáveis. As medidas para variáveis nominais são baseadas no Qui-Quadrado ( $X^2$ ). Varia entre 0 (ausência de associação) e 1 (associação perfeita) entre as variáveis.

A definição da amostra teve como característica principal a adequação aos objectivos do estudo (Ghiglione e Matalon, 1992). 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 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%). Passamos à sua caracterização:

- 15,3% pequenas empresas; 68,1% empresas de média dimensão; 16,7% empresas de grande dimensão;
- forte concentração em quatro distritos principais: 23 empresas no distrito de Setúbal (19 das quais em Palmela); 14 em Lisboa; 9 em Aveiro e 8 no Porto. De realçar a fraca existência de empresas deste sector no interior do País;
- grande diversidade de actividades, embora se verifique uma grande concentração de empresas (29) cuja actividade é a produção de componentes automóveis (CAE – 34300), e (7) na transformação/comercialização de plásticos para automóveis (CAE – 25240). Para além destas duas, existem mais 22 actividades referenciadas.

### 3. ESTUDO EMPÍRICO

Feita a descompactação sociológica da noção de quadro, 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 quadros superiores das empresas do sector de componentes para automóvel. Começamos por caracterizar as «estratégias empresariais» do sector, no sentido de verificar se as funções dos quadros superiores dependem e/ou variam consoante as estratégias empresariais concebidas e implementadas.

#### 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 (1980, 1985, 1993) e dos seus posteriores desenvolvimentos (Schuler e Jackson, 1987) e considerámos três tipos de estratégias principais: estratégia centrada no baixo custo; estratégia centrada na melhoria da 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 (grandemente virado para um nicho específico do mercado), esta é uma estratégia que não permite diferenciar as empresas.

Na estratégia de baixo custo estamos 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 (ambos ao nível dos processos, dos produtos e da base organizacional), sendo, por isso mesmo, determinante o acesso a determinados recursos estratégicos, entre os quais infra-estruturas avançadas, informação, mão-de-obra qualificada, serviços de apoio (Rodrigues, 1991). Como refere Porter, a respeito destas estratégias, é necessário fazer “da melhoria e inovação em métodos e tecnologia um elemento crucial” (Porter, 1993:21).

Os dados recolhidos através do inquérito por questionário apontam para a importância, no sector de componentes para automóvel, dos tipos de estratégias identificadas por Porter (1980, 1985, 1993) e Schuler e Jackson (1987) – diferenciação pela qualidade, diferenciação pela inovação e baixo custo. Com efeito, do conjunto das empresas consideradas, 54,2% centram a sua

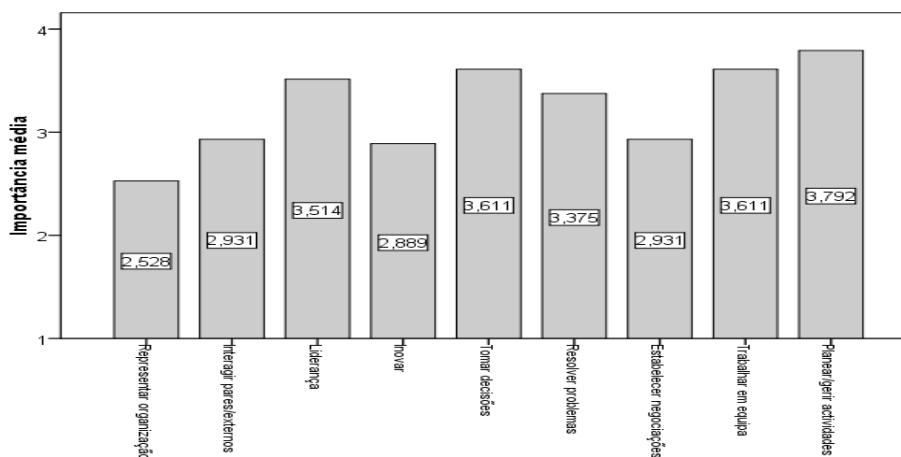
estratégia na “qualidade”; 23,6% centram a sua estratégia no “baixo custo”; e 22,2% centram a sua estratégia na “inovação”.

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

Da revisão da literatura feita sobre o assunto (Mintzberg, 1984, 2000; Bourgault, 2000; Maurel, 2006) foi identificado um conjunto de funções dos quadros (superiores). Relativamente a estas funções foi solicitado aos Responsáveis de Recursos Humanos das empresas que as categorizem 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 itens foram categorizados de forma independente porque podem co-ocorrer com o mesmo grau de importância.

