

INTRODUÇÃO

1. Justificação, problemática e objectivos

A realização deste estudo subordinado ao tema *Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudos de Caso numa rede de empresas* destina-se à obtenção do grau de Doutor em Sociologia Económica e das Organizações no Instituto Superior de Economia e Gestão/Universidade Técnica de Lisboa.

A opção pelo tema estudado resultou, entre outros factores, de motivações pessoais e académicas, mas também da sua actualidade e da constatação da inexistência de estudos sobre esta problemática no contexto territorial seleccionado (Alentejo). As fontes de informação consultadas mostraram que a realidade empresarial portuguesa é predominantemente constituída por empresas de pequena e média dimensão e no entanto, a base de reflexão sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem assentado na experiência e na investigação em grandes organizações. Neste sentido, estudar a problemática da GRH no âmbito de uma rede de empresas afigurou-se um empreendimento inovador na medida em que permitiria comparar as práticas de GRH de uma grande empresa com as práticas de GRH de pequenas e médias empresas que formam uma rede.

A expansão da indústria no início do século XX gera um contexto socio-económico propenso ao desenvolvimento de grandes empresas monoprodutivas e fortemente integradas. Desde então e durante o período de crescimento económico dos “trinta anos gloriosos” as empresas funcionaram num ambiente estável e previsível, que lhes permitiu desenvolver a sua actividade sem preocupações de concorrência. Neste contexto, a gestão eficiente das grandes unidades produtivas torna-se uma obsessão e motiva o desenvolvimento de uma concepção racional e mecanicista de organização cujo funcionamento viria a assentar em princípios administrativos e hierárquicos. O modelo taylorista-fordista sustentou de forma eficiente a lógica quantitativa de produção/consumo que vigorou até ao momento em que as condições de concorrência se alteram e o modelo dá os primeiros sinais de esgotamento.

Com a proximidade dos anos 1980 o ambiente das empresas muda radicalmente e o ritmo da mudança acelera-se. As novas condições ambientais sugerem o abandono do

modelo produtivo anterior e a emergência de um novo modelo baseado nos conceitos de qualidade, diversidade e flexibilidade, ou seja, um modelo capaz de responder às novas exigências de concorrência e às regras de funcionamento do mercado global.

No âmbito da economia da flexibilidade o meio ambiente torna-se instável e imprevisível e a lógica do *one best way*, que respondeu de forma eficiente em condições de estabilidade e previsibilidade, é progressivamente substituída pela ideia de que existem múltiplas configurações organizacionais para responder à diversidade e complexidade ambiental. As visões determinísticas sobre as organizações e a sua relação com o meio ambiente são progressivamente abandonadas a favor de uma visão que defende que as organizações criam e gerem o seu próprio ambiente.

Como resposta às mutações do ambiente a reinvenção da empresa torna-se uma questão urgente e traduz-se na adopção de estratégias inovadoras de reestruturação dos processos produtivo e organizacional sustentadas nas possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias da informação e comunicação (NTIC). O movimento de reestruturação interna é extensível a todos os sub-sistemas da empresa, inclusivamente o sistema humano e social. Assiste-se à emergência de uma nova concepção sobre o homem no trabalho, o qual passa a ser considerado um recurso e um factor de competitividade do qual depende a potenciação de outros recursos organizacionais. Neste sentido, aceita-se a ideia de que as capacidades de aprendizagem, de adaptação e de reacção ao imprevisto são mais valias para a organização e por isso a formação e o desenvolvimento dos recursos humanos (RH) devem ser encarados como um investimento e não como um custo e as próprias organizações devem constituir espaços de aprendizagem colectiva e de promoção da empregabilidade.

Ao nível da linguagem é progressivamente abandonada a designação Gestão de Pessoal e adoptada a expressão Gestão de Recursos Humanos, para frisar que esta função empresarial deixa de ter uma tónica predominantemente administrativa para passar a integrar um leque mais abrangente de preocupações e a assumir um lugar mais destacado na estrutura organizacional. O reconhecimento da dimensão estratégica e simbólica do factor humano e do seu impacto na eficácia organizacional incitaram os esforços de teorização da GRH, a qual se assume como um conjunto de técnicas que ajudam as organizações a atingir eficazmente os seus objectivos organizacionais. Na origem deste procedimento encontram-se razões de natureza teórica e prática, respectivamente a necessidade de conceptualizar a grande diversidade de práticas de GRH e a sua relação com

a competitividade e a necessidade de controlar os efeitos das práticas de GRH determinadas pela cultura organizacional e pela estratégia de negócio. A GRH baseada no reconhecimento da complexidade do factor humano e na crença de que as vantagens competitivas estão associadas ao uso total do potencial humano coloca a tónica no desenvolvimento dos RH e a formação e a participação tornam-se práticas chave. A consciencialização de que a GRH está directamente relacionada com a obtenção dos objectivos organizacionais confere aos sistemas de GRH uma dimensão operacional e estratégica.

