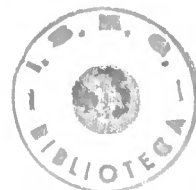


RESERVADO



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Sociologia Económica e das Organizações

**Redes Inter-organizacionais – A partilha de informação entre
Gestores de Recursos Humanos do Sector Automóvel**

Rui Jorge Gomes Duarte Frango

Orientação: Doutora Marta Pedro Varanda

Júri

Presidente: Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács, professora catedrática do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

Vogais: Doutora Paula Cristina Gonçalves Dias Urze, professora auxiliar da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa;

Doutora Marta Pedro Varanda, professora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Abril / 2006

AGRADECIMENTOS

Quero começar por agradecer à minha orientadora Prof^a. Doutora Marta Pedro Varanda pelo apoio na elaboração do trabalho, pelo tempo dispendido e pela indicação de fontes bibliográficas e direcção de investigação.

Aos meus colegas do Grupo de Gestão de Recursos Humanos do Sector Automóvel (GRHSA), pela sua colaboração neste trabalho, sem a qual não teria sido possível esta abordagem de redes sociais.

Aos meus familiares e amigos pelo seu apoio visível e invisível.

À minha mulher Elsa um especial agradecimento pelo seu apoio incondicional, e por ter permitido a dedicação sem a qual não teria sido possível realizar este trabalho.

Finalmente gostaria dedicar a tese à minha filha Margarida. Que a geração dela saiba continuar o que de bom fizeram a nossa e as anteriores e que saibam evitar os erros destas.

Abril, 2006



Redes Inter-organizacionais – A partilha de informação entre

Gestores de Recursos Humanos do Sector Automóvel

Rui Jorge Gomes Duarte Frango

Mestrado em: Sociologia Económica e das Organizações

Orientador : Marta Pedro Varanda

Provas concluídas em:

O presente trabalho analisou uma Rede de Gestores de Recursos Humanos do Sector Automóvel (GRHSA). A análise centrou-se no relacionamento entre empresas concorrentes, particularmente na forma como trocam informações entre si. Essas informações, que podem ser consideradas de carácter confidencial, não estão disponíveis ao público e dessa forma não são de fácil acesso. Pela pertença à rede que foi estudada, ao longo de sete anos, dispusemos de uma posição privilegiada para aceder a informações que constituíram uma componente base deste estudo. Para analisar o relacionamento da GRHSA procurou-se a influência da mesma na definição das políticas de recursos humanos das empresas participantes.

Pretendeu-se conhecer os factores que possam explicar a existência de um grupo de concorrentes, que ao longo de trinta anos evidencia uma cooperação forte.

Palavras-Chave: Redes Sociais, Partilha de Informação, Recursos Humanos, Coopetição, Relações inter-organizacionais, Sector Automóvel.

Inter-organizational Networks – The information sharing among Human Resources Managers of the Automotive Sector

Rui Jorge Gomes Duarte Frango

Masters Degree in: Sociologic Economy of the Organizations

Tutor : Marta Pedro Varanda

Final Discussion in:

The present work analysed a Network of Human Resources Managers in the Automotive Sector (GRHSA). The analysis focused on the relations between competitors, mainly on the form in which they exchange information. These data, which might be considered confidential, are not accessible to the public and are as such not easily retrieved. Through the membership in the network for seven years, we were in a privileged position to access data that were the base for this study. To analyse the relations of the GRHSA its effect on the human resources policies of the companies was evaluated.

We aimed to discover the factors that might explain the existence of a group of competitors that cooperate strongly for a period of thirty years.

Key-words: Social Networks, Information Sharing, Human Resources, Coopetition, Interorganizational Relations, Automotive Sector

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT.....	iii
1 INTRODUÇÃO.....	8
2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
2.1 REDES INTER-ORGANIZACIONAIS.....	11
2.2 COOPETIÇÃO	21
2.3 INVESTIGAÇÃO RELEVANTE NO CAMPO DAS REDES SOCIAIS.....	25
2.4 BURACOS ESTRUTURAIS E CAPITAL SOCIAL.....	27
3 ESTUDO DO GRUPO DE GESTORES DE RECURSOS HUMANOS DO SECTOR AUTOMÓVEL EM PORTUGAL (GRHSA)	32
3.1 METODOLOGIA DO ESTUDO	32
3.2 ETAPAS DE INVESTIGAÇÃO	34
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO GRHSA.....	36
3.4 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DAS EMPRESAS DA REDE.....	47
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1 INFLUÊNCIA DO GRHSA NO DESEMPENHO DOS SEUS ELEMENTOS....	80
5 CONCLUSÃO	86
BIBLIOGRAFIA	93
ANEXO	A

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Exemplo da agenda de uma reunião do GRHSA.....	38
Figura 2. Empresas de acordo com a sua actividade	40
Figura 3. Empresas de acordo com a sua sede.....	41
Figura 4. Caracterização dos Recursos Humanos das empresas participantes no GRHSA	42
Figura 5. Estatística Geral do GRHSA.....	43
Figura 6. Áreas de formação dos membros do GRHSA	44
Figura 7. Fontes de Informação	45
Figura 8. Comunicação interna	46
Figura 9. Relacionamento entre reuniões do GRHSA.....	63
Figura 10. Relacionamento de aconselhamento do GRHSA	71
Figura 11. Avaliação do impacto do GRHSA no apoio ao desenvolvimento e performance como gestor	80
Figura 12. Avaliação da evolução do grupo no que respeita à capacidade de concretização das tarefas intra-grupo.....	81

Figura 13. Avaliação da evolução do grupo no que respeita ao nível de interesse do trabalho de grupo (partilha conhecimento, concepção de soluções inovadoras para problemas, etc.)82

Figura 14. Avaliação da evolução do grupo no que respeita ao nível da qualidade do relacionamento entre participantes83

Figura 15. Resultado organizacional – Implementação ou em curso de ser implementado tema trabalhado/discutido no GRHSA.....84

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Matriz GRHSA Geral	52
Quadro 2. GRHSA Geral: Medidas de centralidade por actor	55
Quadro 3. Intermediação (betweeness)	57
Quadro 4. Componentes Relacionamento Total	58
Quadro 5. <i>Cliques</i> Rede Total.....	60
Quadro 6. Matriz GRHSA Relacionamentos entre Reuniões	62
Quadro 7. GRHSA Relacionamento entre reuniões – Medidas de centralidade por actores	64
Quadro 8. Intermediação Entre Reuniões.....	66
Quadro 9. Componente Entre Reuniões	67
Quadro 10. <i>Cliques</i> Entre Reuniões.....	68
Quadro 11. Matriz GRHSA Aconselhamento	70
Quadro 12. GRHSA Aconselhamento: Medidas de centralidade por actores	73
Quadro 13 . Intermediação Relacionamento de Aconselhamento	74
Quadro 14 . Componentes Aconselhamento	75
Quadro 15. <i>Cliques</i> Aconselhamento.....	76

1 Introdução

As redes inter-organizacionais têm desempenhado um papel importante na economia nos últimos anos, através de associações empresariais, como por exemplo a Associação Empresarial Portuguesa, a Confederação Industrial Portuguesa e a Associação do Comércio Automóvel Portuguesa para citar apenas algumas. Menos frequente tem sido a ligação entre empresas ao longo de um período extenso e sem apoios externos, nomeadamente estatais, suportada e mantida pelas próprias empresas. É este o caso do Grupo de Gestão de Recursos Humanos (GRHSA) que constitui o objecto de estudo deste trabalho.

