

**V SIMPÓSIO SOBRE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL, 2002, APP,
UNIVERSIDADE DO MINHO**

TEMA 6: GRH: PRÁTICAS E EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO

**PRÁTICAS DE GESTÃO DOS QUADROS SUPERIORES EM EMPRESAS COM
CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DIFERENCIADA**

Título: Práticas de Gestão dos Quadros Superiores em Empresas com Capacidade de Inovação Diferenciada

Área Temática: Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Autor: João Pedro Pina Cordeiro (jcordeiro@esce.ips.pt)

Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal
Departamento de Comportamento Organizacional e Recursos Humanos
Campus do IPS – Estefanilha
2914-503 Setúbal
Tel: 265709418
Portugal

Resumo

A presente comunicação versa sobre as práticas de gestão de recursos humanos pelas empresas, e mais especificamente sobre as práticas de gestão dos quadros superiores em empresas com diferentes capacidades de inovação. Tentámos identificar até que ponto as práticas de gestão dos quadros superiores é influenciada pelos diversos contextos empresariais onde se processa. Procurámos ainda determinar se, entre os factores que geram essas desiguais possibilidades, se encontra a sua diferenciada capacidade de inovação. Na conjugação das diferentes dimensões definidoras da gestão dos quadros superiores destacaram-se modalidades que revelam *estratégias* específicas, as quais estão na origem de dois modelos de gestão muito contrastantes: o da “gestão qualificante” e o da “gestão não qualificante”.

Palavras-chave: Práticas de gestão de recursos humanos, quadros superiores, inovação.

Introdução

A pluralidade de práticas de gestão de recursos humanos que se podem determinar nas diversas empresas, apresenta-se-nos como definidora de diferentes *estratégias de gestão*. Por isso, aceder às diferenciadas formas de expressão dessas *estratégias*, surgiu como a interrogação nuclear que suscitou a realização deste projecto de investigação. Constituiu-se, assim, como *objecto* do nosso trabalho o estudo das “modalidades de gestão” dos quadros superiores nas empresas.

Ao nível da gestão dos quadros superiores foi nosso *objectivo geral* realizar uma abordagem que a análise em dois momentos chave: o processo de “*inserção na empresa*” propriamente dito (através das políticas de recrutamento), e os processos de “*pós-inserção*”, nomeadamente através da análise das práticas de gestão de mão-de-obra nas empresas (políticas de utilização de mão-de-obra).

Em torno da problemática central estabeleceu-se como *objectivo específico* verificar se as práticas de gestão dos quadros superiores estão, ou não, relacionadas com a capacidade de inovação das empresas. Pretendeu-se, pois, identificar de que modo a gestão dos quadros é, ou não, diferentemente possibilitada pelos diversos contextos empresariais onde ela se processa, procurando, ainda, determinar se entre os factores que geram essas desiguais possibilidades está a sua diferenciada capacidade de inovação.

O interesse da linha de investigação aqui desenvolvida decorre da actualidade do tema, mas também, e sobretudo, do seu carácter inovador, procurando integrar na análise das práticas de gestão das empresas as questões relacionadas com a inovação. Interesse este que se reforça, por um lado, pela escassez de estudos disponíveis em Portugal sobre esta matéria, e, por outro, porque esta problemática apresenta contornos muito particulares na sociedade portuguesa, se atendermos às vicissitudes históricas do nosso desenvolvimento empresarial.

O estudo apresentado nesta comunicação consiste num trabalho empírico, de natureza quantitativa, efectuado aos quadros superiores de empresas da indústria transformadora com diferente grau de inovação. Na sua descrição, começaremos por apresentar, em linhas gerais, o modelo teórico que presidiu à sua construção. Na análise dos dados, e a título ilustrativo, apresentam-se alguns dos exemplos que permitiram fundamentar a caracterização da *gestão dos quadros superiores* nas suas várias vertentes. Finalmente, na discussão e conclusões, serão sintetizados os resultados mais relevantes das relações encontradas.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Sobre o encontro de três conceitos chave: *quadros superiores, inovação e práticas de gestão dos recursos humanos*

A reflexão teórica subjacente a este trabalho consistiu na análise de três conceitos-chave -- *inovação, quadros superiores e práticas de gestão dos recursos humanos*, e, a partir desse mesmo ponto, proceder a uma reflexão sobre a teia de relações existente entre eles.

O primeiro desses conceitos -- o de *inovação* -- serviu para discutir a questão da translação de alguns dos principais pilares que marcam as empresas portuguesas na actualidade, a saber: a capacidade de adaptação empresarial.

Nas sociedades actuais, o conhecimento surge cada vez mais codificado e é transmitido através dos recursos informáticos e de comunicação. As sociedades actuais são, assim, marcadas pela importância da aquisição de informações, e, por inerência, da aquisição de competências necessárias à utilização dessas mesmas informações. Neste sentido, uma condição parece ser absolutamente necessária para que uma empresa tenha sucesso no futuro: ter capacidade para criar e estimular *inovação*, já que ela surge como um processo fundamental que está na base da produção de conhecimento.

De acordo com Freeman, podemos definir *inovação* como a primeira introdução de um novo produto, processo ou sistema na actividade comercial ou social normal de um determinado espaço geográfico (Freeman et. al., 1982). Por outras palavras, a *inovação* tem como elemento primordial a incorporação de um novo (ou melhorado, acrescentamos nós) processo ou produto no sistema produtivo, os quais decorrem de uma determinada *invenção*, e que têm como objectivo último a sua difusão no tecido económico.

Desta definição sobressaem três conceitos principais que tendem a estar associados -- *invenção*, *inovação* e *difusão de inovação*. Se a noção de *invenção* nos reenvia para o processo de concepção inicial de novos artefactos e/ou processos tecnológicos, isto é, para a descoberta, o fabrico ou a montagem de um novo processo, produto ou ideia com vista à resolução de problemas, já a noção de *inovação* remete para o processo mais abrangente e complexo da introdução efectiva e bem sucedida de uma *invenção* no mercado ao qual se dirige. *Difusão de inovação*, refere-se, por seu lado, ao alastramento de um novo produto, processo ou sistema, no seio de uma população de potenciais utilizadores (Dosi, 1988: 221-238).