Parece não haver dúvidas que as mutações nos ambientes externo e interno das organizações tiveram implicações significativas ao nível dos RH. Ao nível do discurso político e empresarial ganham importância as teses sobre a necessidade de aumentar os níveis de escolaridade e de qualificação profissional e a emergência de um novo paradigma em que os sistemas de ensino e formação respondam de forma eficaz às reais necessidades de qualificação das empresas. Ao nível interno as empresas tornam-se sistemas mais ricos em complexidade, inclusive humana, com ambientes mais participativos e RH mais qualificados, mais implicados na organização e mais flexíveis nos papéis e nas competências que desenvolvem. Neste contexto, os sistemas de GRH esforçaram-se por acompanhar as mudanças o que na prática se traduziu por um alargamento das valências da função na perspectiva de absorver a complexidade organizacional crescente. Sendo os RH estratégicos as estruturas responsáveis pela sua gestão ganham protagonismo e reclamam participação na definição da estratégia empresarial. Vários estudos empíricos revelaram que em determinadas organizações prevalece a convicção de que existe uma relação entre as práticas de GRH e a *performance* organizacional, ou seja, o modo de gerir os RH é um factor de competitividade e por isso deve ser ajustado em função das características e exigências do contexto.

No âmbito das novas formas organizacionais (ou da empresa pos-taylorista), a empresa em rede é, para muitos autores, a configuração organizacional por excelência da sociedade actual. O conceito de rede tem servido para designar uma multiplicidade de situações económicas e organizacionais, entre elas, as derivadas dos processos de externalização de actividades e funções de uma grande empresa para empresas subcontratadas mais pequenas e especializadas. Deste procedimento resultaram estruturas híbridas com fronteiras indefinidas e de alta intensidade funcional e relacional. Ou seja, a originalidade da estrutura em rede está no seu carácter relacional e na forma como utiliza os

recursos. Os estudos sobre as redes de empresas têm mostrado que as teses que defendem o aumento generalizado do trabalho qualificado não têm tradução na realidade. O funcionamento em rede originou e propagou uma nova divisão do trabalho entre empresas em função da posição que estas ocupam na rede. Assim, a posição que as empresas ocupam na rede (empresa subcontratante e empresas subcontratadas) é determinada pelo tipo de trabalho efectuado (qualificado ou não qualificado/manual) e reflecte-se nas práticas de GRH. Por comparação com as empresas centrais (que centralizam o trabalho qualificado) as empresas que executam o trabalho não qualificado tendem a adoptar práticas de GRH menos vantajosas como sejam: emprego maioritário de mão-de-obra feminina com baixa (ou nenhuma) qualificação; salários mais baixos; pouco (ou nenhum) investimento em formação e desenvolvimento; maior nível de precariedade e de utilização de formas atípicas de emprego. Em suma, enquanto umas empresas detêm o trabalho altamente qualificado, bem remunerado e em condições estáveis de emprego, outras executam o trabalho desqualificado, pagam salários baixos e privilegiam as formas flexíveis de emprego normalmente precárias. Esta situação aponta para a emergência de novos dualismos como sejam o dualismo do mercado de trabalho, dos salários e dos empregos e produz efeitos estratificantes ao nível dos RH. Mas, a estratificação dos RH acontece mesmo no interior das próprias empresas quando estas definem diferentes políticas para diferentes grupos de trabalhadores, consoante os considerem trabalhadores chave ou trabalhadores periféricos.

A problemática exposta revela uma realidade complexa e vasta, pelo que a delimitação do objecto de estudo impõe-se como uma condição essencial à realização da investigação. Assim, optou-se por estudar as estratégias e as práticas de GRH numa rede de empresas. Especificando, realizaram-se estudos de caso numa empresa multinacional (empresa subcontratante) e em cinco empresas subcontratadas desta procurando-se estabelecer comparações entre a empresa cliente e as empresas fornecedoras ao nível das estratégias e das práticas de GRH e seu efeito no desenvolvimento dos RH.