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” (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Funções dos quadros superiores



As importâncias médias dos descritivos de actividades dos quadros superiores indicam claramente 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).

Procedemos a uma *análise de componentes principais* dos itens relacionados com as funções dos quadros superiores que, aplicando os mesmos critérios que os explicitados aquando da análise da *MECOR*, indica existirem 3 componentes ( $KMO=.69$  com *MSAs* a variar entre .563 e .798) e explica 62.5% da variância. Quer o critério de *Kaiser* quer a análise do *Scree Plot* indicam esta solução como a mais adequada. Todavia, a validade facial constatada (Zikmund, 2000), ou seja, o sentido lógico das componentes resultantes da análise, é duvidosa, pelo que consideramos que a agregação dos itens que remetem para as actividades dos quadros superiores é contraproducente, passando a analisar os padrões de correlação entre estas actividades (Tabela 1).

**Tabela 1 – Correlações entre as funções dos quadros superiores**

Spearman's rho		Resolver problem.	Estabelece negociaç.	Trabalhar equipa	Planear/gerir actividades	Representar Organizaç.	Interagir com pares	Liderar	Inovar
Estabelecer negociações	Correl. Coef.	,409(**)	1,000						
	Sig.	,000	.						
	N	72	72						
Trabalhar em equipa	Correl. Coef.	,248(*)	,410(**)	1,000					
	Sig.	,035	,000	.					
	N	72	72	72					
Planear/gerir actividades	Correl. Coef.	,115	,198	,324(**)	1,000				
	Sig.	,337	,095	,005	.				
	N	72	72	72	72				
Representar organização	Correl. Coef.	,225	,361(**)	,144	-,150	1,000			
	Sig.	,057	,002	,228	,207	.			
	N	72	72	72	72	72			
Interagir com pares	Correl. Coef.	,220	,314(**)	,214	-,056	,443(**)	1,000		
	Sig.	,063	,007	,071	,639	,000	.		
	N	72	72	72	72	72	72		
Liderança	Cor. Coef.	,068	,099	,126	-,095	,157	,287(*)	1,000	
	Sig.	,572	,408	,292	,427	,187	,015	.	
	N	72	72	72	72	72	72	72	
Inovar	Correl. Coef.	,292(*)	,177	,064	-,317(**)	,436(**)	,229	,205	1,000
	Sig.	,013	,141	,596	,007	,000	,055	,087	.
	N	71	71	71	71	71	71	71	71
Tomar decisões	Correl. Coef.	,559(**)	,369(**)	,194	-,058	,348(**)	,133	,170	,300(*)
	Sig.	,000	,001	,103	,626	,003	,266	,153	,011
	N	72	72	72	72	72	72	72	71

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Embora sejam detectadas várias correlações estatisticamente significativas, o valor destas não se afigura suficiente para viabilizar agregações (conforme já reportado). Porém, dos padrões eventualmente detectáveis de correlações entre as variáveis podemos retirar sentidos embora o seu tratamento estatístico subsequente as trate de forma individual.

Assumimos que o grau de correlação entre as variáveis é indicador de redes de repercussão (ou concomitância) dos efeitos decorrentes das decisões de gestão. Ou seja, quando um decisor organizacional opta por alterar uma política ou prática (e.g. de gestão de recursos humanos) e essa variável não se encontra correlacionada com outras da mesma natureza (ou porque não se encontram encadeadas numnexo causal qualquer que seja o seu sentido, A-B ou B-A, ou porque não partilham um factor comum) admite-se que seja mais simples tomar a decisão antecipando a sequência de efeitos (que neste caso, está mais circunscrita do que se a variável se encontrasse fortemente correlacionada com outras na mesma natureza). Assim, as variáveis que mais frequentemente aparecem correlacionadas são indicadoras deste tipo de associações e contingências a tomar aquando da decisão. Assim, as que parecem implicar maior cuidado são: resolver problemas, estabelecer negociações e tomar decisões, representar a organização e inovar.

Dois sentidos parecem poder ser retirados destes resultados: por um lado, temos as funções que se constituem quase como denominador comum a todas as actividades centrais do quadro (decidir, resolver problemas); e, por outro lado, temos as funções que se prendem com a fronteira externa da organização (negociar, representar, inovar) que, por definição, é menos permeável ao controlo directo da mesma ou de um actor organizacional.