O conceito de *inovação* presente neste trabalho pretende caracterizar a 'capacidade de adaptação empresarial', o que significa abranger a introdução de novos (ou melhorados) produtos e novos (ou melhorados) processos produtivos, um *dueto* que tem como centro os recursos humanos qualificados. Neste sentido, todas as potencialidades abertas pela *inovação* só fazem sentido se forem apoiadas e sustentadas na harmonização destas várias dimensões, na medida em que só através de uma perfeita (ou optimizada) articulação das suas dimensões, a *inovação* pode funcionar como um importante factor de reforço da 'capacidade de adaptação das empresas'. Por outras palavras, talvez mais incisivas, os vários domínios da *inovação* implicam-se e potenciam-se mutuamente, porquanto se se pretende melhorar a 'capacidade de adaptação das empresas' torna-se fundamental associar a introdução de novas tecnologias com novos métodos de gestão e com recursos humanos qualificados.

É aqui que entra o segundo conceitos-chave -- o de *quadros superiores*. A questão que aqui se coloca é a seguinte: *de que forma a emergência de quadros altamente qualificados, detentores de conhecimento, configura, ou pode configurar, comportamentos propícios à emergência de inovação nas empresas?*

Se um dos maiores segredos da 'capacidade de adaptação das empresas' passa pela *inovação*, não menos verdade será dizer que, sem profissionais altamente qualificados, a batalha da *inovação* dificilmente poderá ser ganha. Ou seja, se a *inovação* é unanimemente considerada como chave da competitividade, ela desempenha igualmente um papel importante na criação de novas empresas e de novos empregos altamente qualificados. Para concretizar este potencial não basta apenas dispor de "uma oferta abundante de novas tecnologias e de um enquadramento jurídico, financeiro e regulamentar que sustente a emergência de novos protagonistas no mercado de trabalho. É necessário igualmente possuir um reservatório

apropriado de talentos em termos de espírito de empresa: trabalhadores dotados de grandes competências técnicas e de gestão, capazes de adoptar uma atitude 'dinâmica' perante a resolução de problemas e capazes de assumir riscos” (Commission Européenne, 1999: 22).

Numa economia marcada pela importância do *conhecimento* e da *inovação*, o emprego caracteriza-se, então, por um crescimento da procura de profissionais qualificados em detrimento da mão-de-obra pouco qualificada. Ou seja, a aquisição de conhecimentos, ou antes, as capacidades humanas de aquisição e de aplicação de novas competências representam a chave da assimilação e da utilização das inovações, pelo que os quadros superiores, convenientemente preparados, são absolutamente indispensáveis na aplicação dos conhecimentos, tanto científicos como tecnológicos.

É precisamente neste passo que se faz referência ao terceiro conceito-chave -- o de *práticas de gestão dos recursos humanos*. Só encetando processos de inovação, no produto e/ou no processo, e só apostando na qualidade e/ou na competência dos recursos humanos, as empresas conseguirão prosseguir uma estratégia de presença eficaz no mercado nacional e nos mercados internacionais. Ora este objectivo ganha fortes possibilidades de resposta numa empresa que preconize políticas de gestão dos seus recursos humanos de natureza *qualificante*, isto é, numa empresa que aposte ao mesmo tempo na inovação e em práticas de gestão dos recursos humanos que valorizem as competências dos seus profissionais.

As práticas de gestão dos quadros superiores resultam de um processo marcado por uma diversidade de factores, ao longo do qual se configura e consubstancia uma dada situação profissional, a qual desempenha, por seu lado, um papel estruturante e/ou estruturador no desenvolvimento da vida activa dos sujeitos. Neste sentido, as questões relacionadas com as práticas de gestão dos quadros superiores deverão ser analisadas na articulação entre a situação profissional que caracteriza os indivíduos num determinado momento, as condições que estão na origem dessa situação profissional e o modo como ela pode configurar a trajectória profissional posterior.

Este estudo reenvia-nos sobretudo para as questões relacionadas com a gestão diferenciada da mão-de-obra por parte das empresas. Inscreve-se, pois, no campo das reflexões do paradigma da estruturação do mercado de trabalho pelas práticas de gestão dos recursos humanos das empresas (Tanguy, 1986). Este paradigma sustenta o seu discurso na hipótese segundo a qual as empresas estabelecem diferenciações, em maior ou menor grau, entre categorias de trabalhadores, independentemente das forças concorrenciais que operam no mercado.¹

Com efeito, alguns estudos demonstraram a existência de diferentes lógicas de gestão dos recursos humanos em função de diferenciadas estratégias preconizadas pelas empresas: escolha entre flexibilidade interna ou externa, modalidades de renovação dos trabalhadores, recomposição das qualificações, exigência de experiência profissional, realização de formação contínua, maior ou menor grau de autonomia profissional, contratos de trabalho duráveis (e a tempo inteiro) ou de curta duração (e a tempo parcial), etc, constituem, entre outras, medidas de política de gestão da mão-de-obra de uma empresa (Veja-se, por exemplo, os trabalhos de Amat e Géhin 1987; Clémenceau e Géhin, 1983).