Este trabalho tem na sua génese dois aspectos essenciais, que foram por um lado a chamada de atenção para o campo de estudo da análise das redes sociais que se verificou na parte curricular do Mestrado em Sociologia Económica das Organizações, e por outro a pertença durante sete anos a um grupo, que constituiu o caso prático estudado nesta tese: o Grupo de Gestores de Recursos Humanos do Sector Automóvel (GRHSA).



Neste contexto as questões de investigação colocadas nesta dissertação foram:

“O que leva um grupo de empresas concorrentes a reunirem-se e a partilharem informação ao longo de trinta anos, contrariando as crenças tradicionais que apontam para uma competição generalizada?”

e

“Serão as Políticas de RH semelhantes em função desta partilha de informação reforçada por um alto grau de integração dos actores inter organizacionais?”

Para responder a estas questões é importante perceber o modo de funcionamento da rede estudada, as suas características bem como a opinião que os seus membros têm do grupo. Assim, procuramos entender as especificidades do GRHSA, que possam explicar o seu carácter particular de cooperação entre competidores (coopetição) no contexto empresarial.

“A Rede Social é um conjunto de actores relacionados por ligações” (Borgatti: 2003), esta é uma definição entre muitas outras possíveis, sendo que esta, embora simples, nos parece eficaz.

O número de publicações sobre o tema das redes sociais tem conhecido um grande incremento nos últimos anos, nomeadamente em trabalhos do âmbito da sociologia, economia e gestão. As investigações realizadas permitiram que se passasse da rede social como metáfora para um conceito operacional. As potencialidades das redes sociais, enquanto modelo de estudo, revelaram-se nas aplicações realizadas em estudos de campo ao ilustrarem realidades complexas que com ferramentas mais tradicionais, como a estatística, não são detectáveis. Assim foi possível descrever e

analisar conjuntos de unidades (indivíduos ou grupos) focando-se nos seus interrelacionamentos.

Estruturámos a dissertação em três partes: na primeira parte, realizamos um enquadramento teórico do tema das redes sociais com ênfase no contexto de redes inter-organizacionais, procurando abordar os mais relevantes estudos sobre os temas.

Na segunda parte analisamos o caso GRHSA expondo e analisando os dados obtidos no âmbito do estudo. Na terceira e última parte, enunciamos as conclusões do estudo, as limitações do mesmo e sugerimos hipóteses de investigações futuras.

2 *Enquadramento Teórico*

2.1 **Redes Inter-organizacionais**

A importância da interdependência entre indivíduos e organizações com outros indivíduos e outras organizações no nosso mundo globalizado é cada vez maior. Como consequência desta interdependência poderemos compreender melhor o comportamento tanto individual como organizacional se investigarmos os efeitos e constrangimentos do contexto social (Pfeffer:1994).

Três perspectivas académicas têm dominado as considerações sobre redes de troca inter-organizacionais. De acordo com a primeira perspectiva, analisam-se as trocas inter-organizacionais considerando a natureza dos produtos trocados, tal como são trocados e distribuídos no mercado. Como exemplo podemos referir, a economia de custos de transacção, que sugere que prevalecem estruturas que minimizem os riscos com produtos particulares. Na segunda perspectiva, sociólogos institucionalistas estudaram o interrelacionamento entre legislação, instituições reguladoras e sistemas de administração local para considerar, em que medida determinam o comportamento local. Na terceira perspectiva, houve uma concentração nos conceitos de poder e controlo, considerando a forma como os resultados são afectados pelo nível de dependência que cada organização tem associada à dependência. (Vincent:2005)

“O acesso de uma pessoa ao conhecimento social depende da posição da pessoa na rede de comunicação e da interação social. As pessoas que estão bem situadas na rede de comunicação também tendem a ser jogadores centrais em termos de poder e de influência.” (Pfeffer : 1994)

Para compreender o comportamento de uma organização, é necessário compreender o contexto desse comportamento, ou seja a ecologia da organização. A chave para a sobrevivência das organizações será a capacidade para adquirir e manter os recursos de que necessitam. Para tal, as organizações terão que transaccionar com outros elementos no seu ambiente afim de adquirir os recursos necessários (Pfeffer: 1978). Os problemas da dependência externa surgem, por esses recursos externos não estarem garantidos.

Tendo como base um exemplo do trabalho de um estudante num restaurante de *fast-food*, com más condições de trabalho, Pfeffer (1978) ilustra a importância da correcta gestão da variável externa, face à eficácia organizacional. No caso referido, o restaurante valia-se da grande fonte de recrutamento entre os estudantes para praticar políticas de recursos humanos insatisfatórias para os seus trabalhadores e conseguir, apesar disso, uma boa rentabilidade.

A perspectiva interna do controlo das organizações, ao invés da perspectiva externa, considera que os problemas que ocorram podem ser resolvidos no interior da organização, sem tomar em consideração a sua base contextual.

O tipo de informação que uma organização tem sobre o seu meio ambiente, varia muito de acordo com as relações que tem com esse ambiente. A forma como as

organizações aprendem sobre o seu ambiente, como seleccionam e processam informação para dar sentido ao seu ambiente, são aspectos importantes sobre como o contexto afecta as acções da organização.

Os defensores da perspectiva interna do controlo das organizações argumentam que as organizações são coligações, mantidas para satisfazer os participantes que a formam. Esta perspectiva sobre as organizações facilita a abordagem do problema sobre o que constitui uma organização, e também sobre os seus limites. A questão do limite de uma organização, tem sido objecto de debate, ao longo dos anos. É sem dúvida muito mais fácil apontar o limite de um indivíduo, do que o de uma organização.

Colocam-se questões como:

- Os fornecedores fazem parte da organização ?
- Os clientes também pertencem à organização ?

Com a perspectiva de comportamentos relacionados ou coordenados, muita da ambiguidade sobre o início e o fim da organização desaparece. Assim, o limite situa-se no ponto onde a influência da organização para controlar uma actividade é menor do que a influência de uma outra organização (Pfeffer: 1978). Neste contexto, o papel da administração é o da gestão da coligação de forma a assegurar o apoio e sobrevivência da organização. A importância desta função é ilustrada pela interdependência da organização com outros participantes e organizações fora do seu limite.

“Interdependência é a razão porque nada acontece exactamente da maneira que queremos.” (Pfeffer: 1978: 40).

Distinguem-se várias formas de interdependência, nomeadamente entre interdependência de resultado e de comportamento. Estas duas formas de interdependência podem ocorrer de uma forma independente, ou seja, podem ocorrer em conjunto ou isoladas. Uma situação típica de interdependência de resultado é o funcionamento do mercado em que preço, quantidade e lucro se combinam para produzir determinado resultado.

Outra distinção relevante de interdependência é, entre um relacionamento competitivo ou simbiótico. Na situação competitiva, o resultado atingido por um só pode ser superior se o do outro for inferior. Numa situação simbiótica, o resultado de um, é o ponto de partida para o outro. Assim, será possível que ambos melhorem ou piorem, simultaneamente.

A interligação entre organizações é um aspecto importante e a ter em conta. Quanto maior for a interligação entre organizações, maior é o efeito de uma perturbação que entre no sistema. Por outro lado, se o sistema tiver ligações mais ténues, mais facilmente se detecta uma perturbação e mais estável e certo se torna o sistema.

Existem muitos mecanismos informais e semi-formais inter-organizacionais que são empregues para coordenar os interesses de vários actores sociais. A coordenação tem a vantagem de ser mais flexível do que a gestão da dependência através de pertença. Os relacionamentos, assim estabelecidos através de comunicação e de consenso, podem ser mais facilmente assimiláveis do que através de fusões e aquisições. Particularmente, em situações de grande incerteza, a utilização de redes sociais para o auxílio na tomada de decisão é mais pronunciada.



