

## ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO NO SECTOR DE COMPONENTES PARA AUTOMÓVEL

### CORPORATE STRATEGIES AND DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE AUTOMOTIVE COMPONENTS INDUSTRY

**JOÃO PEDRO CORDEIRO**

Doutor em Sociologia do Trabalho e das Organizações  
Professor Adjunto Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE)  
do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS)  
[jcordeiro@esce.ips.pt](mailto:jcordeiro@esce.ips.pt)

Recebido: 23.03.0009 - Aceite: 28.11.2009

#### RESUMO

Com este artigo pretende-se reflectir sobre a relação entre as estratégias empresariais e as práticas de desenvolvimento (gestão da formação e gestão das carreiras) dos quadros superiores nas empresas do sector de componentes para automóvel. Os dados foram recolhidos através da aplicação de um inquérito por questionário. A amostra é constituída por 72 empresas. Os resultados indicam que as práticas de desenvolvimento para os quadros superiores apresentam diferenciações consoante as estratégias de negócio preconizadas pelas empresas do sector de componentes para automóvel. Concluímos que as empresas do sector de componentes para automóvel, ao possuírem diferentes estratégias, possuem também diferentes formas de preconizar essas mesmas estratégias, as quais sustentam e são sustentadas por diferentes práticas de desenvolvimento, nomeadamente ao nível da gestão da formação e da gestão das carreiras.

#### PALAVRAS CHAVE

Estratégias Empresariais, Formação, Carreiras, Sector de Componentes para Automóvel.

#### ABSTRACT

This paper intends to make a reflection on the identification and characterization of relations between business strategies and some development practices (training and careers management) for highly qualified professionals in automotive parts industry companies. The research method used was the survey. The study covers 72 companies. Results suggest that the development management practices for highly qualified professionals present differentiations according to business strategies in the automotive parts industry companies. We conclude that the automotive parts industry companies, when possessing different business strategies, also possess different forms to praise these same strategies, which support and are supported by some different development management practices, namely to the training and careers management.

#### KEYWORDS

Corporate Strategies, Training, Careers, Automotive Components Industry.



## 1. INTRODUÇÃO

A modernidade constitui uma descontinuidade em relação à era antecedente, de tal modo que o cenário moderno é qualitativamente diferente do tradicional. Grosso modo, a intensidade e a extensividade das transformações que marcam os tempos modernos, ou seja, o ritmo e o alcance das mudanças na modernidade, não só desconhecem qualquer equivalente nos períodos históricos anteriores como têm um claro impacto sobre a competitividade das empresas (Giddens, 1992). É um facto que, perante as actuais transformações sócio-económicas, as empresas têm alterado significativamente o modo como gerem os recursos humanos. Todavia, ainda persiste um hiato entre um discurso de gestão muito centrado na valorização do factor humano e as práticas efectivamente desenvolvidas pelas empresas. Objectivamente este hiato tem-se revelado de várias formas, entre as quais se destaca, por exemplo, a análise em termos da gestão estratégica dos recursos humanos, ou seja, da (des)articulação entre as estratégias de negócio das empresas e as práticas efectivas ao nível dos seus recursos humanos (Schuler e Jackson, 1987).

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

Este artigo tem por base uma investigação inserida no doutoramento em Sociologia sob o tema “Estratégias empresariais e gestão de recursos humanos”. Apresentamos aqui

alguns dados sobre a relação entre estratégias empresariais e algumas das práticas de gestão dos quadros superiores (QS) nas empresas do sector de componentes para automóvel. Estruturalmente, começamos por traçar o quadro teórico que sustenta a análise, seguindo-se uma referência à metodologia utilizada e à apresentação dos resultados. Concluímos com uma síntese dos resultados mais relevantes sobre as relações encontradas.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. CONCEITO E TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

De significado diversificado, a estratégia é um conceito de grande utilização no meio académico e empresarial, dotado de grande amplitude. De entre os muitos significados do conceito estratégia, um dos mais utilizados é o de Thompson e Strickland (2000), Wright (2000) e Chrisman (1988). Para Thompson e Strickland, estratégia é um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da empresa (...) para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objectivos de desempenho” (Thompson e Strickland, 2000:10). Wright define estratégia como planos de gestão com vista a alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização. Para Chrisman, estratégia «descreve as características fundamentais que as organizações definem, tendo por base as suas competências, os seus recursos e as oportunidades relativamente à envolvente externa, que lhes permitem traçar metas e alcançar os seus objectivos» (Chrisman, 1988: 414). Estratégia é, assim, a mobilização de todos os recursos da empresa visando atingir os objectivos a curto, médio e longo prazos, decidindo sobre quais os recursos que devem ser adquiridos e utilizados para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar os factores que ameaçam o alcance dos resultados desejados.

A estratégia é, assim, a chave para desenvolver um negócio de forma eficaz e eficiente. Isso



pode ocorrer através do desenvolvimento de produtos diferentes, serviços e mercados, e através, inclusive, da mudança da natureza inteira do negócio. A estratégia ensina a empresa como fixar a direcção do negócio, uma direcção para a qual devem ser envolvidos todos os intervenientes da organização, desde o topo até à base, procurando dotar a empresa de vantagem competitiva (Reading, 2002).

No que se refere às tipologias de análise, saliente-se a teoria desenvolvida por Porter (1985, 1990), que remete para a análise dos padrões de concorrência empresarial e das estratégias adoptadas pelas empresas para actuarem no mercado e para obterem vantagem competitiva – *teoria da vantagem competitiva* (Porter, 1985). A vantagem competitiva descreve, segundo Porter, o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma posição de privilégio.

De acordo com o modelo de Porter (1985), ao lidar com as cinco forças competitivas, as empresas podem ganhar vantagens competitivas baseadas em três tipos de estratégias genéricas: *baseada nos custos, diferenciação e foco/nicho*. A estratégia *baseada nos custos* traduz-se na procura de uma vantagem competitiva em diversos segmentos industriais através da redução de custos. 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 pelos 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, agrupados em diferentes segmentos. A estratégia de *foco/nicho* reflecte-se na procura de vantagem competitiva num só segmento ou num grupo de segmentos de mercado/industriais pelos quais a empresa optou, excluindo os restantes segmentos. A estratégia de *foco* pode ser dividida em *foco no custo* (obtem vantagem de custo no segmento) e em *foco na diferenciação* (obtem diferenciação no segmento).

Partindo das premissas subjacentes ao trabalho de Porter sobre a estratégia competitiva, Schuller e Jackson (1987), Treacy e Wiersema (1995) e Miles e Snow (2003) desenvolvem três arquétipos da estratégia competitiva, estabelecendo relações entre essas estratégias e as práticas de gestão de recursos humanos.

Para Schuller e Jackson existem três estratégias competitivas que as empresas podem utilizar para ganhar vantagem competitiva: *inovação, qualidade e redução dos custos* (Schuller e Jackson, 1987).

A *estratégia de inovação* é utilizada para desenvolver produtos e/ou serviços diferentes dos seus concorrentes. O foco principal desta 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, pois, necessário criar condições para favorecer a inovação. A *estratégia de qualidade*, que consiste em “fazer bem sempre”, é utilizada para a melhoria de produtos e/ou serviços e de processos face aos seus concorrentes. O foco principal nesta estratégia está, pois, 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. Na *estratégia de redução dos custos* as empresas alcançam vantagens competitivas por produzirem ao mais baixo custo. Uma posição de baixo custo produz, para as empresas, retornos acima da média na sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas – a posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes. Baixo custo em relação aos seus concorrentes torna-se o tema central de toda esta estratégia, apesar da qualidade, da assistência e outras áreas não poderem ser descuradas (Schuller e Jackson, 1987).