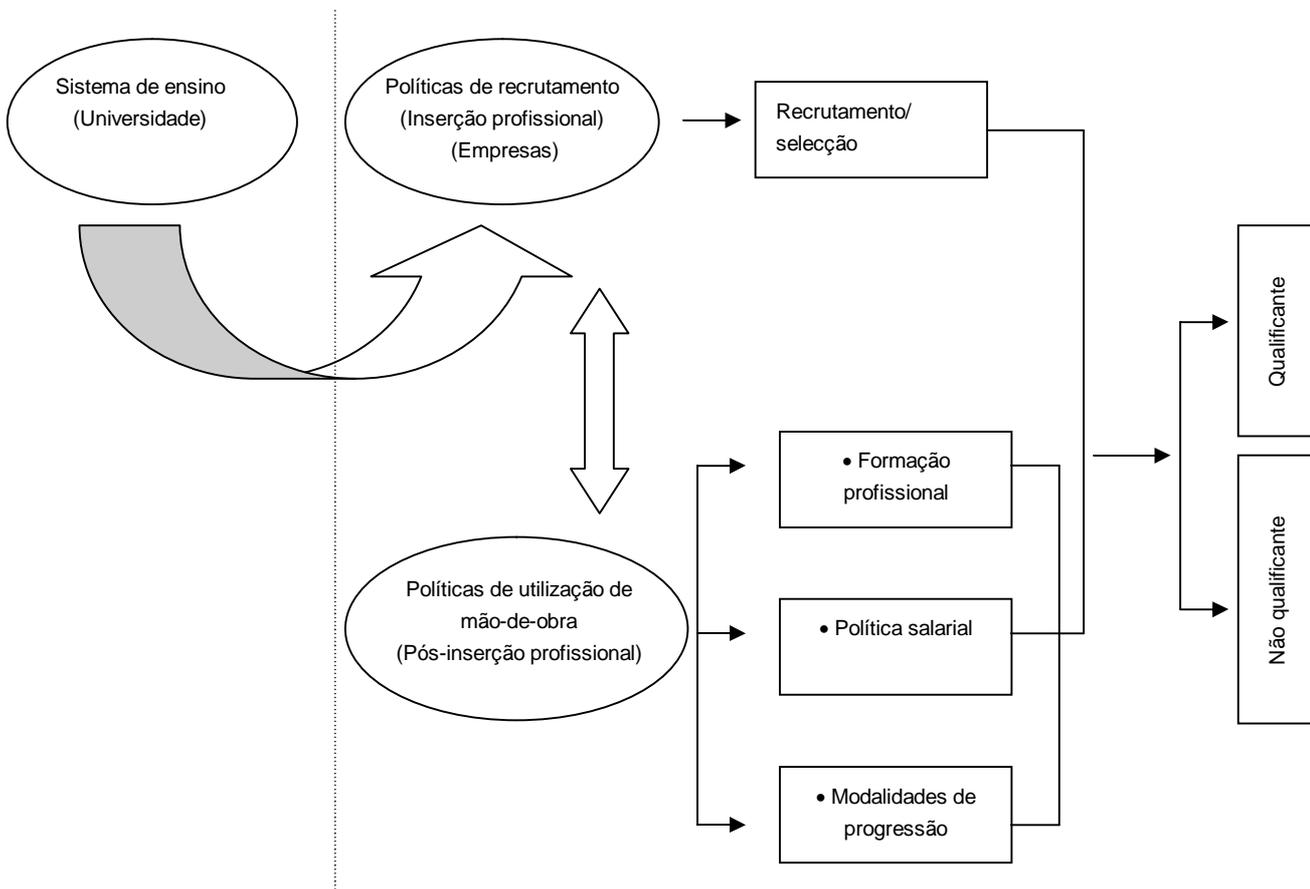
¹ Segundo esta perspectiva, a margem de manobra da empresa nas relações com o mercado de trabalho resulta da influência das regras internas de gestão de mão-de-obra. Assim sendo, a configuração do mercado de trabalho é indissociável dos modos de gestão da mão-de-obra, da prossecução de esquemas promocionais, dos esforços de formação, das escolhas em matéria de política salarial, etc. Sobre esta questão veja-se Saunier, 1993.

2. Contributos para um modelo de análise das *práticas de gestão dos quadros*

As desigualdades entre os *quadros superiores* devem-se, sobretudo, aos modos de gestão das empresas (através das suas políticas de recrutamento e selecção, formação, gestão e planeamento), já que são elas que desempenham um papel activo no processo de construção das relações de emprego, de transformação da mão-de-obra e de concretização das relações sociais (Villeval, 1989: 8).

Neste sentido, optámos por privilegiar uma concepção de práticas gestão dos quadros superiores que engloba sobretudo dois momentos (cf. figura 1): a “inserção na empresa” propriamente dita (através da análise das políticas de recrutamento), e os processos de *pós-inserção* (através da análise das políticas de utilização de mão-de-obra).

Figura 1 Modelo de análise das práticas de gestão dos quadros superiores



A diferente conjugação de algumas das dimensões definidoras da gestão de mão-de-obra (regulamentação dos contratos de trabalho, modalidades de pagamento dos salários, formação profissional, modalidades de progressão, etc.) pode estar na origem de dois modelos de gestão

dos quadros superiores, ou antes, como diria Max Weber, de dois *ideais-tipo* de gestão dos quadros superiores: a “gestão qualificante” e a “gestão não qualificante”.

Com o conceito de *gestão qualificante* pretende-se fazer sobressair o facto da empresa postular e desenvolver uma verdadeira política que aposta na valorização dos seus recursos humanos (nomeadamente através da preconização de políticas selectivas de protecção dos seus trabalhadores, da existência de contratos estáveis, da criação de condições de trabalho mais satisfatórias, da existência de políticas de formação intra-empresa, de um sistema de progressão nas carreiras, com elementos salariais aliciantes, etc.), contribuindo, assim, para o desenvolvimento das competências individuais e colectivas dos seus trabalhadores.

Já o conceito de *gestão não qualificante* tem subjacente um conjunto de características opostas -- a saber: existência de contratos precários, inexistência de políticas de formação dentro da empresa, sem um sistema de progressão nas carreiras claro e bem definido, com elementos salariais baixos, etc. --, factores estes que contribuem para uma crescente desvalorização dos trabalhadores.