Posteriormente, procurámos verificar se as funções dos quadros superiores 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 (baixo custo, qualidade, inovação), apresenta valores significativos ao nível da função “inovar” ( $X^2=25.361$ , 2 gl,  $p<.01$ ). Podemos afirmar que a estratégia empresarial está associada à função de “inovar”, de tal modo que são as empresas que centram a sua estratégia na “inovação” que preferencialmente atribuem esta função aos quadros superiores, em detrimento das empresas de “baixo custo” (a função “inovar” é a menos referenciada por estas empresas). Para todos os outros itens de funções não existem diferenças estatisticamente significativas em função da estratégia empresarial, apenas tendências. Ou seja, enquanto nas empresas com estratégia de baixo custo sobressaem as funções de “planear e gerir actividades” e “tomar decisões”, nas empresas com estratégia de qualidade destacam-se as funções de “planear e gerir actividades”, “liderança”, “trabalhar em equipa” e “tomar decisões”.

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

Uma das principais funções dos quadros superiores identificadas na literatura é ter capacidade de influenciar outros, ou seja, o *quadro como um líder* (Mintzberg, 2000; Maurel, 2006). Neste sentido vão também os dados recolhidos nas empresas inquiridas, onde os quadros superiores 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 quadros superiores. 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 quadros superiores (Tabela 2).

**Tabela 2 – Quadros superiores com responsabilidade de liderar por estratégia empresarial**

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Liderança/Gestão Equipas	não	70,6%	17,9%	25,0%	31,9%
	sim	29,4%	82,1%	75,0%	68,1%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pode 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,  $p=.000$ ), de tal modo que as que privilegiam o baixo custo não atribuem tanto esta função aos seus quadros superiores.

### 3.2.2. Quadros superiores com funções predominantemente técnicas

Como referido no enquadramento teórico, Bourgault (2000) postula a existência de funções técnicas associadas aos quadros. Da análise dos dados constata-se que na maioria das empresas os quadros superiores exercem funções técnicas complexas, sendo de destacar que em todas as empresas de estratégia de inovação os quadros superiores exercem este tipo de funções (Tabela 3).

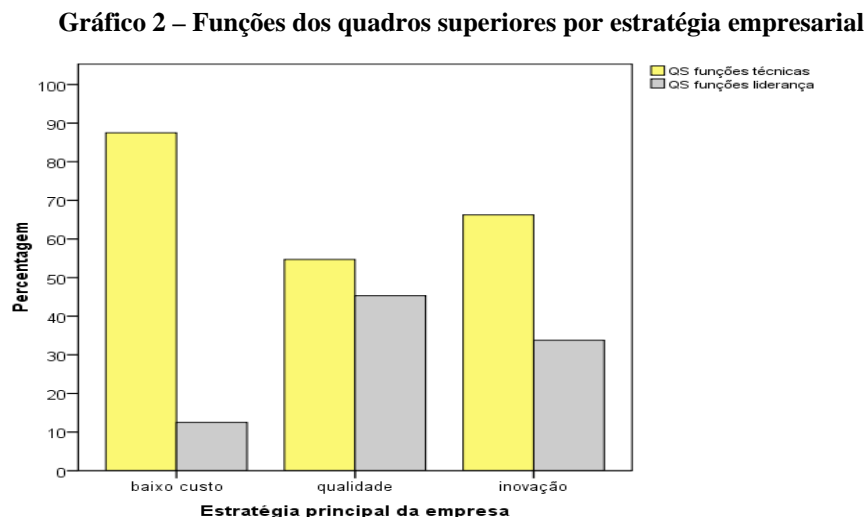
**Tabela 3 – Quadros superiores com funções técnicas complexas por estratégia empresarial**

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Funções técnicas complexas	não	5,9%	5,1%		4,2%
	sim	94,1%	94,9%	100,0%	95,8%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Porém, esta associação entre o exercício de funções técnicas complexas e o tipo de estratégia empresarial 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 quadros superiores 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 quadros superiores que exercem funções predominantemente técnicas supera a dos quadros superiores que exercem funções predominantemente de liderança/gestão de equipas (Gráfico 2).



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 e de liderança. Os testes *Post Hoc* revelam que se trata de um efeito significativo que se deve apenas à estratégia de baixo custo quando comparada com ambas as estratégias de qualidade e inovação.