Desenvolvimentos posteriores sobre a tipologia genérica de Porter foram também feitos por Treacy e Wiersema (1995), os quais basearam as suas análises nas teorizações de Porter. Para eles, qualquer estratégia, independentemente das suas características mais específicas, pode



ser classificada em uma de três categorias: excelência operacional, inovação no produto e relação com o cliente (Treacy e Wiersema, 1995).

A estratégia de *excelência operacional* é aplicada pelas empresas que competem em mercados onde a relação qualidade/preço é a maior determinante da competitividade de produtos ou serviços. Esta estratégia implica desenvolver e colocar no mercado produtos/serviços que optimizem a relação qualidade/preço. A rentabilidade da empresa é função directa da margem de lucro por produto e da escala de produção. Corresponde, grosso modo, à estratégia baseada nos custos na óptica de Porter. As empresas que competem com uma estratégia de *inovação no produto* estão continuamente a investir para criar conceitos de produto radicalmente novos para clientes e segmentos de mercado definidos. O que é crítico para este tipo de empresas é a rápida concepção de novos produtos e de seus respectivos processos de produção. É aí que fazem a sua diferenciação. Finalmente, as empresas que adoptam a estratégia *orientada para o cliente* são voltadas para as necessidades de clientes específicos e procuram especializar-se no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que correspondam aos seus desejos. A aposta na melhoria da qualidade é factor diferenciador neste tipo de estratégia.

Miles e Snow partem das teorizações de Porter para sustentarem as suas análises sobre a relação entre as estratégias de negócio da empresa e as estruturas organizacionais e os sistemas de gestão de recursos humanos (Miles e Snow, 2003). Ao analisarem as estratégias competitivas de empresas de diferentes sectores, os autores identificam três tipos principais de comportamentos estratégicos em função das características específicas das organizações: os *defensores*, os *prospectores* e os *analistas* (Miles e Snow, 2003).

Os chamados *defensores* têm o domínio relativamente estreito e estável da relação produto-mercado. O gestor de topo neste tipo de organização é um perito na sua área de actuação, mas tende a procurar, fora do

seu domínio, oportunidades relativamente a novos produtos. Como consequência, estas organizações raramente necessitam fazer grandes ajustes ao nível da tecnologia, estrutura, ou métodos de trabalho, dedicando-se essencialmente a melhorar a eficiência das operações existentes. Os designados *prospectores* caracterizam-se pela procura incessante de novas oportunidades ao nível dos produtos e mercados e, regularmente, procuram dar reposta às potenciais tendências ambientais emergentes. Estas organizações estão frequentemente na primeira linha ao nível da criação de mudanças e incerteza, às quais os seus concorrentes devem responder. Dada a sua crescente preocupação com a inovação (produto e processos), estas organizações não são completamente eficientes. Ao nível do produto-mercado, os *analistas* operam em dois tipos de domínios principais: um relativamente estável e outro inovador em constante mudança. No domínio estável, estas organizações operam numa forma rotineira e eficiente através da utilização de estruturas e processos formalizados. No domínio mais inovador, os gestores-chave dedicam uma atenção especial aos seus concorrentes, na procura incessante de ideias novas – adoptando aquelas que parecem ser as mais prometedoras e consistentes. Os *analistas* estão atentos às oportunidades de diversificação, bem como às inovações do mercado e de produto (Miles e Snow, 2003).

## 2.2. GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO: A FORMAÇÃO PROFISSIONAL E O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

A crescente importância do capital humano no desenvolvimento das organizações constitui um vector fundamental que marca as sociedades actuais. Por um lado, eles formam um conjunto designado pelo conceito de “capital intangível”, tornando indissociáveis as capacidades individuais das capacidades colectivas de mudança. Por outro lado, a formação passa a ser uma componente essencial da gestão de recursos humanos, no interior da organização. Através de uma política de formação global, participada e interactiva, é possível construir uma visão sobre o futuro da organização,



dos seus objectivos, das suas estratégias e dos seus valores. Este tipo de política pressupõe a optimização da formação nos contextos de trabalho, que passa pela criação de ferramentas e dinâmicas formativas.

A articulação entre as práticas formativas com os contextos de trabalho é sustentada pelo reconhecimento do valor formativo do ambiente de trabalho. Assim, diferentes autores incidem as suas análises na importância da *dimensão educativa da empresa* (Pain, 1990), a qual tende a constituir-se como um importante *sistema educativo* (Cannac, 1985) marcada pela excelência da *formação experiencial* (Bonvalot, 1989).

A formação é um processo sistemático planeado que tem a ver com a aquisição de conhecimento e de competências (Wexley e Latham, 2002). Esta definição faz referência ao aspecto individual da formação e desenvolvimento, e pode ter em vista os seguintes objectivos: aumentar os níveis de conhecimento; aumentar as competências individuais; aumentar a motivação para o desempenho. A formação e desenvolvimento são esforços planeados pelas organizações, com vista a facilitar a aprendizagem, por parte dos seus trabalhadores, de competências relacionadas com as suas funções (Wexley e Latham, 2002). Esta definição faz referência ao aspecto organizacional da formação, através da qual se procura desenvolver o desempenho e, com isso, melhorar a eficácia da organização.

A formação está, como vemos, intimamente relacionada com a aquisição de competências. Entendemos que as competências designam conhecimentos e capacidades que são mobilizados em situações profissionais ou contextos de trabalho particulares (Suleman, 2007). Trata-se, pois, de conhecimentos e capacidades que são estruturados em função de um problema a resolver (pode ser uma actividade a realizar, um projecto a gerir, um conflito a resolver, etc.). Como tal, a competência é caracterizada pela relação com a actividade/problema a resolver e pela selecção e/ou estruturação dos conhecimentos e capacidades para responder ao problema.

Com base nesta definição, os recursos e as competências integram um conjunto diverso de conhecimentos e capacidades que as situações de trabalho tendem a exigir. Integram uma *dimensão teórica* – que permita a compreensão e a familiaridade com determinados domínios científicos, técnicos, tecnológicos e organizacionais; uma *dimensão instrumental* – relativa à aplicação prática de saberes e de utilização de instrumentos, metodologias e estratégias; uma *dimensão social* – relativa a comportamentos no trabalho e de relação com os outros; e uma *dimensão cognitiva* – relativa ao desenvolvimento de capacidades que estruturam a acção, que permitem aprender, raciocinar e tratar informação, que não são observáveis directamente mas através dos comportamentos (Suleman, 1999).

Este último *item* está associado à política de formação e de mobilidade profissional. É o conjunto destes conteúdos que permite identificar quais as competências que se procuram desenvolver, ao nível dos QS, pela política de formação e de mobilidade profissional das empresas. Para além disso, permite, ainda, identificar o posicionamento das empresas no que se refere à existência ou não de acções de formação profissional, ao tipo de acções realizadas, aos factores e às modalidades de estímulo à formação profissional para os QS.

A aposta nos quadros mais qualificados é uma das esferas da empresa em que a formação pode desencadear benefícios significativos dado que da sua concretização depende, em grande medida, o desenvolvimento das suas carreiras (Canário, 2000). Pretende-se, assim, manter uma cultura orientada para o desenvolvimento de carreiras sustentada na formação e no desempenho – uma cultura que permita assegurar a progressão dos trabalhadores mais qualificados num mercado dinâmico e cada vez mais competitivo (Coimbra *et al.*, 2001).

A progressão individual e o desenvolvimento de carreiras surge como uma excelente ferramenta de gestão para o desenvolvimento do Potencial Humano. Alinhadas com os objectivos estratégicos do negócio e com a



cultura organizacional, criam valor para as organizações e oportunidades de realização para os colaboradores através dos seguintes eixos de desenvolvimento: aprendizagem pela experiência, aprendizagem pela formação e aprendizagem pela prática (Balassiano e Costa, 2006).