3. Metodologia

Os resultados aqui apresentados referem-se aos dados obtidos através do inquérito por questionário construído no âmbito de um projecto "*Competitividade e Exclusão Social: As Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto*". O inquérito dirigiu-se apenas às empresas da indústria transformadora portuguesa com mais de 10 trabalhadores das áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, e constantes da base BELEM (Base de Estabelecimentos e Empresas) de 1998 do INE. O inquérito aplicado incidiu sobre uma amostra estratificada por área metropolitana, sector de actividade (com desagregação a 3 dígitos) e dimensão da empresa. A amostra definida era constituída por um total de 1769 empresas. Tendo em consideração que este estudo se centrou essencialmente na análise das práticas de gestão dos quadros superiores contratados pelas empresas num período específico (ano de 1998), e dado que nem todas as empresas contrataram quadros superiores nesse ano, decidiu-se constituir uma subamostra com as empresas que recrutaram quadros superiores no período referido -- 212 empresas, o que corresponde a cerca de 32% do total.

4. Resultados empíricos

4.1. Práticas de recrutamento de quadros superiores (inserção profissional)

4.1.1. Tipo de contrato de trabalho privilegiado no recrutamento de quadros superiores

Uma das dimensões tradicionalmente analisadas ao nível das práticas de gestão dos recursos humanos refere-se às formas de emprego que as empresas mobilizam. Para o caso concreto deste trabalho, e constituindo uma dimensão fundamental para aquilatar a qualidade das práticas de gestão dos seus quadros, as empresas foram inquiridas sobre o *tipo de contrato de trabalho* privilegiado aquando do recrutamento de quadros superiores (QS).

Das empresas que responderam a esta dimensão (206 empresas) 36,4% privilegiam a contratação de QS a prazo/termo, 29,6% privilegiam a contratação efectiva/sem termo e 34,0% privilegiam a contratação por período experimental com passagem a efectivo.

Relativamente a esta questão, um primeiro dado a realçar é que a variável *tipo de contrato* apresenta uma relação estatisticamente significativa com *inovação* e com *sectores de actividade*.

Se repararmos no quadro 1 verificamos que, por um lado, das empresas que na contratação de QS privilegiam o contrato de trabalho a prazo (74), aproximadamente 93% pertencem ao grupo de empresas de baixa inovação e apenas cerca de 7% pertencem ao grupo de empresas de alta inovação. Por seu lado, das empresas que privilegiam o contrato efectivo/sem termo (61), cerca de 90% são empresas de alta inovação e apenas cerca de 10% são empresas de baixa inovação. Por outro lado ainda, das empresas que normalmente contratam QS por um período experimental com passagem a efectivo, aproximadamente 15% são empresas de baixa inovação e cerca de 85% são empresas de alta inovação.

Quadro 1 Contrato de trabalho privilegiado na contratação de quadros superiores por grau de inovação das empresas (percentagem em linha)

Tipo de contrato	Grau de inovação					
	Baixo		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%
Prazo	69	93,2	5	6,8	74	100,0
Efectivo	6	9,8	55	90,2	61	100,0
Período experimental	10	14,5	59	85,5	61	100,0
Total	85	41,7	119	58,3	204	100,0

Fonte: Base de dados do projecto de investigação “Competitividade e Exclusão Social: As Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto”, 2000.

Dada a importância desta questão, uma vez que está relacionada com o que geralmente se designa por *precarização do emprego*, interessa verificar de modo mais específico se, de facto, a mobilidade deste grupo de mão-de-obra -- quadros superiores -- é, ou não, particularmente importante na valorização da capacidade de inovação nas empresas.

Assim, procurando analisar a relação entre *tipo de contrato* e *grau de inovação*, verificamos que, por um lado, existe um significativo número de empresas altamente inovadoras com gestão do emprego de quadros superiores potencialmente qualificante, e, por outro lado, existe um grande número de empresas que são pouco inovadoras e que desenvolvem uma gestão precária do emprego de quadros superiores.

Quadro 2 Contrato de trabalho privilegiado na contratação de quadros superiores por sectores de actividade (percentagem em linha)

Tipo de contrato	Sectores de actividade							
	Tradicionais		Intermédios		Ponta		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Prazo	60	80,0	11	14,7	4	5,3	75	100,0
Efectivo	8	13,1	9	14,8	44	72,1	61	100,0
Período experimental	18	25,7	22	31,4	30	42,9	70	100,0
Total	86	41,7	42	20,4	78	37,9	206	100,0

Fonte: Base de dados do projecto de investigação “Competitividade e Exclusão Social: As Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto”, 2000.

Num outro plano de abordagem, os dados obtidos no quadro 2 sugerem que os sectores de actividade têm influência no tipo de contratos privilegiados aquando do recrutamento de

QS. Da análise da tabela de contingência, pode ver-se que das empresas que na contratação de QS privilegiam o contrato de trabalho a prazo 80,0% pertencem aos sectores tradicionais, 14,7% aos sectores intermédios e apenas 5,3% aos sectores de ponta. No outro extremo estão as empresas que privilegiam a contratação efectiva de QS, as quais pertencem maioritariamente aos sectores de ponta (72,1%), contra aproximadamente 15% pertencentes aos sectores intermédios e 13% aos sectores tradicionais.

4.1.2. Critérios considerados no recrutamento de quadros superiores

Ainda relacionado com a gestão dos quadros ao nível da sua inserção profissional, procurou-se saber quais são os critérios que as empresas privilegiam no recrutamento de quadros superiores. O objectivo aqui foi essencialmente o de verificar se as empresas se distribuíam, ou não, de forma diferenciada, ou seja, se as empresas mais e menos inovadoras privilegiavam os mesmos critérios, ou se, pelo contrário, privilegiavam critérios diferentes. Para esta análise as empresas foram inquiridas sobre quais consideram ser os *critérios determinantes para o recrutamento de quadros superiores*.

Aqui duas situações podem ser destacadas. Em primeiro lugar, praticamente a totalidade das empresas não possui como critério determinante no recrutamento de quadros superiores nem o “estado civil” nem o “sexo”. Em segundo lugar, e como critérios mais importantes, surgem a “formação académica” (referida por 73,6% empresas), a “experiência profissional” (referida por 69,3% empresas) e a “formação profissional” (referida por 49,1% empresas). Num patamar intermédio surge o critério “idade” considerado por cerca de 50% das empresas.