“Para sobreviver as organizações necessitam de recursos. Tipicamente adquirir recursos significa que a organização tem que interagir com outros que controlam esses recursos..” (Pfeffer : 1978 : 258)

As organizações tendem a reduzir a incerteza através da gestão das interdependências, seja por via de fusões e aquisições, coopetição, leis e regulamentos, influência junto de poderes políticos e outros. Contudo, um paradoxo deste controlo das interdependências está relacionado com a própria natureza das organizações sociais. Assim, o acto de controlar e reduzir interdependências cria novas formas de interdependência. No fundo, em vez de eliminar interdependências o que as organizações conseguem é mudar de uma interdependência para outra.

O termo “redes” tem-se tornado corrente na descrição de organizações contemporâneas. Para além do uso como descrição da realidade organizacional é também utilizado como normativo, ou seja, a forma que as organizações devem tomar para que se tornem competitivas no ambiente actual.

Também é dada a importância das redes para o indivíduo, no sentido do seu papel para a progressão social, na carreira e fora dela. Nohria (1992) interroga-se sobre o interesse actual nas redes, dado que o conceito não é novo, datando da década de 50 do século XX, ocupando espaço importante em áreas como a Antropologia, Psicologia, Sociologia, Saúde Mental e Biologia Molecular. No campo do comportamento organizacional, o conceito data já dos anos 30 do século XX, quando Roethlisberger e Dickson (1939), referiram a importância das redes informais nas organizações.

Existem três razões fundamentais que explicam o aumento do interesse pelo conceito das redes sociais no âmbito do mundo organizacional nos últimos anos (Nohria: 1992):

- A emergência da chamada “Nova Competição”. O sucesso destas pequenas empresas tem levado as indústrias tradicionais a procurarem novas formas de relacionamento com os seus clientes, fornecedores, colaboradores e mesmo competidores de forma a tentarem alcançar uma competitividade acrescida. O aumento competitivo de pequenas empresas como no Silicon Valley na Califórnia é um bom exemplo.
- Os desenvolvimentos tecnológicos recentes, nomeadamente no âmbito das tecnologias de informação, têm permitido novas formas de produção que tornam por sua vez possíveis novas formas de organização das empresas. Estas inovações têm implicado um maior interesse pelas novas formas de relacionamento que surgem por esta via.
- A maturidade da análise de redes, como disciplina académica ao longo do mesmo período (últimos 20 anos), é a terceira razão para a tendência de ver as organizações como redes. Actualmente o interesse em conceitos de redes não se limita a um pequeno grupo de sociólogos com há poucas décadas, tendo-se estendido a áreas como as Escolas de Negócio.

Esta moda, com as vantagens que implica, pode contudo também acarretar inconvenientes como o uso excessivo do conceito de rede, como metáfora, e torná-lo tão banal que acabe por correr o risco de não significar nada de substancial. Seria de evitar que aconteça com o conceito de rede o que se verificou com o conceito de cultura, que de termo da moda nos anos 80 e 90 se transformou numa metáfora gasta. Nohria (1992), fala das cinco premissas básicas que estão na base da perspectiva de rede das organizações:

- Todas as organizações são em aspectos importantes, redes sociais e devem ser tratadas e analisadas como tal.

-
- As redes influenciam acções e são moldadas por estas.
 - As redes têm tanto de processo como de estrutura, sendo continuamente moldadas e alteradas pelas acções dos actores que por sua vez são constringidos pela posição estrutural em que se encontram.
 - A análise comparativa das organizações tem que ter em conta as características da sua rede.
 - Uma perspectiva de rede considera comparações em termos de variáveis e medidas que reflectam a estrutura global de relações na organização, revelando variáveis e medidas que são generalizações de um padrão de interacções díadicas na organização.

Estas cinco premissas básicas, definem os aspectos essenciais da perspectiva de rede no estudo das organizações. Consideradas de forma rigorosa, significam adoptar uma lente e uma disciplina intelectual diferente, recolher diferentes tipos de dados, aprender novas técnicas analíticas e metodológicas e procurar explicações que são bastante diferentes das convencionais.

A premissa de que as organizações são redes de relações recorrentes aplica-se a todos os níveis de análise da organização, desde economias a departamentos de empresas. É importante notar que as relações formais, como as que aparecem em organigramas ou fluxogramas não transmitem inteiramente a rede de relações que formam uma organização. O meio ambiente de uma organização é adequadamente visto como uma rede de outras organizações.

Estudiosos das organizações têm acusado outros cientistas, nomeadamente economistas, de tratarem a organização como uma caixa negra. No entanto, os primeiros também podem ser acusados de eles próprios de tratarem o meio ambiente

como uma caixa negra. Neste contexto, é importante ver não apenas quais são as organizações, mas é igualmente importante verificar que tipo de relacionamento existe entre elas. Do ponto de vista da perspectiva de rede, o meio ambiente é constituído por relações que ligam organizações entre si.

As acções (atitudes e comportamentos) de actores nas organizações podem ser explicadas preferencialmente em termos da sua posição na rede de relações.

Os analistas de redes sociais utilizam normalmente cinco princípios: coesão, equivalência, proeminência, amplitude e intermediação, para analisar a posição de um actor na rede social e para explicar como influenciam as acções do actor. Enquanto favorecem explicações com base na localização de um actor em várias redes, reconhecem naturalmente que os actores pertencem a categorias baseado na similitude de atributos (p. ex. etnicidade, género, etc.).

Expostos os aspectos principais para uma perspectiva de rede, no estudo das organizações, importa aferir quais as vantagens de a adoptar. Destacamos o contributo que pode trazer para o estudo sobre o poder nas organizações (Nohria: 1992). As explicações sobre as fontes de poder nas organizações têm incluído:

- Características pessoais do indivíduo;
- Perfil socio-económico (como carisma e competência);
- Posição formal na organização (incluindo raça, género, nível educacional e classe social);
- Atitudes e valores (e sua integração na cultura da organização);
- Controlo sobre recursos críticos (capital, aprovação social e informação) e

-
- Controlo sobre contingências críticas (interdependências entre tarefas e funções de *gatekeeping*).

Embora estes factores tenham tido os seus frutos na explicação de influência e poder no seio das organizações, tem sido reconhecido que não são factores que a expliquem de forma satisfatória, e que a posição de um indivíduo em várias redes pode constituir fonte de poder independentemente de outros factores.

Existem várias formas de se ser central numa rede. Pode ser em termos de grau (sendo objecto de muitas relações), intermediação (estar no meio de caminhos que ligam outros), ou proximidade (ter acesso imediato a outros que estão relacionados). Cada forma oferece tipos de poder diferentes, que passamos a descrever:

a. Organizar esforços

A explicação dos factores facilitadores ou inibidores da criação de uma nova empresa ou projecto, tem sido um tema recorrente para os investigadores das organizações. As suas explicações têm sido normalmente à volta do papel e função de entrepreneurs e líderes. É reconhecido que identificar, persuadir e recrutar outros, é parte importante e normalmente uma tarefa crítica quando se trata de organizar esforços.

b. Alianças estratégicas

A explicação tradicional tem sido que os actores das organizações procuram alianças como forma de mitigar e gerir incertezas competitivas e interdependências de recursos. Estas explicações não dão muita importância a como estas alianças se interrelacionam de forma a prender as empresas a uma rede de relações. Ignoram também como as redes de relações emergem ao longo do tempo como resultado de alianças entre

empresas, ao moldar e constrangir o comportamento estratégico das empresas envolvidas.

c. A Nova Competição

A emergência da Nova Competição é muitas vezes vista como a resposta de adaptação às diferentes condições de negócio e tecnológicas que requerem formas organizativas mais abertas e em rede. Por razões históricas as firmas de pequena dimensão são vistas como tendo características que as tornam mais como organizações orgânicas ou em rede, sendo mais bem preparadas para o actual meio ambiente dinâmico.