Este modelo está intrinsecamente ligado à gestão do desempenho e aos processos de detecção de *gap's* de desenvolvimento. As metodologias de progressão e desenvolvimento de carreiras, geradoras de elos de confiança e realização profissional/pessoal na organização, potenciam as capacidades individuais, as experiências, o conhecimento e os saberes adquiridos. Destacam-se, na actualidade, a mobilidade funcional; a formação – enfoque na melhoria do desempenho e desenvolvimento de competências; o *coaching* e desenvolvimento profissional – associado ao balanço de competências; e os programas de gestão de carreiras adaptáveis às expectativas dos profissionais, necessidades das organizações e exigências da envolvente (Arthur *et al.*, 2005).

Em síntese, o potencial formativo dos contextos de trabalho surge, na actualidade, como condição fundamental para que a experiência dos seus profissionais se converta em «saber». Deste ponto de vista, seria a inteligência do acto de trabalho por aqueles que o realizam que asseguraria o desenvolvimento da sua carreira (Barbier, 1992). É esta articulação, entre modalidades de organização do trabalho, modalidades de organização da formação e modalidades de desenvolvimento da carreira que tornam viáveis a produção simultânea, por mútua interacção, de estratégias de mudança ao nível individual e colectivo.

### 3. METODOLOGIA: TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO E AMOSTRA

Para a realização deste estudo recorreu-se ao inquérito por questionário, pelo qual se procurou caracterizar a condição empresarial das empresas do sector de componentes para automóvel, recolhendo-se o essencial dos elementos necessários para uma caracterização

das dimensões «estratégias empresariais» (estratégia principal) e «práticas de gestão» (formação e carreiras). 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.

Houve cuidados específicos na aplicação dos questionários. Primeiro, 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. Segundo, houve necessidade de identificar quais as pessoas melhor colocadas para responder ao questionário. Dado que o inquérito por questionário a aplicar incidia sobre duas dimensões principais (caracterização geral/estratégias empresariais e práticas de gestão de quadros), identificou-se como interlocutores privilegiados o director geral e o responsável de recursos humanos das empresas. Terceiro, houve a necessidade de recorrer a vários meios para o contacto com os interlocutores: por telefone, carta e *e-mail*. Depois de aceite a colaboração por parte da empresa, procedeu-se ao envio dos inquéritos por questionário às 170 empresas através de *e-mail* ou por correio (em alguns casos foi solicitada a presença do investigador, sendo o preenchimento do mesmo feito presencialmente).

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). As principais técnicas que foram utilizadas na análise são as que passamos a caracterizar:

- *Análise descritiva* – estudo das características não uniformes das unidades observadas ou 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. O valor do coeficiente varia entre “-1” e “1”, valores negativos revelam que a alteração duma das variáveis num sentido



implica a alteração da outra em sentido contrário; valores iguais a zero revelam a não existência de associação linear entre as duas variáveis; valores superiores a zero revelam que alterações numa das variáveis implicam alterações no mesmo sentido da outra variável (Pestana e Gageiro, 2005);

- *Teste não-paramétrico (teste de kruskal wallis)* – aplica-se na relação entre uma variável ordinal com uma dicotómica e é utilizado 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 (Pestana e Gageiro, 2005);
- *Análise de componentes principais* – técnica exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, combinações lineares das variáveis originais, designadas por componentes principais (Maroco, 2007:329);
- *Análise factorial – alfa de cronbach* – técnica de análise exploratória de dados que 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 (Maroco, 2007:361);
- *Medidas de associação baseadas no qui-quadrado (coeficiente V de cramer)* – quando há relação de dependência entre duas variáveis, avalia-se o grau de associação existente. As medidas para variáveis nominais são baseadas no Qui-Quadrado ( $X^2$ ). Trata-se de um teste de significância estatística, ou seja, permite determinar a probabilidade de que a associação observada entre duas variáveis tenha ocorrido por acaso. Varia entre 0 e 1, significando respectivamente a ausência de associação ou associação perfeita entre as variáveis.

No que se refere à definição da amostra, o inquérito por questionário dirigiu-se a empresas do sector de componentes para automóvel. A amostra teve como aspecto principal na sua definição a adequação aos objectivos definidos (Ghiglione e Matalon, 1992). E neste caso isso parece verificar-se, no sentido em que 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:

- quanto à dimensão, o grosso das empresas são PME's (15,3% são pequenas empresas e 68,1% são empresas de média dimensão). Empresas de grande dimensão, ou seja, com 500 ou mais trabalhadores temos 16,7%;
- quanto à distribuição territorial, apresenta uma forte concentração em quatro distritos principais: 23 empresas no distrito de Setúbal (19 das quais em Palmela); 14 em Lisboa; 9 em Aveiro; 8 no Porto e 4 em Évora. Surgem depois três distritos com três empresas cada: Viana do Castelo, Viseu e Leiria. De realçar a fraca existência de empresas deste sector no interior do País;
- quanto à actividade principal das empresas, destaca-se a grande diversidade de actividades, embora se verifique uma grande concentração de empresas (29) cuja actividade reside na produção de componentes automóveis (CAE – 34300), e (7) na transformação/comercialização de plásticos para automóveis (CAE – 25240). Para além destas duas, existem ainda mais 22 actividades referenciadas (onde se incluem uma, duas ou três empresas);
- quanto à composição do capital, as empresas consideradas são maioritariamente de capital privado estrangeiro, ou seja, 58,3% das empresas são exclusivamente de capital privado estrangeiro. Cerca de 13,9% das empresas possui 100% de capital privado nacional, e 8,3% das empresas possuem exclusivamente capital público.

## 4. RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO

### 4.1. SOBRE AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Começamos por caracterizar as empresas quanto à sua estratégia. No que se refere às variáveis utilizadas para concretizar a dimensão «estratégias empresariais», tendo por base a



revisão da literatura, formulou-se a seguinte questão: *Qual a estratégia principal da empresa para se adaptar ao mercado?* Identificaram-se quatro opções de resposta: estratégia centrada no baixo custo; estratégia centrada na melhoria da qualidade; estratégia centrada na inovação; estratégia de foco; outra estratégia? Os tipos de estratégia considerados no inquérito por questionário remetem para os desenvolvimentos da teoria das vantagens competitivas de Porter (Porter, 1980, 1985; Schuler e Jackson, 1987; Treacy e Wiersema, 1995). Esta teoria assenta num modelo de competitividade dinâmico, definido por três tipos de estratégias: a estratégia *baseada nos custos*; a estratégia baseada na *diferenciação*; e a estratégia de *foco*. A estratégia de foco foi retirada do inquérito, depois de realizado o pré-teste, dado não permitir diferenciar as empresas.

Os resultados do inquérito apontam para uma significativa percentagem de empresas que apostam na diferenciação pela qualidade. Com efeito, do conjunto das empresas do sector de componentes para automóvel, 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.

#### 4.2. SOBRE A FORMAÇÃO PROFISSIONAL

No que se refere às questões directamente relacionadas com as práticas de «formação profissional», procurou-se analisar as mesmas tendo por base as seguintes variáveis: promoção de formação profissional (últimos 3 anos); tipo de formação profissional; número de acções de formação profissional; número de horas de formação profissional; razões para a realização de formação profissional; competências a desenvolver na formação profissional.

#### 4.2.1. REALIZAÇÃO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA OS QS

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

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

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

Os resultados de associação de  $V$  de Cramer mostra claramente que a promoção de

Tabela 1 – Promoção de formação profissional por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
FP_ QS com perfil técnico	não	41,2%	0,0%	0,0%	9,9%
	sim	58,8%	100,0%	100,0%	90,1%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
FP_ QS com perfil liderança/gestão equipas	não	41,2%	2,6%	0,0%	11,3%
	sim	58,8%	97,4%	100,0%	88,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



formação profissional para os QS diverge entre as empresas que adoptam uma estratégia de baixo custo face às que adoptam uma estratégia de qualidade e inovação. Existe associação estatisticamente significativa entre o tipo de estratégia e a promoção de formação profissional ( $V$  de Cramer = .589,  $p < .01$  para QS com perfil técnico;  $V$  de Cramer = .532,  $p < .01$  para QS com perfil liderança).