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

Face à problemática e à pergunta de partida define-se como objectivo geral deste trabalho a caracterização do modelo de relacionamento entre as empresas da rede e a identificação das respectivas estratégias e práticas de GRH. Para operacionalizar este objectivo definiram-se quatro objectivos específicos:

Objectivo 1: Caracterizar o modelo de relacionamento da rede de empresas. Mais especificamente pretende-se verificar se a natureza das relações entre a empresa subcontratante e as empresas subcontratadas assenta no controlo/dominação ou na cooperação e desenvolvimento equilibrado de todas as componentes da rede.

Objectivo 2: Caracterizar o meio envolvente das empresas da rede e aferir da sua capacidade de reacção às condicionantes ambientais. Pretende-se verificar se a capacidade de reacção das empresas subcontratadas às condicionantes ambientais está relacionada com o grau de dependência que mantêm relativamente ao cliente.

Objectivo 3. Caracterizar as práticas de GRH das empresas da rede. Detectar diferenças e semelhanças nas práticas de GRH da empresa subcontratante e das empresas subcontratadas.

Objectivo 4. Aferir a satisfação dos trabalhadores com as práticas de GRH. Perceber se a satisfação dos trabalhadores com as práticas de GRH difere em função do tipo de empresa.

2. Apresentação do estudo

O estudo foi formalmente organizado em sete capítulos, cujo conteúdo e sequência se destinam a dotar o trabalho de uma estrutura lógica e coerente. Nos capítulos I e II procede-se à revisão da literatura sobre o tema com o objectivo de construir um quadro teórico-conceptual em torno da definição dos conceitos centrais e consolidar o corpo teórico que serve de enquadramento ao estudo efectuado. O capítulo III tem a função de

estabelecer a ponte entre o quadro teórico e a investigação empírica, pois nele se desenha o modelo analítico e se estabelecem os procedimentos metodológicos do trabalho de campo. Os capítulos IV, V e VI contêm os resultados do trabalho de campo efectuado na rede de empresas, logo são alimentados pela análise da informação recolhida junto de empresários (por via da entrevista) e de trabalhadores (por via do questionário). O capítulo VII contém as conclusões e futuras pistas de investigação.

Para uma apresentação mais detalhada do estudo, elabora-se de seguida uma síntese de cada um dos capítulos que integram o trabalho.

No *Capítulo I – A empresa em rede no contexto das novas configurações organizacionais*, composto por quatro pontos, analisam-se primeiramente os factores que estiveram na origem da crise do modelo de crescimento económico que vigorou nos “trinta gloriosos” e que anunciam a falência da lógica taylorista-fordista e a emergência de um novo paradigma produtivo e organizacional. Face às novas condições de funcionamento da economia o ambiente das empresas transforma-se radicalmente, o ritmo da mudança acelera-se e, nestas circunstâncias, a sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de adaptação ao contexto instável e incerto que caracteriza a economia mundializada. A adaptação de que se fala deve ser entendida em sentido amplo, pois abrange a organização na sua totalidade, ou seja, o seu relacionamento com os vários elementos do ambiente externo e a sua reorganização interna. Neste contexto, analisam-se as principais tendências de modernização das empresas centradas nos modelos tecnocêntrico, *lean production* e antropocêntrico.

O ponto dois trata da emergência de novas formas de empresa que, no âmbito das novas condições ambientais da economia da flexibilidade, fazem a ruptura com o modelo tradicional de empresa. Debate-se o conceito de empresa pos-taylorista, o qual aponta para a existência de uma multiplicidade de formas organizacionais em detrimento dos modelos únicos e ideais de organização, bem como o processo de alteração da configuração estrutural das organizações, sintetizada por Butera como a passagem da empresa castelo à empresa rede. A empresa em rede (um dos conceitos centrais do trabalho) surge como um conceito multifacetado na medida em que se aplica a várias situações económicas e designa várias realidades organizacionais porém, interessa reter que quando se fala de empresa em rede (ou rede de empresas) está em causa uma situação funcional e relacional gerada a partir da descentralização de actividades ou fases do processo produtivo de uma empresa central para empresas subcontratadas. Nesta perspectiva as estratégias de externalização

surgem como o ponto de partida para a formação de redes e por isso se considerou útil e oportuno desenvolver este conceito e distingui-lo da simples subcontratação. A configuração estrutural é classificada como uma forma híbrida de organização (porque se situa entre o mercado e a hierarquia, as formas tradicionais de coordenação económica) de natureza predominantemente funcional e relacional.