Se considerarmos a análise destes critérios em função do grau de inovação nas empresas, é possível avançar com algumas tendências (cf. quadro 3). Em primeiro lugar, parece haver uma maior propensão para as empresas menos inovadoras privilegiarem os critérios relacionados com a experiência adquirida (aproximadamente 50% das empresas que consideraram a “experiência profissional” como critério fundamental na contratação de quadros superiores são de baixa inovação). A experiência profissional sobressai assim como um requisito extremamente importante para estas empresas, o que não deixa de ser demonstrativo de uma tentativa de encontrarem no mercado de emprego recursos humanos que facilmente se adaptam às exigências da empresa, permitindo também diminuir os custos em formação inicial e de acolhimento existentes aquando da contratação de quadros superiores. Em segundo lugar, as empresas mais inovadoras tendem a privilegiar, para além do critério “experiência profissional” (cerca de 50%), os critérios relacionados com as qualificações.

Quadro 3 Critérios determinantes no recrutamento de quadros superiores por grau de inovação das empresas (percentagem em coluna)

Grau de inovação	Critérios determinantes no recrutamento de quadros superiores											
	Experiência profissional		Formação profissional		Formação académica		Idade		Estado civil		Sexo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Baixo	73	50,3	28	27,2	56	36,4	31	44,3	2	50,0	4	66,7
Alto	72	49,7	75	72,8	98	63,6	39	55,7	2	50,0	2	33,3
Total	145	100,0	103	100,0	154	100,0	70	100,0	4	100,0	6	100,0

Fonte: Base de dados do projecto de investigação “Competitividade e Exclusão Social: As Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto”, 2000.

De igual modo, são principalmente as empresas que fazem logo no recrutamento uma aposta mais *qualificante* nos seus profissionais mais qualificados (ou seja, as que privilegiam o contrato de trabalho efectivo/sem termo e o contrato de trabalho por período experimental com passagem a efectivo) aquelas que têm como critérios principais de recrutamento a “formação profissional” e a “formação académica”.

4.2. Políticas de gestão dos quadros superiores (pós-inserção profissional)

4.2.1. Política de formação profissional

Começamos por determinar se a política de formação profissional é de facto uma das esferas de actuação da gestão dos RH privilegiadas pelas empresas. Quando questionadas acerca das actividades de formação profissional (não só para os quadros superiores mas também para as restantes categorias profissionais) efectivamente encetadas nos últimos dois anos, constatamos que apenas pouco mais de metade das empresas em estudo (cerca de 57%) desenvolveu acções neste domínio.

Entre as empresas que desenvolveram acções de formação profissional, aproximadamente 40% são empresas que privilegiam a contratação efectiva de quadros superiores (o que de alguma forma indicia uma aposta contínua nos seus quadros) e apenas 21,4% privilegiam a contratação a prazo. Na realidade, 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 tipo de desempenho profissional dos trabalhadores. Neste sentido, e como se pode ver no quadro 4, enquanto a maioria das empresas que privilegiam a contratação de quadros superiores a termo ou por período experimental realizaram acções de formação nos últimos dois anos (cerca de 75,% e 66% respectivamente), já no que diz respeito às empresas que privilegiam a contratação de quadros superiores a prazo apenas cerca de 33% realizaram formação profissional, enquanto aproximadamente 67% não o fizeram.

Esta relação vem mais uma vez confirmar que, por um lado, existe um significativo número de empresas com gestão do emprego de quadros superiores tendencialmente qualificante, e, por outro lado, existe um grande número de empresas que desenvolvem uma gestão tendencialmente desqualificante do emprego de quadros superiores.

Quadro 4 Realização de acções de formação profissional segundo o tipo de contrato de trabalho privilegiado no recrutamento (percentagem em linha)

Tipo de contrato	Promoveu acções de formação profissional nos últimos 2 anos					
	Não		Sim		Total	
	n	%	n	%	n	%
Prazo	50	66,7	25	33,3	75	100,0
Efectivo	15	24,6	46	75,4	61	100,0
Período experimental	24	34,3	46	65,7	70	100,0

Fonte: Base de dados do projecto de investigação “Competitividade e Exclusão Social: As Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto”, 2000.

Dado que a actividade formativa tende a apoiar a estratégia das empresas, interessava saber de que forma esta actividade formativa se relaciona com a capacidade inovadora das empresas. Assim, se a realização de acções de formação profissional assume valores

extremamente importantes nas empresas que possuem um alto grau de inovação (70% realizaram acções de formação profissional e 30% não), já no que se refere às empresas de baixa inovação esses valores são muito menos significativos, pois apenas 36,7% destas empresas realizaram acções de formação profissional. Esta menor preocupação com o domínio da formação profissional por parte das empresas menos inovadoras vem, de alguma forma, corroborar o seu carácter subalternizado no seio da estratégia empresarial, enquanto a crescente preocupação com o aumento da produtividade e da qualidade (dos produtos, dos processos e dos serviços prestados) por parte das empresas mais inovadoras parece funcionar como catalisador da formação profissional, a qual advém da necessidade de adaptar os diferentes profissionais (não só os quadros) às novas exigências empresariais.

Procuramos ainda determinar, para as empresas que realizaram acções de formação profissional aos quadros superiores, que formas revestiram essas acções.

Da análise do quadro 5 destacam-se três aspectos principais. Primeiro, ao nível dos quadros superiores a formação em “congressos, seminários e feiras” é a mais valorizada (por cerca de 43% das empresas), seguindo-a de muito perto a “formação em sala” (preconizada por cerca de 39% das empresas). Segundo, a formação através de “estágios” é quase insignificante (apenas aproximadamente 8% a realizaram), bem como a “formação no posto de trabalho” (cerca de 11%). Terceiro, enquanto as empresas pouco inovadoras privilegiam principalmente a “formação em sala” (preconizada por aproximadamente 53% das empresas de baixa inovação), já as empresas mais inovadoras tendem a realizar privilegiadamente acções de formação através de “congressos, seminários e feiras” (preconizada por 53% das empresas de alta inovação).