**4.2.2. TIPO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA OS QS**

Procurámos também identificar qual o tipo de formação profissional predominante consoante o perfil associado aos QS. Como mostra a tabela 2, o tipo de formação profissional para os QS varia significativamente de acordo com as funções exercidas por estes, ou seja, de acordo com o perfil considerado.

Explicitando, para os QS com perfil técnico as empresas privilegiam, sobretudo, a formação através de “congressos, seminários e feiras” (49,2%), seguido da formação “no posto de trabalho” (21,5%) e da “formação em sala” (21,5%). Já ao nível dos QS com perfil de liderança, as empresas privilegiam a “formação em sala” (45,3%), seguida da formação através de “congressos, seminários e feiras”. Registe-se a pouca apetência das empresas consideradas pela formação através de “estágios”(0,0% respectivamente) e pela “formação outdoor” (6,2% e 18,8% respectivamente).

Procuramos, seguidamente, verificar a relação entre o tipo de formação profissional e a estratégia principal adoptada pelas empresas (Tabela 3).

Da análise da tabela 3 depreende-se que, ao nível dos QS com perfil técnico, o tipo de formação

privilegiado pelas empresas de baixo custo assenta na “formação em sala” e na “formação no posto de trabalho” (41,7% respectivamente). Enquanto as empresas com estratégia de inovação e de qualidade assentam as suas acções de formação nos “congressos, seminários e feiras” (56,8% e 62,5% respectivamente).

Ao nível dos QS com perfil de liderança, o tipo de formação profissional efectuada varia, sobretudo, entre as empresas com estratégia de baixo custo e de qualidade e as empresas de inovação. Enquanto nas primeiras predominam as acções de “formação em sala” (75,0% e 52,8% respectivamente), nas segundas privilegia-se a formação através de “congressos, seminários e feiras” (50,0%) e a “formação outdoor” (43,8%).

O teste  $V$  de Cramer revelou existir diferenças estatisticamente significativas entre as empresas que adoptaram predominantemente uma das estratégias sob estudo quanto ao tipo de formação profissional privilegiado, pelo que podemos afirmar que existe associação entre o tipo de estratégia e o tipo de formação profissional ( $V$  de Cramer = .344,  $p < .05$  para QS com perfil técnico; e  $V$  de Cramer = .369,  $p < .01$  para QS com perfil de liderança).

**4.2.3. ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA OS QS**

Identificámos ainda qual o número de acções de formação profissional, *per capita*, para QS com perfil técnico e de liderança. Para o efeito foi realizada uma escala de *Likert* de 3 pontos cotada entre “uma acção de formação” até “mais de 5 acções de formação”.

Ao nível dos QS, nos últimos 3 anos, as empresas realizaram maioritariamente entre 2 a 5 acções de formação profissional, independentemente dos

**Tabela 2 – Tipo de formação profissional por perfil dos QS**

Tipo de Formação Profissional	QS com Perfil Técnico	QS com Perfil de Liderança
Formação sala	21,5%	45,3%
Formação posto trabalho	23,1%	0,0%
Formação outdoor	6,2%	18,8%
Congressos, seminários, feira	49,2%	35,9%
Estágios	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%



perfis considerados (QS com perfil técnico – 59,4% das empresas, e QS com perfil de liderança – 61,9% das empresas). Referência ainda para a percentagem considerável de empresas que realizaram mais de 5 acções de formação profissional nos últimos 3 anos (QS com perfil técnico – 25,0%; QS com perfil de liderança – 23,8%).

Se considerarmos a formação por tipo de estratégia, o teste de *Kruskal Wallis* revela que não existem diferenças estatisticamente significativas ( $X^2=5,343$ , 2gl,  $p>.05$ ) entre as empresas que adoptaram predominantemente uma das estratégias sob estudo quanto ao número de acções *per capita* dadas aos QS com perfil técnico. Porém, para os QS com perfil de liderança/gestão de equipas, o número de acções de formação dadas difere consoante a estratégia empresarial ( $X^2=8,167$ , 2gl,  $p<.05$ ).

A este nível, o gráfico seguinte mostra que as empresas com estratégia de inovação são as que mais apostam na formação (pensada em termos de número de acções), seguidas das que adoptam estratégia de qualidade, ambas com resposta modal na categoria 2 a 5 acções *per capita*. Finalmente, as empresas que adoptam estratégia de baixo custo têm o menor investimento em número de acções de formação, com moda situada em apenas 1 formação *per capita* para os QS com perfil de liderança (Gráfico 1).

#### 4.2.4. HORAS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA OS QS

Procurámos identificar qual o número de horas de formação profissional *per capita* para os QS com perfil técnico e de liderança,

nos últimos 3 anos. Para tal foi realizada uma escala de *Likert* de 4 pontos cotada entre “< 50 horas de formação” até “mais de 200 horas de formação”. As empresas em estudo realizaram maioritariamente entre 50 a 99 horas de formação profissional, independentemente dos perfis considerados (perfil técnico – 40,6% das empresas, e perfil de liderança – 47,6% das empresas).

O teste de *Kruskal Wallis* revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas ( $X^2=4,782$ , 2gl,  $p>.05$ ) entre as empresas que adoptaram predominantemente uma das estratégias sob estudo quanto ao número de horas *per capita* para os QS com perfil técnico. Porém, para os QS com perfil de liderança, o número de horas de formação difere por estratégia empresarial ( $X^2=7,653$ , 2gl,  $p<.05$ ).

Para este caso, os resultados indicam que as empresas com estratégia de inovação são as que mais apostam na formação, seguidas das que adoptam estratégia de qualidade, ambas com resposta modal na categoria “100 a 200” horas de formação *per capita*. Finalmente, as empresas que adoptam estratégia de baixo custo têm o menor investimento em número de horas de formação, com moda situada no intervalo de “< 50 horas” e “50 a 99” horas de formação *per capita* (Gráfico 2).

#### 4.2.5. RELAÇÃO ENTRE O Nº ACÇÕES E Nº HORAS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA OS QS

Pensar o investimento em formação em termos de número de acções pode diferir de pensá-

Tabela 3 – Tipo de formação profissional por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
QS com perfil técnico	Formação sala	41,7%	24,3%	0,0%	21,5%
	Formação posto trabalho	41,7%	16,2%	25,0%	23,1%
	Formação <i>outdoor</i>	8,3%	2,7%	12,5%	6,2%
	Congressos/seminários/ feiras	8,3%	56,8%	62,5%	49,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
QS com perfil de liderança	Formação sala	75,0%	52,8%	6,3%	45,3%
	Formação posto trabalho	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Formação <i>outdoor</i>	8,3%	11,1%	43,8%	18,8%
	Congressos/seminários/ feiras	16,7%	36,1%	50,0%	35,9%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

lo em termos de duração das mesmas, já que ambas poderão ser independentes entre si.

No sentido de averiguar se há práticas de formação muito diferenciadas (poucas acções de formação de longa duração, ou muitas de curta duração) procedemos a um teste de associação entre estas duas variáveis para os QS com perfil predominantemente técnico e de liderança. Em ambos os casos encontramos associações positivas e estatisticamente significativas (com um *r de Spearman* de .681 para QS com perfil técnico, e de .643 para QS com perfil de liderança, ambos significativos para  $p < .01$ ).

Neste sentido, se estivermos a falar de empresas que concederam apenas 1 acção de formação profissional para os QS, o número de horas tende a situar-se nos *itens* “< 50” e “50 a 99” horas de formação, independentemente do perfil considerado. Não havendo nenhuma empresa que tenha realizado apenas uma acção de formação com 100 ou mais horas. A tendência é para o número de horas aumentar à medida que se aumenta o número de acções de formação, corroborando a associação constatada anteriormente.