Adoptar uma perspectiva de rede leva-nos a compreender estas novas organizações, nos seus próprios termos, em vez de as ver meramente como o centro amorfo, no meio do tradicional mercado e hierarquia.

Nohria (1992), propõe neste contexto um programa para desenvolver mais a Análise de Redes Sociais. Essas frentes pelas quais a perspectiva de redes tem de avançar enquanto forma de estudo das organizações seriam as seguintes:

i. Uma Teoria de Acção

Os analistas da rede social partilham um modelo de acção que trata os actores como agentes intencionais. Será importante evitar tanto modelos que sejam quer sobre-socializados quer sub-socializados.

ii. Diferentes tipos de ligações e as suas implicações

As organizações são compostas por ligações de natureza miríade. As ligações podem diferir se forem baseadas em amizade, aconselhamento ou trabalho, se o fluxo é de recursos, informação ou afecto.

A substância e o tipo de ligações podem ter implicações importantes para a acção.

iii. A Etiologia e a dinâmica de redes

A maioria dos analistas trata a rede de relações em qualquer organização como dada. A explicação sobre a formação de diferentes padrões de rede tem incluído: teoria de trocas, homofilia e teoria de balanço, processos de controlo de agência, delegação e especialização.

iv. Avanços Metodológicos

Embora existam ferramentas para a análise de redes, continua a haver insuficiente preocupação para as limitações metodológicas da análise de rede, particularmente no que se refere aos requerimentos de dados para analisar de forma compreensiva uma organização.

v. Investigação centrada em caso com relevância para a prática

A tendência neste sentido tem sido saudável. Este esforço implica não apenas uma preocupação com o estudo de casos mas também a acessibilidade de linguagem e discurso.

2.2 Coopetição

No âmbito da perspectiva de redes surgiu nos últimos anos um conceito que se situa entre a competição e a cooperação e que tem emergido com crescente incidência.

Trata-se da designada coopetição que se pode caracterizar da seguinte forma:

- A interdependência entre empresas é uma fonte de criação de valor e um lugar para a partilha de valor económico;

-
- A interdependência entre empresas é baseada num jogo de soma de variáveis positivas que podem levar a benefícios mútuos, mas não necessariamente justos para os parceiros, dada a pressão competitiva de natureza diferente que pode minar a sua estrutura cooperativa;

Numa estrutura de jogo de soma de variáveis positivas, a interdependência entre empresas baseia-se numa função parcialmente convergente. (Dagnino e Padula :2002)

Num sistema de relacionamento cooperativo entre empresas, podem distinguir-se várias formas de confiança, desde fraca confiança ou mesmo desconfiança até comportamentos fortemente dignos de confiança. A confiança evolui tanto verticalmente, quanto ao seu grau, como horizontalmente, ou seja ao longo do tempo. Contudo ganhos acima da média no contexto de cooperação entre empresas são obtidos quando a confiança tende a ser mais estável no tempo e mais forte na forma.

Neste contexto a estratégia de cooperação é definida como uma estratégia inter-empresas, que consente que empresas competidoras se envolvam num interesse convergente e numa estrutura de objectivos de forma a criar valor através de vantagem cooperativa.

Esboçando uma tipologia da cooperação inter-empresas podemos falar de duas formas básicas: cooperação diádica e cooperação de rede. Cooperação diádica refere-se a relacionamentos entre duas empresas. Dentro da cooperação diádica distingue-se entre cooperação diádica simples, que se refere ao relacionamento entre duas empresas num nível da cadeia de valor, e cooperação diádica complexa referindo-se ao relacionamento entre as mesmas duas empresas ao longo de vários níveis da cadeia de valor. Já a cooperação de rede refere-se ao relacionamento entre mais de duas empresas em

simultâneo, subdividindo-se entre coopetição entre várias empresas ao longo de uma cadeia de valor, designada por coopetição de rede simples, e o relacionamento entre várias empresas ao longo de múltiplas cadeias de valor, designadas por coopetição de rede complexa. (Dagino e Padula: 2002)

Como exemplos de coopetição diádica simples Dagino e Padula (2002) referem os consórcios de I&D. Coopetição diádica complexa é ilustrada com alianças no sector automóvel, casos da BMW-DaimlerChrysler, Ford-Peugeot/Citroen, Honda-Isuzu, Fiat-General Motors, Opel-Renault, Peugeot/Citroen-Toyota, Opel-Suzuki e VolksWagen-Porsche. Estas alianças que compatibilizam cooperação em I&D e produção com competição na distribuição, são também designadas por “aliados nos custos, rivais nos mercados” ou “não cases com ninguém, colabora com todos”.

Outro exemplo de coopetição de rede complexa apontado é o da indústria de pneus, no caso concreto das marcas Michelin, Goodyear, Pirelli e Dunlop que desenvolveram e realizaram um sistema pax, disponível nas marcas Renault (Scénic) e Audi.

Um exemplo de coopetição complexa de rede são os distritos industriais italianos, como o Valenza Po para ourivesaria em ouro, Carpi para roupa, Parma para presunto e queijo parmesão e Prato para têxteis e roupa. A concentração de pequenas e médias empresas em corpos agregados revela um modelo de produção ligada estreitamente, que intervém a níveis diferentes e com intensidade variável.

Coopetição pode ocorrer a nível micro (ao nível da empresa), meso (entre empresas da mesma indústria ou ramo) e macro (ao nível da economia no seu todo incluindo

empresas de diferentes indústrias). O caso prático que é objecto deste trabalho situa-se ao nível meso, ou seja entre empresas da mesma indústria. As possíveis vantagens são as seguintes:

- Melhor investimento em I&D;
- Melhor investimento em formação de empregados;
- I&D e produção comuns;
- Mais rápido acordo sobre standards;
- Diminuição do tempo para comercializar (time-to-market).

A coopetição é um campo completamente novo que traz a promessa de avanço, tanto para teóricos como para profissionais das ciências da organização. Tudo leva a pensar, que estamos no início de um caminho de investigação em coopetição, que se está a transformar rapidamente numa avenida aberta com um papel importante na investigação futura sobre estratégia e organização.

2.3 Investigação relevante no campo das redes sociais

Analisando os estudos publicados nos últimos anos sobre redes sociais, podem distinguir-se, de forma resumida, as seguintes seis áreas:

a. Organizações em rede e redes organizacionais

Durante os anos 80 e 90 “organizações em rede” tornou-se uma descrição em voga para descrever formas organizacionais caracterizadas por trocas repetitivas entre organizações semi-autónomas que se baseiam em confiança e relações sociais incrustadas para proteger transacções e reduzir os seus custos.