Quadro 5 Tipo de formação profissional segundo o grau de inovação nas empresas (percentagem em linha)

Grau de inovação	Tipo de formação profissional predominante para os quadros superiores							
	Formação em sala		Formação no posto		Formação por estágios		Congressos, seminários, feiras	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Baixo	18	52,9	7	20,6	3	8,8	6	17,6
Alto	27	32,5	6	7,2	6	7,2	44	53,0
Total	45	38,5	13	11,1	9	7,7	50	42,7

Fonte: Base de dados do projecto de investigação “Competitividade e Exclusão Social: As Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto”, 2000.

Em suma, se a realização de acções de “formação em sala” por parte das empresas menos inovadoras talvez se deva, em parte, aos menores custos financeiros que lhes estão associados, já a realização de acções de formação preferencialmente através de “congressos, seminários e feiras” (o que pressupõe troca de experiências e transferência de saber) por parte das empresas mais inovadoras talvez se possa dever ao facto de serem estas empresas as que apresentam maiores incidências de nível formativo directamente relacionadas com o processo de criação, concepção e I&D.

4.2.2. Modos de gestão dos salários

Um outro ponto que abordamos relativamente à política de pós-inserção de QS refere-se ao posicionamento das empresas face ao esquema salarial praticado, nomeadamente no que se refere à *diferença entre salários efectivos e salários convencionais*.

As empresas de baixa inovação tendem a pagar salários superiores ao salário convencional (mas apenas até 25%), enquanto as empresas de alta inovação são aquelas que tendem a pagar muito acima do salário convencional (entre 25% e 50% e mais de 50%). Parece, assim, haver uma relação entre os diferentes “modos de gestão dos salários” para os quadros superiores e o “grau de inovação” nas empresas.

Com o objectivo de sabermos até que ponto a aposta feita nos quadros superiores aquando da sua inserção na empresa tem, ou não, uma perspectiva de continuidade (nomeadamente no processo de pós-inserção), procuramos relacionar a variável “modos de gestão dos salários dos QS” com a variável “tipo de contrato privilegiado no recrutamento”. Testou-se a relação entre estas duas variáveis, e também aqui a variável “modos de gestão dos salários” apresentou relações estatísticas significativas com o tipo de contrato privilegiado no recrutamento de quadros superiores. Esta questão merece uma análise mais aprofundada.

Através da análise realizada, verificamos que o que diferencia umas e outras empresas é:

- grande parte das empresas que preconizam contratos a prazo no recrutamento de QS praticam preferencialmente salários efectivos superiores em apenas 25% ao salário convencional (cerca de 68% das empresas);
- o grosso das empresas que realizam contratos efectivos aquando do recrutamento de QS praticam preferencialmente salários efectivos superiores em 25% a 50% ao salário convencional (aproximadamente 41%) e em mais de 50% (aproximadamente 33%);
- a maioria das empresas que preconizam contratos por período experimental com passagem a efectivo, praticam preferencialmente salários efectivos superiores em apenas 25% ao salário convencional, e entre 25% a 50% (cerca de 35% em ambos os casos);
- das empresas que contratam a prazo, apenas cerca de 8% pagam salários efectivos superiores ao salário convencional em mais de 50%. Das empresas que preconizam contratos efectivos no recrutamento de QS aproximadamente 16% praticam salários efectivos superiores em apenas 25% ao salário convencional;

Assim sendo, para o grupo dos quadros superiores, a probabilidade das empresas mais inovadoras pagarem salários acima do salário convencional (entre 25% a 50% e mais de 50%) é maior do que nas empresas menos inovadoras. Por outro lado, a probabilidade das empresas que privilegiam a contratação efectiva de QS pagarem salários efectivos acima dos salários convencionais é também maior do que nas empresas que preconizam contratos a prazo ou por período experimental.

4.2.3. Sistema de incentivos

A questão que aqui se coloca é a seguinte: até que ponto as empresas portuguesas têm adaptado o sistema de compensações para encorajar determinado tipo de comportamentos? Por outras palavras, têm ou não as empresas adoptado um sistema de incentivos individuais para recompensar diferenças em termos de desempenho e de produtividade?

Numa primeira análise aos dados obtidos, o que se verifica é que a maioria das empresas estão ainda num *estado embrionário* quanto à prática do sistema de remuneração variável, pois apenas dois tipos de incentivos são referidos por mais de 50% das empresas alvo de análise, a saber: a concessão de automóvel (praticado em cerca de 53% das empresas) e de combustível (praticado em aproximadamente 50% das empresas). Dos restantes incentivos, referência ainda para a relativa importância que assumem a “retribuição pecuniária do desempenho” (referida

por 39,5% das empresas), os “apoios à formação” (39%) e a concessão de “seguros” (35%). Pouca importância assumem os incentivos exclusivamente compostos por produtos financeiros, como é o caso dos “cartões de crédito” (cerca de 21%), a “participação nos lucros da empresa” (cerca de 13%) e a “participação no capital” (1,4%).

Parece pois que estamos perante empresas caracterizadas pelo esquema tradicional assente num excessivo peso do salário base na componente remuneração. Esta questão justifica, todavia, uma análise mais fina, em que comparamos dois grupos de empresas (as de alta inovação com as de baixa inovação). Ou seja, apesar de no conjunto das empresas, verificarmos que ainda está por dar-se a transição do sistema tradicional de remuneração para o sistema alternativo (composto pelo regime de remuneração variável), interessa ver se se identificam algumas diferenciações consoante o tipo de empresas em causa. É que, como é sustentado por alguns autores, pode dar-se o caso de serem as empresas cujos custos laborais são mais baixos aquelas que mais facilmente estão a descurar outras formas mais eficientes de competir, por exemplo, através da qualidade e da inovação (Pfeffer, 1999: 62-65).