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

No que se refere à estratégia de negócio da empresa, procurou-se identificar qual o contributo, em termos de importância, dos quadros superiores na concepção e na implementação da mesma. Para o

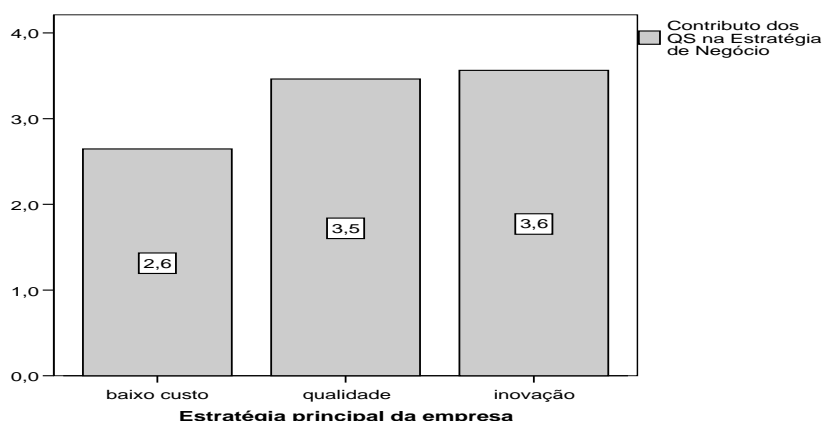
efeito foi realizada uma escala de *Likert* de 4 pontos cotada entre “nada importante” até “muito importante”.

Relativamente ao papel dos quadros superiores 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 quadros superiores 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 quadros superiores na implementação da estratégia de negócio, no cômputo geral, a média das respostas obtidas situa-se nos 3.29. As empresas consideradas tendem a considerar tendencialmente como “muito importante” (50%) e “importante” (29,2%) o contributo dos quadros superiores 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 quadros superiores 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 (Gráfico 3).

**Gráfico 3 – Contributo dos quadros superiores na implementação da estratégia empresarial**



Com efeito, 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 quadros superiores 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 quadros superiores, na prossecução da sua estratégia.

## CONCLUSÃO

O objectivo deste trabalho foi reflectir sobre os quadros superiores enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento das organizações. Para tal procurou identificar-se as funções dos quadros superiores 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 quadros superiores representam uma fonte de vantagem competitiva para a organização; o seu valor reside nas capacidades específicas para desenvolver a organização através das funções desempenhadas;
- as funções dos quadros superiores diferenciam-se predominantemente por funções técnicas e de liderança;
- as principais funções dos quadros superiores são: planear e gerir actividades, tomar decisões, trabalhar em equipa, liderar e resolver problemas;
- as empresas do sector fazem depender as funções dos seus quadros superiores das estratégias adoptadas e implementadas; o perfil dos quadros superiores contratados diverge segundo o binómio empresas de “inovação” e “baixo custo” (tendencialmente perfil técnico) e empresas de “qualidade” (equilíbrio entre perfil técnico e perfil de liderança);
- o contributo dos quadros superiores 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 quadros superiores nas empresas do sector de componentes para automóvel. Funções ao nível do processo de tomada de decisões, resolução de problemas, capacidade de coordenação, de organização, de negociação e de liderança são campos de acção onde a intervenção dos quadros superiores 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.º1.
- CNP (1994): *Classificação nacional das profissões*, Ministério do Trabalho, IEFP, Lisboa.
- GHIGLIONE, R. e MATALON, B. (1992): *O Inquérito: teoria e prática*, Oeiras, Celta Ed.
- 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 ed.
- 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 sociale*, 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, (tradução francesa de *The nature of managerial work*).

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.

PEREIRA, A. (1999): *Guia Prático de Utilização do SPSS: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, Lisboa, Edições Sílabo.

PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N. (2005): *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo, 4ª Edição.

PORTER, M. (1980): *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, New York, Free Press.

PORTER, M. (1985): *The competitive advantage*, New York, Free Press.

PORTER, M. (1993): *A vantagem competitiva das nações*, Rio de Janeiro, Ed. Campus.

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.

RODRIGUES, M. J. (1996): *O sistema de emprego em Portugal*, Lisboa, Dom Quixote.

SCHULER, R. e JACKSON, S. (1987): “Linking Competitive Strategies with Human Resource Practices”, *The Academy of Management Executive*, 1, n° 3, pp. 207-219.

VERNIÈRES, M. (1997): *L’insertion professionnelle. Analyses et débats*, Éd. Économica.

ZIKMUND, W. G. (2000): *Business research methods*, Philadelphia, The Dyrden Press.