Dado que as organizações estão supostamente incrustadas numa rede de relações sociais e económicas, será necessário utilizar uma nova forma organizacional de forma a teorizar, p. ex.: “Quais as condições de indústria que conduzem a ligações mais ou menos fortes?”.

b. Dimensões de investigação sobre redes

- Direcção de causalidade - Dimensão fundamental que se refere à distinção entre estudos sobre as causas das estruturas de redes ou sobre as suas consequências; a maioria tem-se ocupado em investigar consequências. (Paradigma estruturalista).
- Nível de análise - Os dados de redes são fundamentalmente diádicos, ou seja observamos um valor para cada par de actores (*nodes*), ao invés de o fazer para cada um. Níveis óbvios: diádico, actor e rede. Na investigação de redes o nível micro e macro podem ser semelhantes tanto em termos teóricos como metodológicos, ou seja é possível passar do indivíduo para o grupo e do grupo para o indivíduo sem perder informação.

-
- Consequências de redes - Tipologia de estudos, limitada às consequências de redes; objectivos explanatórios vs. mecanismos explanatórios. Objectivos explanatórios: Desempenhos vs. Homogeneidade. Estudos sobre capital social procuram explicar as variações de sucesso como função de ligação social. Ao invés estudos sobre difusão e influência social procuram explicar a homogeneidade em atitudes, crenças e práticas de actores.
 - Mecanismos explanatórios: estruturalista vs. relacional - A acção colectiva entre pares continua a ser um puzzle para as ciências sociais. Isto apesar da importância acrescida da partilha de informações em organizações dependentes de conhecimento intensivo. A cooperação entre pares tem criado um conflito entre dois tipos de estatuto: por um lado a competência profissional e por outro a coordenação hierárquica.

c. Capital Social

Provavelmente a área com maior crescimento na investigação sobre redes sociais é a do capital social; trata-se do valor das ligações. Enquanto muitos dos primeiros trabalhos publicados caracterizavam capital social como ligações a outros com muitos recursos, a publicação do livro de Burt (1992) sobre buracos estruturais redireccionou a atenção para a forma ou topologia da rede própria do actor, como teremos oportunidade de explanar com mais pormenor num capítulo dedicado a este tema.

d. Incrustação

Na sua formulação inicial incrustação era essencialmente a noção de que todo o comportamento económico está necessariamente incrustado num contexto social maior – de que a economia seria um ramo da sociologia. Actualmente entende-se por incrustação a interligação de uma forma mais abrangente.

e. Gestão do conhecimento

O termo gestão do conhecimento que esteve muito em voga no final dos anos 80, início dos anos 90, poderá desaparecer em breve à medida que os “actores” tendem a dissociar-se dos esforços relativamente falhados para usar soluções tecnológicas para ajudar as organizações a armazenar, partilhar e criar novo conhecimento. O *mantra* actual é de que a criação e utilização de conhecimento são fundamentalmente processos sociais.

f. Processos de grupo

Preocupam-se com a forma como proximidade física, similaridade de crenças e atitudes, quantidade de interacção e ligações afectivas estão interrelacionadas.

A teoria da homofilia (*homophily*) refere-se à tendência para as pessoas interagirem mais com a sua espécie: raça, sexo, nível educacional, unidade organizacional, etc.

2.4 Buracos Estruturais e Capital Social

O termo “buracos estruturais” é empregue para designar a separação entre contactos não redundantes (Burt, 1992). Ao invés, uma relação forte indica a ausência de buraco estrutural. Como exemplos de relações fortes podemos referir: Pai e Filha, Marido e Mulher, amigos chegados, etc. Em qualquer destas situações temos acesso a ambas

as pessoas através de uma delas, tornando assim o outro contacto redundante. Equilibrar o tamanho e a diversidade de uma rede significa otimizar os buracos estruturais. O número de buracos estruturais tem tendência a crescer com o aumento da rede. Todavia os buracos são a chave para o acesso a benefícios de informação.

Burt oferece um importante contributo para a clarificação de capital social no contexto da teoria de redes na sua obra *Structural Holes* (1992).

“Oportunidades surgem em qualquer sítio: novas instituições e projectos que necessitam de liderança, novas iniciativas de fundos à procura de propostas, novos empregos para os quais conhece um bom candidato, itens valiosos a entrar no mercado para o qual conhece compradores interessados. ... Jogadores com uma rede estruturada de forma optimizada para fornecer estes benefícios gozam de taxas de retorno mais elevadas para os seus investimentos, porque estes jogadores conhecem oportunidades mais compensadoras.” (Burt, 1992, pg. 13).

As informações e os benefícios decorrentes da existência de buracos estruturais são analisados sob três aspectos: acesso, *timing* e referências. Para o acesso, considera-se a rede de vital importância. Cada um de nós só consegue aceder a um número limitado de livros, revistas e artigos. É neste contexto que a rede adquire um papel importante ao sinalizar, por informação secundária, qual é a informação importante e relativamente à qual será devemos dedicar mais atenção.

O *timing*, adquire um papel também vital dado a altura em que recebemos uma informação ser diferenciadora sobre a nossa capacidade de nos posicionarmos de

forma vantajosa, pudermos tomar acções no sentido do nosso interesse ou nos colocarmos como candidato válido para uma determinada função.

Finalmente a rede, pode ser de uma extrema utilidade ao obviar às limitações logísticas de não podermos estar sempre onde seria do nosso interesse estar. É neste contexto que os nossos contactos, ao fazerem na altura certa e para a pessoa certa, a referência relativamente a nós, podem ultrapassar a importante barreira espacial. Acresce que informações favoráveis sobre nós referidas por pessoas influentes, têm um peso significativamente superior do que se fossemos nós a afirmá-las.

A questão que se coloca de seguida prende-se com a selecção de contactos. Qual é a garantia de que o “Uma mão lava a outra” é cumprido? Não existem garantias num meio competitivo imperfeito. Enquanto não surgir uma ocasião em que necessitemos dos favores da pessoa a quem os prestámos no passado, não temos qualquer certeza que isso se venha a verificar. A probabilidade de tal ocorrer, tem sido referida como maior em membros com grau de educação, nível de rendimento, profissão e idade semelhantes (Burt,1986). Aqui entra o factor da confiança, que funciona como um seguro, e uma pessoa semelhante a mim (homofilia), será menos expectável de me trair.

O tamanho da rede parece um factor fundamental para a sua eficiência. Quanto maior melhor. O amigo apresenta-me o seu amigo, que por sua vez... Rapidamente se passa por esta via de uma rede de contactos de 4 para 16, e assim sucessivamente numa progressão geométrica. No entanto, o tamanho da rede não é o único atributo importante. Mais importante, ou o que realmente conta, é o número de contactos não

redundantes. Contactos redundantes levam-nos às mesmas pessoas e por consequência às mesmas informações, não significando assim mais valias na arena competitiva da realidade social. A questão prende-se com custos de oportunidade, ou seja qual a diversidade de informação obtida como retorno ao investimento realizado, neste caso tempo dedicado ao estabelecimento e manutenção de contactos.

Retomando a importância dos laços fracos (Granovetter, 1973), o tema da dimensão dos buracos estruturais é acrescentado por Burt (1992), argumentando que o agente causal do fenómeno, não é a fraqueza da ligação, mas antes o buraco estrutural que o liga, definindo a relação fraca como correlação e não como causa. Assim os buracos estruturais determinam o que se sabe das oportunidades, quando se sabe, e quem tem oportunidade de participar.

"Jogadores com uma rede otimizada para buracos estruturais, para além de estarem mais expostos a oportunidades recompensadoras, também têm uma maior probabilidade de assegurarem termos favoráveis nas oportunidades que perseguem. Os buracos estruturais que geram benefícios de informação, também geram benefícios de controlo..." (Burt, 1992, pg. 30).