Uma primeira constatação a retirar é que a variável “grau de inovação” apresenta relações estatísticas significativas com a variável “sistema de incentivos” (com excepção da “participação no capital”). Vejamos o sentido desta relação.

Considerando as percentagens por relação ao total de empresas que concedem incentivos aos quadros superiores, e como se pode ver no quadro 6, em todos os sistemas de incentivos considerados os valores apresentados são substancialmente superiores nas empresas de alta inovação. O que diferencia as empresas de alta inovação das de baixa inovação nesta matéria é, assim, que as primeiras apresentam tendencialmente maiores probabilidades de praticar um esquema de remuneração variável para os quadros de topo. Por exemplo, das cerca de 40% de empresas que praticam a “retribuição do desempenho” para os QS, 30% são empresas de alta inovação e apenas 10% são de baixa inovação; das cerca de 13% que praticam a “participação nos lucros” 11% são empresas de alta inovação e apenas 2% são de baixa inovação, etc..

Quadro 6 Sistemas de incentivos para os quadros superiores segundo o grau de inovação nas empresas (percentagens em coluna)

Grau de inovação	Sistemas de incentivos para os quadros superiores															
	Retribuição pecuniária do desempenho		Participação nos lucros		Participação no capital		Automóvel		Combustível		Cartões de crédito		Seguros		Apoios à formação	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Baixo	21	10,0	4	1,9	1	0,5	32	15,2	28	13,3	4	1,9	19	9,0	15	7,1
Alto	62	29,5	23	11,0	2	1,0	79	37,6	78	37,1	39	18,6	54	25,7	66	31,4
Total	83	39,5	27	12,9	3	1,4	111	52,9	106	50,5	43	20,5	73	34,8	81	38,6

Nota: Percentagens calculadas em relação ao total de empresas incluídas na amostra. A diferença para os 100% corresponde ao número de empresas que não assinalaram nenhum dos sistemas de incentivos identificados.

Fonte: Base de dados do projecto de investigação “Competitividade e Exclusão Social: As Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto”, 2000.

4.2.4. Modalidades de progressão/promoção profissional

As questões relacionadas com a mobilidade profissional têm vindo a sofrer algumas alterações (de sentido), nomeadamente através da “ruptura com o modelo de progressão automática, dependente da antiguidade, da experiência profissional ou dos diplomas...” (Lima, 2000: 212). As modalidades de progressão tendem cada vez mais a caminhar por uma via marcada pelas “mudanças organizacionais, mutações na qualificação dos trabalhadores e dos empregos e pelas estratégias de flexibilização e individualização” (*Idem*). Neste sentido, procuramos identificar as práticas das empresas no que se refere às modalidades de progressão profissional dos quadros superiores, procurando relacioná-las com os tipos de empresas quanto à inovação.

É possível destacar dois aspectos principais. Por um lado, verifica-se que as modalidades de progressão que reflectem uma lógica de *mobilidade colectiva de promoção automática* (antiguidade, aquisições de qualificações académicas e profissionais) são pouco utilizadas. Especificando, a progressão “automática por antiguidade” apenas é praticada por cerca de 20% das empresas, a progressão por “aquisição de diploma” por aproximadamente 8% das empresas, e a progressão através de “conclusão de curso de formação” por cerca de 10% das empresas. Por outro lado, das modalidades de progressão que reflectem tendência para a *flexibilização e individualização* (por mérito e por avaliação dos conhecimentos requeridos ou detidos), a progressão através de “avaliação por mérito” é a mais praticada (perto de 64% das empresas), seguindo-se-lhe a progressão por “avaliação dos conhecimentos requeridos para o exercício da actividade” (referido por 40% das empresas). A progressão através da “avaliação dos conhecimentos detidos independentemente da actividade exercida” é considerada por apenas 12,4% das empresas.

Quadro 7 Modalidades de progressão/promoção profissional dos quadros superiores segundo o grau de inovação nas empresas (percentagens em coluna)

Grau de inovação	Modalidades de progressão/promoção profissional											
	Progressão automática p/ antiguidade		Aquisição de diploma escolar		Conclusão de curso de formação		Avaliação por mérito		Avaliação conhecimentos requeridos		Aval. conhecim. detidos indepen. da actividade	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Baixo	48	53,3	4	4,4	14	15,6	35	38,9	27	30,0	8	8,9
Alto	12	10,0	13	10,8	6	5,0	100	83,3	57	47,5	18	15,0
Total	60	--	17	--	20	--	135	--	84	--	26	--

Nota: Percentagens calculadas em relação ao total de empresas incluídas na amostra. A diferença para os 100% corresponde ao número de empresas que não assinalaram nenhuma das modalidades de progressão/promoção identificadas.

Fonte: Base de dados do projecto de investigação “Competitividade e Exclusão Social: As Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto”, 2000.

Analisando a relação entre as modalidades de progressão para os quadros superiores e o tipo de empresas quanto ao seu grau de inovação, o quadro 7 permite ver que:

- são sobretudo as empresas de baixa inovação que mais recorrem às promoções “automáticas por antiguidade” (aproximadamente 53%). Apenas 10% das empresas de alta inovação praticam este tipo de promoção.
- as empresas de alta inovação recorrem mais frequentemente às promoções por “mérito” (praticada em cerca de 83% das empresas mais inovadoras, contra apenas cerca de 39% das empresas de baixa inovação) e por “avaliação dos conhecimentos requeridos para o

exercício da actividade” (referida por aproximadamente 48% das empresas de alta inovação e por 30% das empresas de baixa inovação).

Conclusões

O objectivo deste trabalho foi o de captar as principais tendências ao nível das práticas de gestão dos quadros superiores em contextos empresariais com capacidade de inovação diferenciada, tendo por base dois momentos fundamentais: o da “inserção” e o da “pós-inserção profissional”.