#### 4.2.6. RAZÕES PARA A REALIZAÇÃO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA OS QS

Quanto às razões para a realização de formação profissional para os QS foi solicitado que se categorizassem em termos de grau de

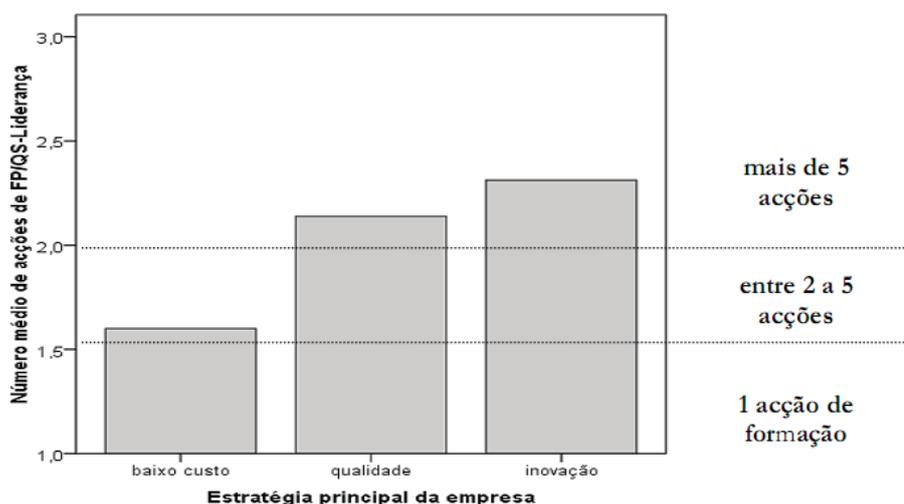
importância. Foi realizada uma escala de *Likert* de 4 pontos cotada entre “nada importante” até “muito importante”. Os *itens* são categorizados de forma independente já que podem co-ocorrer com o mesmo grau de importância. Passamos à análise descritiva dos mesmos:

Os resultados do gráfico 3 indicam que os *itens* mais importantes, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo para todos os *itens* (2.9), são: aumento da competitividade/ produtividade, introdução de novos modos de organizar o trabalho, melhoria da qualidade a prestar ao cliente, introdução/mudança de equipamentos, melhoria/introdução de novos produtos e identificação com os objectivos da empresa. Estes são os motivos mais valorizados pelas empresas. Os menos valorizados são alteração da estrutura e as mudanças no planeamento, controlo e gestão da produção.

Posteriormente, analisamos os componentes principais dos *itens* relacionados com as razões para a realização de formação profissional ao nível dos QS (Tabela 4).

Nesta solução existe um conjunto formado pela introdução/mudança dos equipamentos, introdução de novos modos de organizar o trabalho, melhoria/introdução novos produtos e aumento competitividade/produtividade, cujo indicador de consistência interna é bastante elevado (*Alfa de Cronbach*=.918). São *itens* que remetem para a *inovação para a competitividade*.

**Gráfico 1 – Acções de formação profissional para os QS com perfil de liderança por estratégia empresarial**





Depois existe um conjunto formado pela identificação com objectivos empresa, melhoria qualidade serviços ao cliente e pelo reforço adaptabilidade trabalhadores, cujo indicador de consistência interna é elevado ( $\alpha$  de Cronbach=.808). Estes *itens* remetem para a *mobilização dos recursos humanos*. E, finalmente, surge um conjunto formado pelas mudanças no planeamento/controlo/gestão/produção e pela alteração da estrutura empresa que, com consistência interna um pouco abaixo do aceitável ( $\alpha$  de Cronbach=.652), parece remeter para a *mudança estrutural*. Os factores encontrados encontra-se suportada na literatura revista uma vez que são considerados centrais nas responsabilidades de gestão dos quadros (Mintzberg, 2000; Huy, 2001).

Partindo da análise dos factores encontrados pela análise factorial exploratória apresentada, procedemos à comparação das médias nestes factores entre as empresas com diferentes estratégias principais. Os resultados mostram que existem diferenças de média entre as empresas com estratégias diferentes para o caso da *inovação para a competitividade* [ $F(2, 68)=11.561, p=.000$ ], com os testes *Post Hoc* (Bonferroni, Scheffé e Tukey) a revelarem existir diferenças estatisticamente significativas entre empresas (empresas com estratégia de inovação/baixo custo). Para o caso da *mobilização dos recursos humanos* e da *mudança estrutural* não existem diferenças estatisticamente significativas.

#### 4.2.7. COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA OS QS

Ao nível da formação profissional procurámos identificar quais as competências que se procuram desenvolver para os QS de modo predominante, distinguindo entre quadros que exercem funções técnicas (perfil técnico) e quadros com funções de liderança (perfil de liderança). Os resultados indicam que as competências a desenvolver na formação para os QS apresentam diferenças de acordo com os seus perfis.

Ao nível dos QS com perfil técnico (Gráfico 4), os *itens* mais importantes, aqueles que se apresentam acima da média do grupo (1,45) são conhecimentos técnicos e tecnológicos. Seguem-se a orientação para os resultados, a capacidade de identificar e resolver problemas, trabalhar em equipa, adaptar-se à mudança, e planear/organizar/controlar o trabalho. Estas parecem ser as competências-alvo da formação profissional para os QS. As restantes situam-se abaixo da média.

Ao nível dos QS com perfil de liderança (Gráfico 5), os *itens* mais importantes, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo (1,66) são: capacidade de liderança, orientação para os resultados, capacidade de identificar e resolver problemas, trabalhar em equipa e planear/organizar/controlar o trabalho. Todas as restantes competências situam-se abaixo da média, sendo as menos

**Gráfico 2 – Horas de formação profissional para os QS com perfil de liderança por estratégia empresarial**

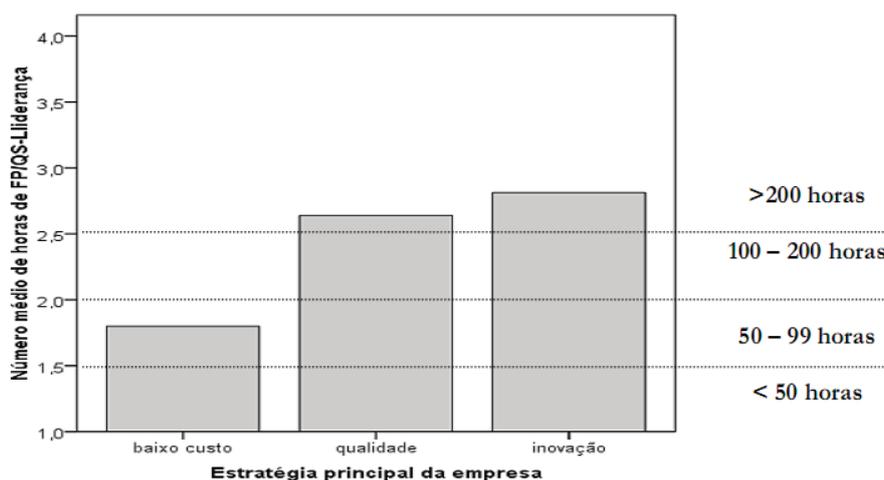
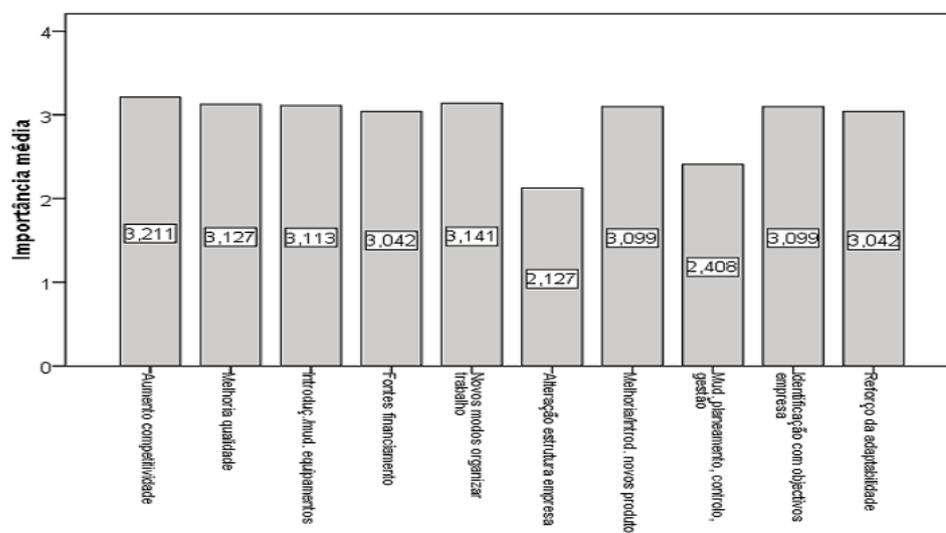