O potencial de acção de uma rede de um jogador pode ser resumido por três vias. O tamanho efectivo é o número de contactos não redundantes na rede. Autonomia estrutural, é uma escala de intervalo que mede em que medida um jogador tem acesso a buracos estruturais. Um buraco assinala a distribuição de oportunidades e constrangimentos em cada relacionamento dentro da rede.

Não é assim surpreendente que os gestores, nas fronteiras sociais, revelam efeitos de rede mais fortes. A fronteira mais séria será, a ligação política entre a administração e o

resto da empresa. Assim, evidenciou-se que as promoções são mais morosas para os gestores que se confinam às relações respeitantes ao seu posto actual. Quanto mais se sobe na hierarquia da empresa, maior papel assume a parte política do trabalho. Os gestores de topo têm que pensar e comportar-se mais como jogadores do que como empregados assalariados. Por outras palavras, a sua fronteira é o limite entre um colaborador protegido pela empresa e um líder responsável pela empresa. É neste contexto que os benefícios de informação e controlo disponíveis, a partir de buracos estruturais, distinguem os líderes dos liderados.

A mensagem retirada para os gestores é a de que, devem escolher a rede que melhor se adapte à sua actual posição na empresa. Uma rede devia ser seleccionada pela sua vantagem particular e não, pelo tipo de gestor que no passado mais beneficiou dela.

3 *Estudo do Grupo de Gestores de Recursos Humanos do Sector Automóvel em Portugal (GRHSA)*

3.1 Metodologia do Estudo

Como enquadramento inicial relativamente aos métodos seleccionados consideramos pertinente a seguinte citação de Quivy (1998: pg. 15): “Importa, acima de tudo, que o investigador seja capaz de conceber e de por em prática um dispositivo para a elucidação do real, isto é, no seu sentido mais lato, um método de trabalho. Este nunca se apresentará como uma simples soma de técnicas que se trataria de aplicar tal e qual se apresentam, mas sim como um percurso global do espírito que exige que se reinvente para cada trabalho.”

De acordo com a investigação a realizar deve ser escolhido o conjunto de métodos mais adequados, sejam eles quantitativos ou qualitativos. Apenas no contexto da investigação, do seu objecto de estudo, dos objectivos pretendidos, dos meios ao dispor do investigador, se poderá avaliar de uma forma adequada quais os métodos a aplicar.

O espírito crítico do investigador, a base teórica e o campo de estudo deverá orientar sobre os métodos a utilizar. Aconselha-se assim a complementaridade entre as duas abordagens de forma a estudar, compreender e explicar o melhor possível a realidade estudada. Para o presente trabalho considerámos adequado recorrer a metodologias quantitativas e qualitativas de uma forma complementar. Passamos a explicar de uma forma breve os métodos quantitativos e qualitativos escolhidos.

a. Utilização de Métodos Quantitativos

Para o presente estudo o método quantitativo utilizado foi o inquérito, a técnica mais frequentemente utilizada no âmbito dos métodos quantitativos na investigação em ciências sociais.

“O inquérito por questionário de perspectiva sociológica distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem.” (QUIVY, 1998: pg. 188).

Os inquéritos foram enviados por correio electrónico em Maio de 2005 a todos os participantes do Grupo de Gestores de Recursos Humanos do Sector Automóvel. As questões colocadas no inquérito podem ser consultadas no Anexo 1. A taxa de resposta ao inquérito foi de 75% o que nos leva a considerar os resultados como relevantes para o presente estudo.

Complementarmente utilizou-se a técnica de recolha de dados já existentes, nomeadamente com informações provenientes de estudos salariais. Considerámos adequada a utilização da Técnica de Análise de Redes por o objecto do estudo, a GRHSA, ser uma rede social com actores e limites definidos e por a Técnica de Análise de Redes permitir revelar realidades que a estatística tradicional não detecta (Varanda: 2001).

b. Utilização de Métodos Qualitativos

Quando falamos de métodos qualitativos em ciências sociais, estamos a referir-nos a procedimentos que são aplicados quando o objectivo é descrever e explicar fenómenos sociais.

Considerámos adequado utilizar uma técnica muito utilizada na investigação em ciências sociais, ou seja a observação participante. O estudo em questão assumiu assim a forma de um estudo de caso dado ser uma técnica que analisa semelhanças e diferenças entre organizações e culturas com a possibilidade de realizar estudos ao longo de um determinado período de tempo.

Como membro integrante desta rede, o autor teve ao longo dos últimos sete anos oportunidade de participar como membro activo. Esta posição colocou-o numa situação de observador participante no grupo, o que tornou possível o acesso a informações que de outra forma não seriam possíveis. Estando consciente da possibilidade da existência de distorções por este facto, o autor teve o cuidado de manter objectividade na leitura dos dados.

3.2 Etapas de Investigação

Identificados os passos para efectuar a investigação em redes (Varanda: 2001), passamos seguidamente a enumerá-los:

- 1) Delimitação da população: a definição da fronteira no presente estudo é constituída pela pertença ao Grupo de Gestores de Recursos Humanos. Sendo um grupo constituído há mais de 30 anos com uma grande estabilidade dos seus membros, a separação entre os elementos a incluir no estudo não ofereceu dificuldades. No âmbito do estudo foram consideradas como membros do GRHSA apenas as empresas, não se incluindo assim as associações

patronais por estas terem uma participação que é essencialmente de consultadoria e por não serem concorrentes como é o caso das empresas.

- 2) Fontes de informação: as fontes de informação foram escolhidas tendo em conta a disponibilidade dos mesmos, bem como a natureza de dados a obter. Assim, recorreu-se aos dados obtidos por observação participativa, através de notas de reuniões ao longo de 7 anos. Foi elaborado ainda um inquérito com o intuito de obter dados relativos ao relacionamento entre os membros do grupo. Finalmente utilizámos fontes secundárias, nomeadamente dados recolhidos no âmbito de estudos salariais.
- 3) Nível de análise: Optou-se pelo nível estrutural de análise (Lazega: 1998), ou seja procurou-se estudar o relacionamento entre todos os actores. Através de ferramentas de medição consideradas adequadas, que abordaremos mais à frente, procurou-se aferir em que medida as diferentes relações influenciam o funcionamento do grupo.
- 4) Tipos de dados a recolher: Foram recolhidos dados sobre as relações e sobre os atributos dos actores.
- 5) Tipo de relação a ser estudada: A natureza da relação é de carácter profissional. Embora as reuniões versem sobre assuntos profissionais, o ambiente em que as mesmas decorrem é caracterizado pela ausência de grandes formalismos. Com base no inquérito procurámos aferir que outros tipos de relacionamentos foram estabelecidos entre os membros da GRHSA. Assim procurou-se relacionamentos societários, entre reuniões, de aconselhamento e de amizade. Os relacionamentos societários e os de amizade revelaram-se pouco presentes, ou seja sem relevância, pelo que os dados respeitantes a estes dois relacionamentos não foram tratados no âmbito desta tese.

3.3 Caracterização do GRHSA

A rede que se estuda neste trabalho é constituída por Gestores de Recursos Humanos do Sector Automóvel, e será adiante designado como GRHSA. A sua origem histórica é o período pós 25 de Abril de 1974. As convulsões sociais e económicas verificadas nessa altura, bem como as consequentes dificuldades que os profissionais de recursos humanos do sector automóvel sentiram no seu trabalho nas empresas, deram origem a reuniões conjuntas para debater questões de interesse comum.