Ao longo da pesquisa foi tomando forma o processo de diferenciação das práticas de gestão dos quadros superiores corporizado nas diferentes dimensões analíticas consideradas (recrutamento e selecção; formação profissional; política salarial e de incentivos e modalidades de progressão profissional). Na diferente conjugação destas dimensões definidoras da gestão dos quadros salientaram-se modalidades reveladoras de específicas *estratégias*, as quais estão na origem de dois modelos de gestão dos quadros superiores muito contrastantes: o da “gestão qualificante” e o da “gestão não qualificante”.

No modelo de *gestão qualificante* sobressai o facto das empresas praticarem políticas que apostam e valorizam os seus quadros superiores, nomeadamente através de políticas selectivas de protecção dos seus trabalhadores, a saber: existência de contratos estáveis (efectivos/sem termo ou por período experimental com passagem a efectivo); realização de acções de formação profissional regulares (preferencialmente em sala, ou através de congressos, seminários, workshops); existência de um sistema de progressão nas carreiras claramente definido e que reflecte essencialmente uma lógica de flexibilização e individualização (por “mérito” e por “avaliação das capacidades e conhecimentos detidos e requeridos”); com elementos salariais mais vantajosos (praticam salários efectivos superiores ao salário convencional entre 25% a 50% e mais de 50%) e que mais sistemas de incentivos concedem aos quadros superiores. São ainda empresas que possuem como critérios determinantes no recrutamento de quadros superiores a “formação académica” e a “formação profissional”. É um modelo que está relacionado com as empresas mais inovadoras, pertencentes aos sectores de ponta.

Já o modelo de *gestão não qualificante* tem subjacente um conjunto de características que se opõem ao primeiro, e que, de algum modo, contribuem para uma não (ou fraca) valorização dos quadros superiores, a saber: existência de contratos precários (privilegiam o contrato a prazo na contratação de quadros superiores e possuem mais quadros superiores com contratos a prazo); existência em fraco número de acções de formação profissional (não só para os quadros superiores como também para os restantes grupos profissionais); com um sistema de progressão nas carreiras que reflecte essencialmente uma lógica de garantias colectivas (essencialmente por “antiguidade”); com elementos salariais menos atraentes (praticam salários efectivos iguais ao salário convencional ou superiores em apenas 25%) e que menos sistemas de incentivos concedem aos quadros superiores. São ainda empresas que possuem como critérios determinantes no recrutamento de quadros superiores a “experiência profissional” adquirida. Este é um modelo que está associado às empresas menos inovadoras, que pertencem aos sectores tradicionais.

Em síntese, e face aos dados aqui apresentados, pode dizer-se que nas modalidades de “gestão qualificante” estão criadas as condições para os quadros superiores desenvolverem continuamente as suas capacidades, através do desenvolvimento permanente e cumulativo das suas competências. A “gestão qualificante” é, pois, possibilitada pelas empresas que apostam e

que tornam possíveis a sua evolução permanente – que neste caso são as empresas mais inovadoras.

Referências bibliográficas

- Amat, F., e J. P. Géhin (1987), "Accès des jeunes à l'emploi et mobilité des actifs", *Formation-Emploi*, 18.
- Bernardo, J. J. (1995), *Caminhos Para a Inserção Profissional das Pessoas com Deficiências no Contexto da Sociedade Portuguesa*, Dissertação de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, ISCTE, Lisboa.
- Commission Européenne (1999), "Apprendre à innover", *Innovation & Transfert Technologique*, 4/9.
- Cordeiro, J. P. (2001), *Modalidades de Inserção Profissional dos Quadros Superiores em Empresas com Capacidade de Inovação Diferenciada*, dissertação para defesa de tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Lisboa, ISCTE.
- Chapoulie, J. M. (1987), *Les professeurs de l'enseignement secondaire. Un métier de classe moyenne*, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Clémenceau, P., e J. P. Géhin (1983), "Le renouvellement de la main-d'oeuvre dans les secteurs: quelles conséquences pour l'accès des jeunes aux emplois", *Formation-Emploi*, 2.
- Dosi, G. (1988), "The nature of the innovative process", em G. Dosi e outros (ed.) *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishers, Londres e Nova York.
- Féroni, I. (1994), "La professionalisation des infirmières en France. Le cas de la formation initiale", in Y. Lucas et C. Dubar (eds.), *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Presses Universitaires de Lille.
- Freeman, C., J. Clark, e L. Soete (1982), *Unemployment and Technical Innovation – A study of Long Wages and Economic Development*, France Printer Publishers, Londres.
- Gonçalves, C. M. (1998), *Emergência e Consolidação dos Economistas em Portugal*, Dissertação de Doutoramento, FLUP, Porto.
- Guimarães, M. I. (1994), *Gestores em Formação: da teoria à investigação empírica*, Dissertação de Mestrado em Sociologia do Trabalho, ISCTE, Lisboa.
- Lima, M. P. (2000), "Competitividade, inovação, flexibilidade e relações colectivas de trabalho", em *Competitividade e Exclusão Social: as Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto* (Relatório de Pesquisa, vol. II), Projecto PRAXIS/2/2.1/CSH/674/95, Lisboa, FCT, DINÂMIA/CIES/IS-FLUP.
- Lopes, N. M. (1994), *A Recomposição dos Saberes, Ideologias e Identidades na Enfermagem. Estudo Sociológico em Contexto Hospitalar*, Dissertação de Mestrado em Sociologia, Lisboa.
- Oliveira, T. (1994), *Factores Explicativos da Mobilidade de Quadros*, Dissertação de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, ISCTE, Lisboa.
- Pfeffer, J. (1999), "Gerir salários: seis mitos perigoso", *Fortunas e Negócios*, 82.
- Rodrigues, M. L. (1996), *Os Engenheiros na Sociedade Portuguesa: Profissionalização e Protagonistas*, ISCTE, Lisboa.
- Saunier, J. M. (1993), *Contribution à l'Analyse des Pratiques de Recrutement: Du Marché aux Espaces de Qualification*, Thèse de Doctorat en Science Economique, Université de Paris I.
- Tanguy, L. (org.) (1986), *L'Introuvable Relation Formation-Emploi*, La Documentation Française.