Gráfico 3 – Factores para a realização de formação profissional



desenvolvidas com a formação profissional: seleccionar e processar informação, ser flexível, capacidade de raciocínio, agir de forma rápida e capacidade de aprendizagem.

Posteriormente, procurámos relacionar as competências que se procuram desenvolver com a formação profissional para os QS com a estratégia empresarial. Aqui os testes realizados (*Qui-Quadrado* e *V de Cramer*) revelaram não existir diferenças estatisticamente significativas. Podemos, assim, afirmar que as competências a desenvolver com as acções de formação profissional são uma «invariante» nas empresas do sector de componentes para automóvel, que não dependem da estratégia empresarial.

### 3.2.8. MODALIDADE DE ESTÍMULO À FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA OS QS

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

Considerando as formas de estímulo à formação profissional por estratégia empresarial, constatamos que apenas a implicação da formação na progressão/promoção apresenta

Tabela 4 – Análise de componentes principais (a)

	Componentes		
	Inovação para a competitividade	Mobilização dos recursos humanos	Mudança estrutural
Introdução/mudança de equipamentos	,951		
Introdução de novos modos de organizar trabalho	,947		
Melhoria/introdução de novos produtos	,862		
Aumento da competitividade/produktividade	,811		
Identificação com os objectivos empresa		,883	
Melhoria da qualidade serviços ao cliente		,826	
Reforço da adaptabilidade dos trabalhadores		,835	
Mudanças no planeamento, controlo, gestão produção			,850
Alteração na estrutura da empresa			,840
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>.918</b>	<b>.808</b>	<b>.652</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a) Rotation converged in 4 iterations.



diferenças significativas entre as empresas, sendo privilegiada nas empresas com estratégia assentes na inovação (62,5%).

Com efeito, à excepção deste *item*, os testes aplicados revelaram não existir diferenças estatisticamente significativas entre as empresas agrupadas por tipo de estratégia. Podemos, assim, afirmar que, ao nível do estímulo à formação profissional, apenas a implicação da formação na progressão/promoção ( $X^2=6,984$ , 2gl,  $p<.05$ ) está associada e depende do tipo de estratégia implementada nas empresas do sector de componentes para automóvel. A variação assenta no binómio empresas com estratégia de inovação *versus* empresas com estratégia de baixo custo e qualidade.

### 4.3. SOBRE A GESTÃO DE CARREIRAS

No que se refere às questões directamente relacionadas com as práticas de «gestão de

carreiras», procurou-se analisar as mesmas tendo por base as seguintes variáveis: processos de desenvolvimento de carreiras; modalidades de progressão na carreira.

#### 4.3.1. PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS DOS QS

Ao nível do desenvolvimento de carreiras procurámos identificar quais os processos aplicados pelas empresas para os QS (Gráfico 6). Para a generalidade das empresas, os *itens* da gestão de carreiras mais referidos, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo (1,44), são a avaliação da carreira pela empresa (1,736), o aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação (1,542) e o aperfeiçoamento da carreira através de preparação individual. Os demais processos situam-se abaixo da média. A orientação da carreira através dos serviços de informação (1,139), o aperfeiçoamento da carreira através

Gráfico 4 – Competências a desenvolver com a formação profissional para os QS com perfil técnico

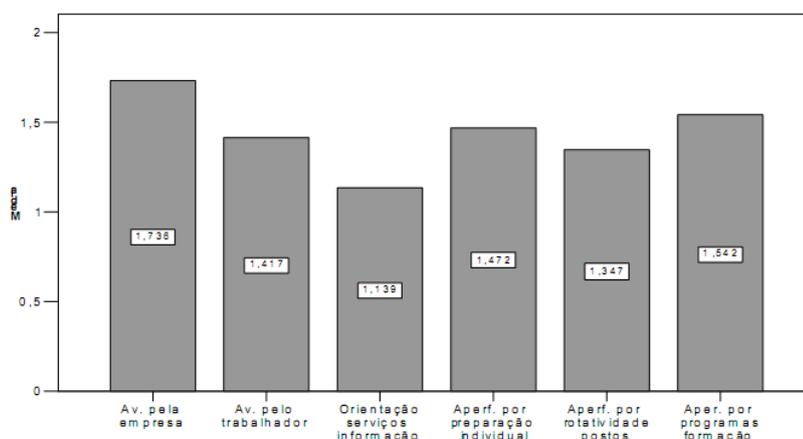
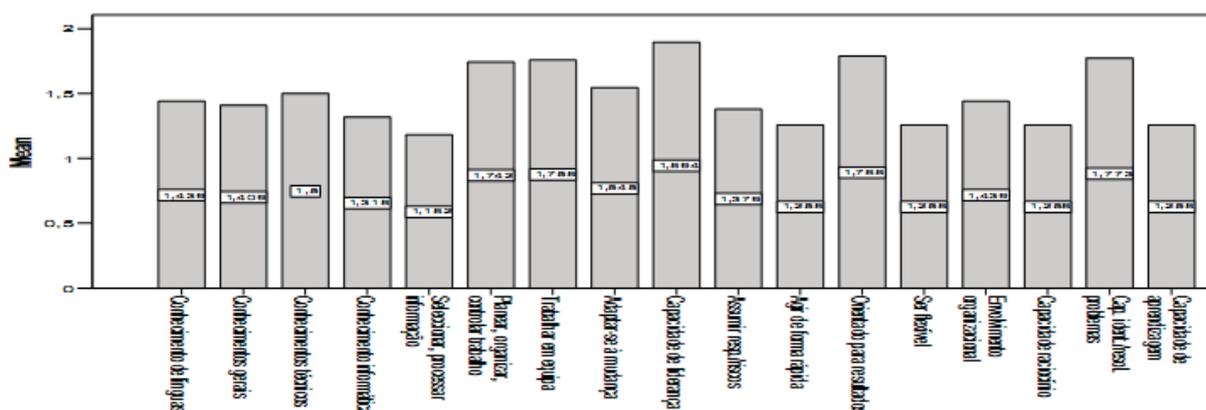


Gráfico 5 – Competências a desenvolver com a formação profissional para os QS com perfil de liderança





da rotatividade entre postos de trabalho (1,347) e a avaliação da carreira feita pelo trabalhador (1,417) são os processos menos valorizados.

Considerando os processos de desenvolvimento de carreiras por estratégia empresarial, constatamos algumas diferenças, sobretudo, quanto à avaliação da carreira feita pelo trabalhador, ao aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual e ao aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação (Tabela 6).