Passados esses tempos mais conturbados em termos sociais e económicos, as reuniões foram mantidas por vontade dos seus participantes, dado haver um entendimento comum quanto à sua utilidade. Das suas características principais destacamos as seguintes:

- A. 20 Empresas com representação nas reuniões;
- B. Participação das Associações Patronais – ACAP (Associação do Comércio Automóvel de Portugal) e AIMA (Associação Nacional de Empresas de Comércio e Reparação Automóvel);
- C. Realização de ca. 10 reuniões anuais;
- D. Rotatividade da organização das reuniões por parte das empresas;
- E. Agenda proposta pelas empresas participantes;
- F. Ausência de grandes formalidades, nomeadamente de actas de reuniões;

-
- g. Troca aberta de informações numa base de confiança mútua sobre assuntos que normalmente não são divulgados fora do âmbito das respectivas empresas.

As reuniões têm-se mantido ao longo destes últimos 30 anos, com participantes com idades e antiguidades diferentes, mas com uma grande estabilidade das empresas que integram o grupo. Os representantes das empresas nas reuniões têm variado ao longo do tempo, tendo sido adoptado o procedimento de o antecessor apresentar o seu sucessor ao grupo de forma a facilitar a integração do novo elemento.

A periodicidade verificada tem sido em alguns anos inferior à prevista, dependendo muitas vezes da natureza e da urgência dos assuntos a tratar, pelo que as reuniões se têm realizado num número que varia entre as sete e dez vezes por ano.

Sendo apoiadas pelas associações patronais, nomeadamente a ACAP e a ANECRA que também participam nas mesmas, a sua realização é suportada contudo pelas empresas. A realização das reuniões caracteriza-se por ser organizada de uma forma que se pode designar por semi-formal, dado não haver uma agenda fixa, nem uma acta. Os participantes tomam as suas notas individualmente de acordo com o interesse dos respectivos assuntos tratados. A título de exemplo junta-se de seguida a agenda de uma reunião:

Reunião de Gestores de Recursos Humanos

Agenda

Data: 18.04.2005

Local: Quinta da Ferraria

- Aumentos Salariais – Previsão actualizada
- Dias de férias – Novo Código de Trabalho
- Formação – Interpretação do Novo Código de Trabalho
- Código de Trabalho – Regulamentação específica
- Clubes de Empregados / Grupos Desportivos – Formas de Financiamento
- Comparticipação de despesas de formação dos empregados (MBA) e contrapartidas
- Práticas de flexibilização de horários de trabalho e acordos plurianuais
- Interpretação da alínea d) do nº2 do art. 132 do Novo Código de Trabalho
- Sistemas de reembolso de Seguros de Saúde através de transferência bancário
- Recolha de documentação de despesas de Saúde para apresentação à companhia de Seguro

Figura 1. Exemplo da agenda de uma reunião do GRHSA

A empresa que tem a seu cargo a organização da respectiva reunião escolhe o local de realização, normalmente nas imediações da respectiva instalação, ou nas próprias instalações e sugere uma data. É solicitada a indicação de temas considerados pertinentes para serem debatidos na reunião. Recolhidos os assuntos a serem tratados na reunião é indicada a agenda aos participantes.

A empresa organizadora anima e coordena o debate que decorre durante a manhã, seguido normalmente de almoço em conjunto. De acordo com os assuntos o debate

envolve mais ou menos empresas, havendo assuntos que implicam a intervenção de todos os participantes. A empresa que indicou o respectivo assunto explica a questão / assunto proposto para debate ao grupo especificando o objectivo do ponto da agenda.

Um aspecto importante para a manutenção de uma relação de colaboração entre empresas concorrentes ao longo de um período tão longo é a confiança existente. Assim, é entendido e aceite que as informações facultadas no âmbito das reuniões são de uso exclusivo pelos próprios.

Entre os assuntos mais frequentemente abordados citam-se, a título de exemplo os seguintes:

- Revisões salariais;
- Alterações, dúvidas e casos de legislação laboral;
- Questões relacionadas com a Contratação Colectiva;
- Benefícios concedidos, nomeadamente Seguros de Saúde, de vida e acidentes pessoais, Fundo de Pensões;
- Descontos na compra de automóveis;
- Horários praticados.

Para complementar a caracterização do GRHSA, apresentamos dados relativos às empresas. Iniciamos com a Figura 2 em que se apresenta o GRHSA por tipo de empresa quanto à sua actividade.

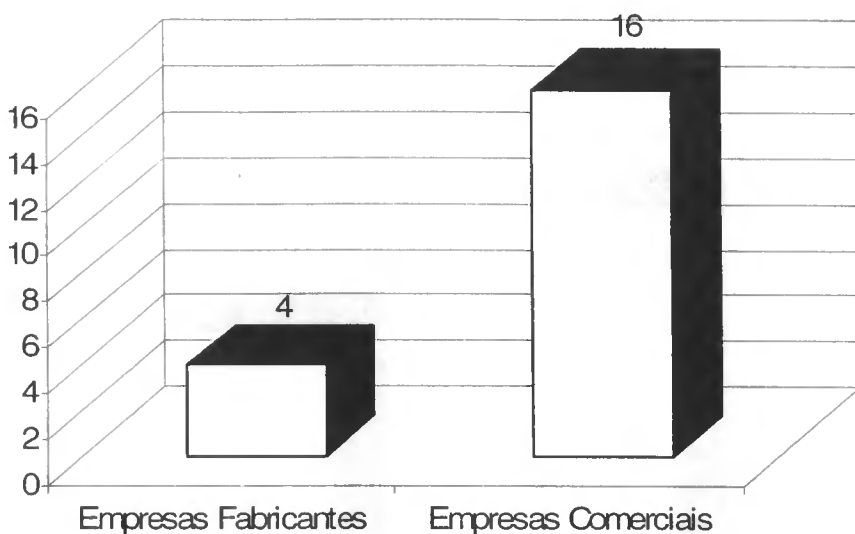


Figura 2. Empresas de acordo com a sua actividade

Como podemos verificar o maior número de empresas é constituído por empresas comerciais. A coexistência de empresas fabricantes com empresas puramente comerciais tem implicado no grupo algumas questões específicas a cada tipo de empresa. Entre estas podemos referir os problemas concretos das empresas fabricantes com uma maior pressão sindical, traduzida na necessidade de uma maior negociação com comissões de trabalhadores e sindicatos. Periodicamente é também nas empresas fabricantes que se têm verificado incidências de conflitos laborais traduzidos, nomeadamente por greves. Ao invés nas empresas comerciais a ocorrência de greves é praticamente inexistente. Outra distinção diz respeito aos horários, sendo que as empresas fabricantes têm necessidade de recorrer a turnos, enquanto as empresas comerciais se debatem com a necessidade de abrir estabelecimentos ao Sábado. Estas especificidades não têm contudo posto em causa a grande base de assuntos comuns a empresas industriais e comerciais.

Na Figura 3 apresentamos as empresas quanto à localização da sua sede.