No terceiro ponto faz-se referência ao papel das pequenas e médias empresas nas redes e apresentam-se os modelos de relacionamento que se desenham a partir da divisão do trabalho entre uma empresa central e as empresas subcontratada. É precisamente a natureza das relações predominantes entre as empresas (e.g. controlo/dominação, coordenação ou cooperação) que vai determinar as possibilidades de desenvolvimento das empresas e dos seus RH.

No quarto ponto procura-se explicitar algumas das implicações que os funcionamentos em rede produzem na GRH. Neste sentido analisam-se as transformações dos modelos de trabalho e de emprego e definem-se os conceitos de flexibilidade numérica, funcional e salarial enquanto práticas de referência da GRH actual e analisam-se os efeitos estratificantes que a sua utilização pode gerar nos RH. Finalmente referem-se alguns dos aspectos (positivos e negativos) do trabalho e do emprego que derivam dos sistemas em rede e que apontam para a predominância de situações duais em vários domínios que dividem as empresas e os seus trabalhadores em função da qualidade de trabalho e do emprego, das qualificações, dos salários, das condições de trabalho ou das oportunidades de formação.

No *Capítulo II – A gestão dos recursos humanos* organiza-se em cinco pontos. O primeiro ponto situa as origens teóricas da GRH (o outro conceito central do trabalho) nas teorias organizacionais e comportamentais e ainda apresenta uma breve reflexão sobre a perspectiva sociológica sobre esta função organizacional.

No segundo ponto do capítulo faz-se uma abordagem histórica da origem e evolução da função RH de modo a perceber de que forma esta função acompanhou a evolução do contexto ambiental das empresas e como, em diferentes momentos, esta respondeu às necessidades específicas das empresas. As designações que foi assumindo – Administração de Pessoal, Gestão de Pessoal, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Estratégica de Recursos Humanos – reflectem a importância crescente que a função foi assumindo nas organizações e a valorização progressiva dos indivíduos e das suas capacidades nas organizações.

No ponto quatro apresentam-se sumariamente algumas das especificidades do panorama português no domínio da GRH. Neste caso a ideia que vigora é a de que o país revela algum atraso, quer na introdução da função quer na adopção das suas concepções mais modernas. Ou seja, as empresas portuguesas revelam alguma propensão para aderir às inovações tecnológicas e pouca apetência para a inovação social e organizacional sendo que os estudos consultados sobre a realidade portuguesa apontam para a predominância de uma função RH de cariz essencialmente administrativo.

O penúltimo ponto do capítulo apresenta quatro tipologias de modelos teóricos de GRH: o modelo weberiano; os modelos *hard* e *soft*, os modelos macroeconómicos e os modelos contingenciais. Estes modelos não são opostos, mas antes complementares e sintetizam a forma como a função se operacionalizou nos vários momentos da sua evolução.

Finalmente, no quinto ponto deste capítulo abordam-se as tendências das práticas de GRH, as quais apontam para uma reformulação profunda das concepções e das práticas tradicionalmente aceites, do papel dos gestores de RH e das responsabilidades atribuídas às estruturas. Crê-se que as práticas de GRH se relacionam com a *performance* organizacional, ou seja, admite-se a existência de uma relação de dependência entre as práticas de GRH adoptadas pelas empresas e os seus resultados.

O *Capítulo III – Modelo de análise e metodologia de investigação* faz a transição do quadro conceptual para a investigação empírica. Procura-se expressar a relação entre os conceitos centrais, os objectivos, as hipóteses e as dimensões de análise. Faz-se assim a articulação entre os pólos teórico e técnico, ou seja, operacionaliza-se a investigação definindo o modo de investigação e as técnicas de recolha de informação que permitiram confirmar as hipóteses e atingir os objectivos formulados. Desta forma, justifica-se a opção pelo estudo de caso como estratégia de investigação, dá-se conta das condições de acesso ao terreno e da escolha das técnicas de recolha de dados seleccionadas, bem como dos procedimentos de recolha e tratamento da informação.

O *Capítulo IV - Caracterização das empresas da rede* reúne elementos de caracterização das empresas ao nível da sua origem e evolução, dos desafios e problemas com que se deparam, dos seus modelos organizacionais e de GRH bem como dos seus RH (e.g. qualificações, escolaridade, idade, antiguidade e tipo de contrato). O trabalho de caracterização é primeiramente feito para cada empresa individualmente e no final do capítulo apresentam-se quadros síntese que permitem comparar as empresas e os seus RH.