A avaliação da carreira feita pelo trabalhador é um processo preferencialmente aplicado às empresas que assentam a sua estratégia na inovação (68,8%). Quanto ao aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual e ao aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação, a variação é segundo o binómio “empresas de qualidade e de inovação” *versus* “empresas de baixo custo”, ou seja, são processos cuja aplicação é significativamente superior nas primeiras. A sua aplicação é bastante reduzida nas empresas de baixo custo (76,5% das empresas não aplicam este processo).

Os testes aplicados revelaram existir diferenças estatisticamente significativas entre as estratégias das empresas quanto à avaliação da carreira feita pelo trabalhador ( $X^2=7,294$ , 2gl,  $p<.05$ ), ao aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual ( $X^2=6,068$ , 2gl,  $p<.05$ ) e ao aperfeiçoamento da carreira

através de programas de formação ( $X^2=8,426$ , 2gl,  $p<.05$ ), pelo que podemos afirmar que estes processos de desenvolvimento de carreiras variam e dependem da estratégia empresarial preconizada. Os restantes processos não apresentam associação estatisticamente significativa com o tipo de estratégia.

### 4.3.2. MODALIDADES DE PROGRESSÃO DOS QS

Para as modalidades de progressão na carreira dos QS, foram identificados quatro tipos de progressão, tendo sido solicitado que as categorizassem em termos de importância. Para o efeito foi realizada uma escala de *Likert* de 4 pontos cotada entre “nada importante” até “muito importante”.

A análise dos *itens* relativos às práticas de promoção e progressão revela inadequação para efeitos de agregação ( $KMO=.523$ ) sendo a matriz de correlações a seguinte:

Estas revelam uma lógica de resposta que remete para a associação positiva ( $r=.347$ ,  $p<.01$ ) entre a progressão por aquisição de diploma e por conclusão de formação profissional (que remetem para um mesmo tipo de validação das competências) enquanto que a progressão por mérito surge negativamente associada à progressão por antiguidade ( $r=-.327$ ,  $p<.01$ ), que com efeito parece remeter para a incompatibilidade entre estes dois critérios.

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

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



Passando à descrição das modalidades de progressão dos QS, os resultados indicam que o *item* mais importante, aquele que se apresenta acima da média do grupo para todos os *itens* (2.6) é a progressão por desempenho e mérito (3.87). Esta parece ser, sem dúvida, a modalidade de progressão mais valorizada pelos respondentes. As menos valorizadas são por ordem crescente, progressão por antiguidade (1.94), progressão por conclusão de curso de formação profissional (2.21) e progressão por aquisição de diploma escolar (2.24).

As importâncias médias dos descritivos das modalidades de progressão dos QS indicam claramente uma valorização do desempenho e do mérito na ascensão na carreira dos QS, em detrimento das tradicionais modalidades, nomeadamente, da antiguidade, claramente a modalidade menos valorizada pelas empresas.

Procurando relacionar as modalidades de progressão com a estratégia empresarial, o teste de *Kruskal Wallis* revela que não existem diferenças estatisticamente significativas entre a estratégia adoptada pelas empresas quanto à valorização das modalidades de progressão na carreira (*Kruskal Wallis*,  $p > .05$  para todos os *itens*).

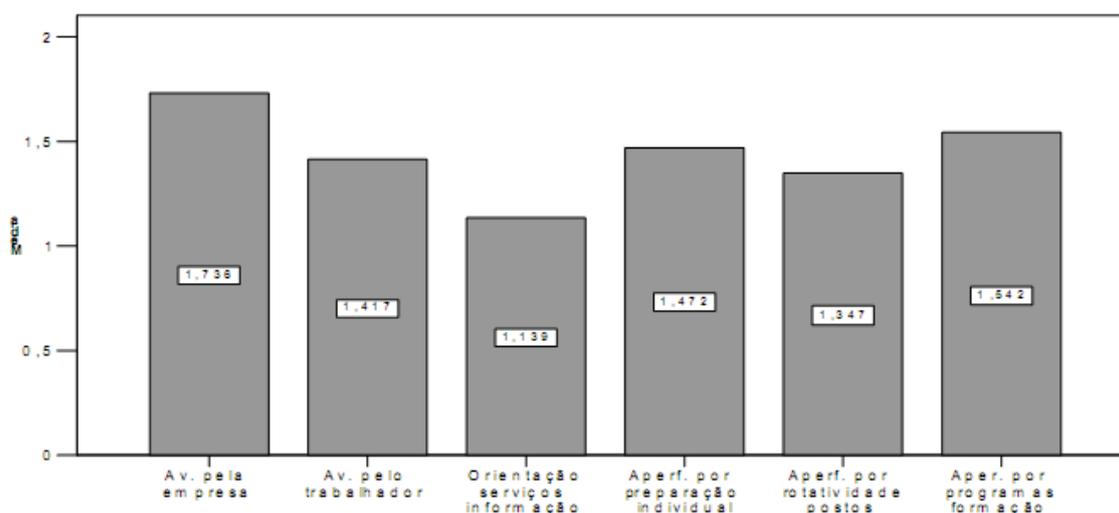
## 5. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

O objectivo principal deste estudo foi o de captar as principais relações entre *estratégia* e as *práticas de desenvolvimento* dos QS no sector de componentes

para automóvel. As empresas revelaram possuir diferentes estratégias e diferentes práticas ao nível da formação profissional e da gestão de carreiras, os quais estão corporizados em algumas das diferentes dimensões analíticas consideradas. Especificando:

- a) as empresas com estratégia de inovação e de qualidade realizaram maioritariamente acções de formação profissional para os seus QS; nas empresas com estratégia de baixo custo existe um equilíbrio entre as empresas que realizaram e que não realizaram acções de formação profissional para os QS;
- b) as empresas com estratégia de qualidade e de inovação privilegiam acções de formação profissional realizadas em congressos, seminários e feiras, para os QS com perfil técnico. As empresas com estratégia de baixo custo privilegiam a formação em sala e no posto de trabalho;
- d) as empresas com estratégia de qualidade e inovação realizaram maioritariamente entre 2 a 5 acções de formação profissional para os QS com perfil de liderança; as empresas com estratégia de baixo custo realizaram maioritariamente 1 acção de formação profissional para os mesmos quadros;
- f) as empresas com estratégia de qualidade e de inovação realizaram maioritariamente entre 100 a 200 horas de formação profissional para os QS com perfil de liderança; as empresas com estratégia de baixo custo realizaram maioritariamente entre 50 a 99 horas de formação profissional para esses quadros;

Gráfico 6 – Processos de gestão de carreiras aplicados aos QS





g) as razões para a realização de formação profissional dos QS divergem de forma significativa para as empresas com estratégia de inovação (inovação para a competitividade);  
 i) a avaliação da carreira feita pelo trabalhador é um processo aplicado sobretudo às empresas que assentam a sua estratégia na inovação. Quanto ao aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual e ao aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação, a variação é segundo o binómio “empresas de qualidade e de inovação” *versus* “empresas de baixo custo”, ou seja, são processos cuja aplicação é significativamente superior nas primeiras.  
 j) as modalidades de progressão dos QS indicam claramente uma valorização do desempenho e do mérito na ascensão na carreira dos QS, em detrimento das tradicionais modalidades (e.g. a antiguidade é claramente a modalidade menos valorizada pelas empresas).

Dos resultados apresentados conclui-se que as empresas do sector de componentes para automóvel fazem depender as práticas de gestão da formação e das carreiras para os seus QS das estratégias adoptadas e implementadas.

Nas empresas com estratégia de qualidade e de inovação, por comparação com as

empresas com estratégia de baixo custo, as práticas desenvolvidas revelam uma aposta/valorização clara dos seus QS. No plano da gestão da formação e das carreiras dos QS, as práticas concebidas e implementadas remetem principalmente para o que alguns autores denominam por «práticas de trabalho de elevado desempenho» ou «*high-performance work system*» (Becker *et al.*, 2001; Ciavarella, 2003). Ou seja, identificam-se um conjunto de práticas que, regra geral, são integradas no sistema como um todo, como sejam a aposta na formação profissional (pensada em número de acções e número de horas), a aposta no desenvolvimento de carreira e a progressão na carreira contingente ao desempenho.