No *Capítulo V - Meio Envolve, estratégia de negócio e recursos humanos* procura-se caracterizar o ambiente externo das empresas, identificam-se as principais condicionantes da envolvente e as estratégias que as empresas definem para contornar as adversidades ambientais. Seguidamente estuda-se o modelo de relacionamento na rede através da caracterização da natureza da relação entre empresa subcontratante e empresas subcontratadas, procurando aferir do grau de dependência das empresas fornecedoras face ao cliente. As estratégias das empresas subcontratadas face ao cenário de deslocalização do cliente revelaram-se indicadores importantes para compreender o grau de dependência existente. Finalmente analisa-se o processo de formação da estratégia nas empresas, os objectivos de negócio e os objectivos para os RH, bem como os principais problemas que as empresas consideram ter ao nível dos RH.

O *Capítulo VI – Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos* aborda primeiramente o processo de definição das políticas de GRH e a importância que as empresas atribuem a cada uma das dimensões temáticas dessa política. De seguida desenvolve-se cada uma das práticas de GRH definidas como sub-dimensões de análise. A caracterização e compreensão das práticas de GRH adoptadas pelas empresas faz-se essencialmente com base na informação recolhida por via das entrevistas aos empresários e do questionário aos trabalhadores. A fechar o capítulo apresenta-se o grau de satisfação dos trabalhadores com as práticas de GRH e os aspectos que gostariam de ver melhorados nas empresas.

O trabalho termina com o *Capítulo VII - Considerações Finais e conclusões*, o qual se estrutura em três pontos: as empresas, o modelo de relacionamento da rede e as práticas de GRH. Desta forma as conclusões surgem ordenadas de forma lógica e de modo a incluir todas as dimensões definidas no modelo de análise. Finalmente, são apontadas algumas pistas para futuras investigações que este estudo evidenciou.

3. Resultados, problemas e limitações do estudo

Um trabalho de investigação científica é um empreendimento complexo, exigente e inacabado, na perspectiva de que abre novos horizontes e coloca novas questões. A investigação é um processo de escolha que obriga à delimitação de um objecto de estudo e à selecção das suas dimensões de análise. Para além do mais é também um processo longo

e não linear pelo que é normal surgirem dificuldades que, no caso concreto, foram sentidas logo na fase inicial e se estenderam por todas as fases do trabalho.

Na fase da revisão da literatura, dada a quantidade e diversidade de informação disponível, a selecção do material viria a revelar-se uma tarefa difícil e morosa. Já na fase do trabalho empírico os obstáculos encontrados exigiram, algumas vezes, a redefinição da estratégia metodológica previamente traçada para dar cumprimento aos objectivos propostos. As dificuldades encontradas na realização do estudo de casos estiveram essencialmente associadas ao acesso aos informantes e à informação e as repercussões fizeram sentir-se ao nível da extensão do *timing* definido para a conclusão da tese.

Em matéria de acesso aos informantes há que referir a dificuldade em agendar reuniões e entrevistas com os dirigentes das empresas o que, nalguns casos, chegou a demorar seis meses. Outra situação difícil verificou-se no momento da aplicação dos questionários aos trabalhadores das empresas. Em primeiro lugar as empresas não autorizaram a realização do pré-teste junto dos trabalhadores, com o argumento de que na prática isso significava que alguns trabalhadores responderiam duas vezes ao mesmo instrumento e perturbaria duplamente o trabalho. Entre a aplicação definitiva do questionário e a realização do pré-teste junto dos trabalhadores optou-se pela primeira solução e submeteu-se o instrumento à avaliação de um painel de avaliadores. Já na fase de aplicação do instrumento a Empresa A viria a não autorizar a aplicação do questionário aos seus trabalhadores (ainda que tivesse formalmente concedido essa mesma autorização aquando da apresentação e aceitação do projecto de investigação) com o argumento de que perturbaria o trabalho. Neste caso a solução encontrada consistiu em recorrer à Casa de Pessoal da Empresa A e procurar a autorização e o apoio do Director daquela estrutura social para contactar os trabalhadores e solicitar-lhes o preenchimento do questionário. Nas restantes empresas não se verificaram incidentes com a aplicação do questionário.

No caso das dificuldades de acesso à informação há a lamentar não ter sido possível recolher informação equivalente para todas as empresas. Constrangimentos vários estão na origem desta situação como por exemplo o facto de nem todas as empresas estarem na altura obrigadas a elaborar o Balanço Social ou de algumas, mesmo dispondo dessa fonte de informação, condicionarem o acesso a ela. Deste constrangimento resultou a impossibilidade de elaborar uma análise comparativa mais aprofundada entre as empresas, a partir da informação que esse documento contém.