A articulação entre as estratégias empresariais e as práticas de gestão, para os QS, é uma consequência do próprio processo de formulação e implementação estratégica. Essa articulação depende, ainda, do papel dos QS enquanto agentes de desenvolvimento estratégico das empresas. Neste sentido, ao possuírem diferentes estratégias de negócio, as empresas do sector de componentes para automóvel revelaram, também, possuir diferentes formas de as preconizar no que se refere às práticas de gestão da formação e de

Tabela 6 – Processos de gestão de carreiras dos QS por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Avaliação da carreira pela empresa	não	47,1%	23,1%	12,5%	26,4%
	sim	52,9%	76,9%	87,5%	73,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Avaliação da carreira pelo trabalhador	não	76,5%	61,5%	31,3%	58,3%
	sim	23,5%	38,5%	68,8%	41,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Orientação da carreira através dos serviços de informação	não	82,4%	87,2%	87,5%	86,1%
	sim	17,6%	12,8%	12,5%	13,9%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual	não	76,5%	41,0%	56,3%	52,8%
	sim	23,5%	59,0%	43,8%	47,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aperfeiçoamento da carreira por rotatividade entre postos de trabalho	não	82,4%	66,7%	43,8%	65,3%
	sim	17,6%	33,3%	56,3%	34,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação	não	76,5%	35,9%	37,5%	45,8%
	sim	23,5%	64,1%	62,5%	54,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



gestão das carreiras dos seus quadros. Ambas (estratégia empresarial e gestão da formação/carreiras) sustentam e são sustentados por si e entre si.

Compreender a importância da articulação entre as práticas de gestão do desenvolvimento dos quadros e as estratégias empresariais é relevante para avaliar a importância da área de recursos humanos e para planear mudanças de posicionamento. Neste sentido, considerando as análises efectuadas e as conclusões formuladas, novos estudos sobre a relação entre práticas de gestão e estratégias empresariais podem ser recomendados. Apresentamos algumas sugestões:

- estudos (exploratórios e confirmatórios) em empresas de diferentes sectores de actividade, para uma melhor compreensão do papel dos quadros enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento;
- estudos (exploratórios e confirmatórios) em empresas de diferentes sectores de actividade, para uma melhor compreensão dos efeitos da gestão do desenvolvimento de quadros e das estratégias empresariais na *performance* organizacional;
- estudos comparativos entre as práticas de gestão do desenvolvimento de outros grupos profissionais em empresas de diferentes sectores de actividade.
- a partir da formulação de uma tipologia genérica sobre as relações entre estratégias empresariais

e práticas de gestão do desenvolvimento de quadros, empreender uma investigação que procure testar essa tipologia numa amostra representativa de organizações, permitindo efectuar generalizações.

Em função da importância e da complexidade do tema, inúmeros percursos de investigação podem ser seguidos por investigadores interessados na sua exploração. Esta linha de investigação constitui um campo profícuo para o desenvolvimento de outros estudos. Assim sendo, este estudo teve como objectivo principal explorar e lançar novas luzes sobre um tema complexo, mas ao mesmo tempo estratégico para as empresas.

## BIBLIOGRAFIA

ARTHUR, M. B. *et al.* (2005): “Carrer sucess in a bondaryless carrer world” *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), pp. 177-202.

BALASSIANO, M., COSTA, I. (2006): *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*, Editora Atlas, R. J.

BECKER; B. E., *et al.* (2001): *Gestão de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*, Edição Campus.

BONVALOT, G. (1989): “L’entreprise, espace de formation expérientielle”, *Éducation Permanente* 100/101, pp. 151-159.

CANNAC, Y (1985): *La bataille de la compétence: l’éducation professionnelle permanente au coeur des stratégies de l’entreprise*, Éd. Cegos, Paris.

Tabela 7 – Correlação entre as modalidades de progressão dos QS

		Progressão por antiguidade	Progressão por aquisição diploma	Progressão por conclusão FP	
<i>Spearman's rho</i>	Progressão por aquisição diploma	<i>Correlation Coefficient</i>	,040	1,000	
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	,743	.	
		N	71	72	
	Progressão por conclusão de FP	<i>Correlation Coefficient</i>	-,002	,347(**)	1,000
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	,989	,003	.
		N	71	71	71
	Progressão por desempenho/mérito	<i>Correlation Coefficient</i>	-,327(**)	,190	,181
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	,005	,110	,131
		N	71	72	71

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



- CANÁRIO, R. (2000): *Formação profissional: problemas e perspectivas de futuro*, Universidade do Minho, Braga.
- CHRISMAN, J. (1988): "Toward a system for classifying business strategies", *Academy of Management Review*, 13, (3), pp. 413-428.
- CIAVARELLA, M. (2003): "The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: a descriptive and prescriptive approach", *Human Resources Management*, vol. 42, n° 4, pp. 337-356.
- COIMBRA, J. L. et al. (2001): *Formação ao longo da vida e gestão da carreira*, DGEFP, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Lisboa.
- GIDDENS, A. (1992): *As Consequências da modernidade*, Celta Editora, Oeiras.
- GHIGLIONE, R., MATALON, B. (1992): *O Inquérito: teoria e prática*, Celta Ed.
- HUY, Q. N. (2001): "In praise of middle managers", *Harvard Business Review*, 79 (8), pp. 72-79.
- MAROCO, J. (2007): *Análise estatística com utilização do spss*, Ed. Sílabo, 3ª ed.
- MAROCO, J., BISPO, R. (2003): *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*, Climepsi Editores, Lisboa.
- MAUREL, Dominique (2006): *Les cadres intermédiaires et l'information: modélisation des comportements informationnels de cadres intermédiaires d'une municipalité en transformation*, Thèse en vue de l'obtention de grade de Philosophiae Doctor (Ph.D), École de Bibliothéconomie et des Sciences de L'information, Faculté des Arts et des Sciences.
- MILES, R., SNOW, C. (2003): *Organizational strategy, structure and process*, Standford Business Classics, Standford University Press.
- 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.
- PAIN, A. (1990): *Education informelle. Les effets formateurs dans le quotidien*, Éd. L'Harmattan, Paris.
- PEREIRA, A. (1999): *Guia prático de utilização do spss: análise de dados para ciências sociais e psicologia*, Edições Sílabo, Lisboa.
- PESTANA, M. H., GAGEIRO, J. N. (2005): *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do spss*, Edições Sílabo, 4ª Edição, Lisboa.
- PORTER, M. (1980): *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, New York.
- PORTER, M. (1985): *The competitive advantage*, Free Press, New York.
- PORTER, M. (1993): *A vantagem competitiva das nações*, Editora Campus, R.J.
- PORTER, M. (1999): *Competição: estratégias competitivas essenciais*, Campus, 4ª ed.
- READING, Clive (2002): *Strategic business planning: a dynamic system for improving performance & competitive advantage*, Kogan, Page London.
- SCHULER, R., JACKSON, S. (1987): "Linking competitive strategies with human resource practices", *The Academy of Management Executive*, 1, (3), pp. 207-219.
- SULEMAN, F., PAUL, J. J. (2007): "A produção e a destruição da competência individual: o papel da experiência profissional", *Revista Europeia de Formação profissional*, CEDEFOP, n° 40, pp. 114-135.
- THOMPSON, Jr, STRICKLAND III, A. (2000): *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*, Pioneira, São Paulo.
- WEXLEY, K.N., LATHAM, G.P. (2002): *Developing and training human resources in organizations*, 3ª ed., Prentice Hall, New Jersey.
- WRIGHT, P. (2000): *Strategic management: concepts*, The Free Press, USA.