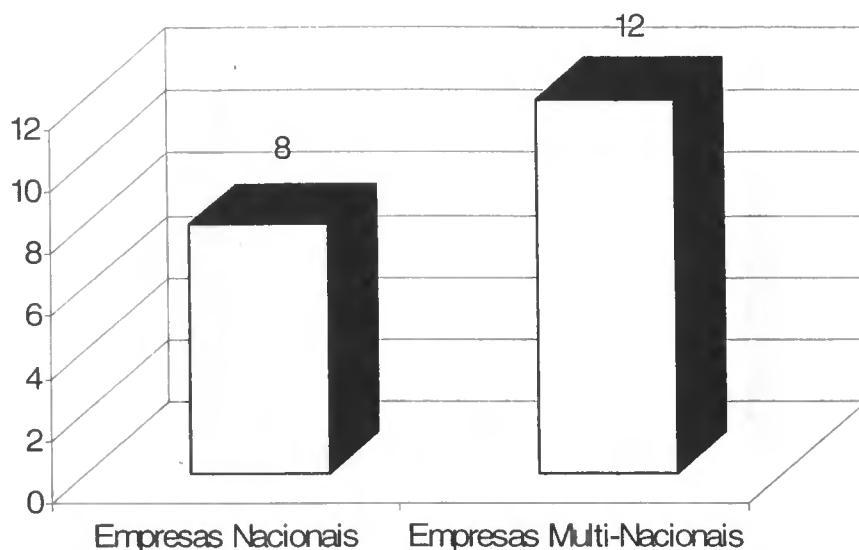


Figura 3. Empresas de acordo com a sua sede

Neste campo verificamos uma ligeira predominância de empresas de capital estrangeiro, o que traduz uma tendência das últimas décadas das empresas do sector automóvel se estabelecerem directamente no mercado português.

Contudo o número de empresas nacionais continua a ter um peso grande sendo essencialmente formado por grupos que representam várias marcas e que têm uma presença forte no retalho.

Na Figura 4, apresenta-se uma caracterização das diferentes empresas intervenientes no GRHSA em relação ao número de colaboradores e ao tipo dos mesmos, por quatro categorias:

- Chefias;
- Técnicos;

- Vendedores;
- Operários.

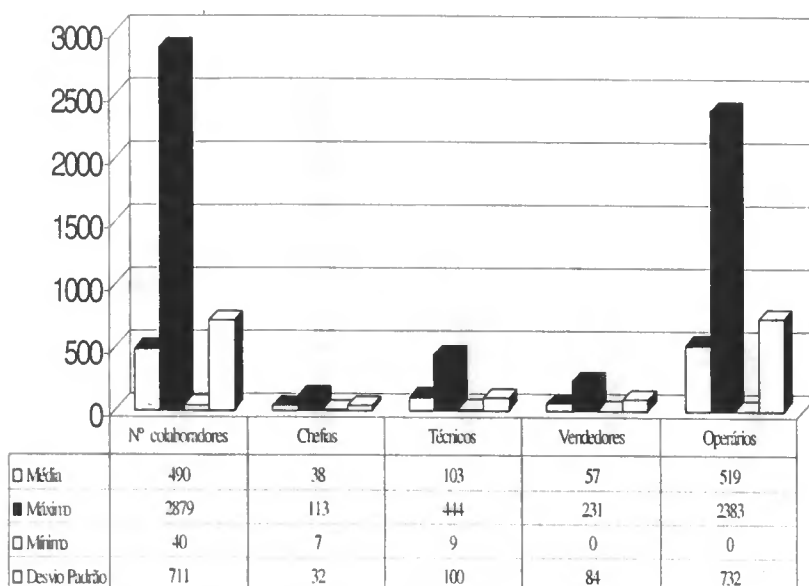


Figura 4. Caracterização dos Recursos Humanos das empresas participantes no GRHSA

No que se refere ao número de colaboradores das diferentes empresas intervenientes, verificamos a existência de realidades muito diferentes, com um mínimo de 40 colaboradores e um máximo de 2879. Estes extremos explicam-se essencialmente porque empresas com produção, com um grande número de operários, coexistem neste fórum com empresas que só têm actividade comercial, com um quadro de pessoas bastante inferior.

Esta realidade pode ser constatada também pela ausência de vendedores nos casos das empresas do sector de produção e pela ausência de operários nas empresas comerciais. A coexistência de realidades muito diferentes em relação aos recursos humanos das empresas pode ser também verificada pelo elevado desvio padrão.

Na Figura 5 apresentamos as características principais dos membros da GRHSA, ou seja dos representantes das empresas para os assuntos de Recursos Humanos.

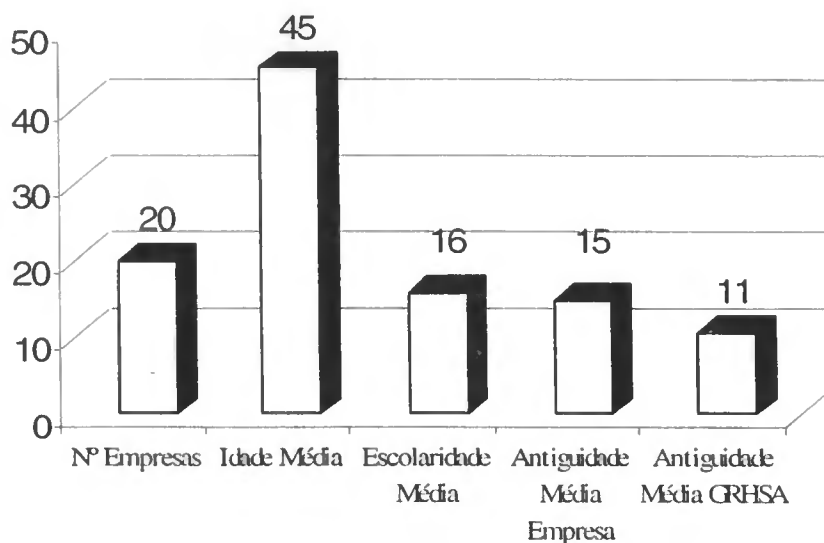


Figura 5. Estatística Geral do GRHSA

Na apresentação geral dos representantes das empresas, ou seja dos membros que integram o GRHSA em representação das suas empresas, ressalta em primeira linha o elevado grau de escolaridade, com 16 anos, ou seja com praticamente com a licenciatura (17 anos de escolaridade) como grau de escolaridade média.

É de realçar também a elevada antiguidade, tanto nas empresas respectivas com 15 anos, como no fórum em estudo, com 11 anos. Estes dados vêm confirmar a tendência de estabilidade que se verifica neste grupo.

Na Figura 6 pudemos observar as áreas de formação dos membros do GRHSA.

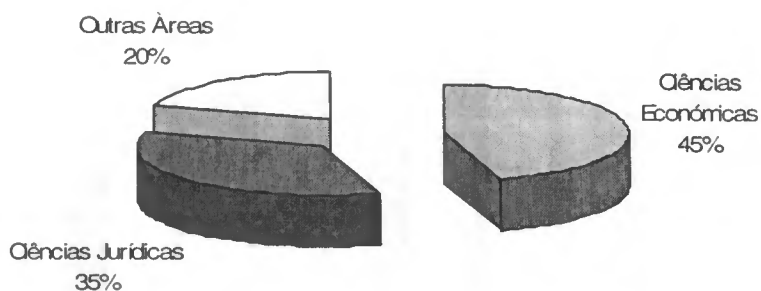


Figura 6. Áreas de formação dos membros do GRHSA

Nota-se uma preponderância das ciências económicas e jurídicas no que se refere às áreas de formação de base, perfazendo estas 80% no conjunto com um peso superior das ciências económicas (Economia e Gestão) com 45%. Esta formação base de áreas semelhantes pode, de acordo com o nosso entendimento, ajudar a explicar o clima favorável em que decorrem as reuniões e a abertura em tratar de assuntos por vezes delicados (greves, política salarial, recrutamentos, entre outros).

Da recolha dos resultados das respostas ao inquérito vamos apresentar de seguida as análises que foram extraídas com o objectivo de compreender as características principais do GRHSA. Pretendeu-se perceber as especificidades e o seu modo de funcionamento.

Começamos por analisar as respostas relativamente às fontes de informação que são apresentadas na Figura 7.

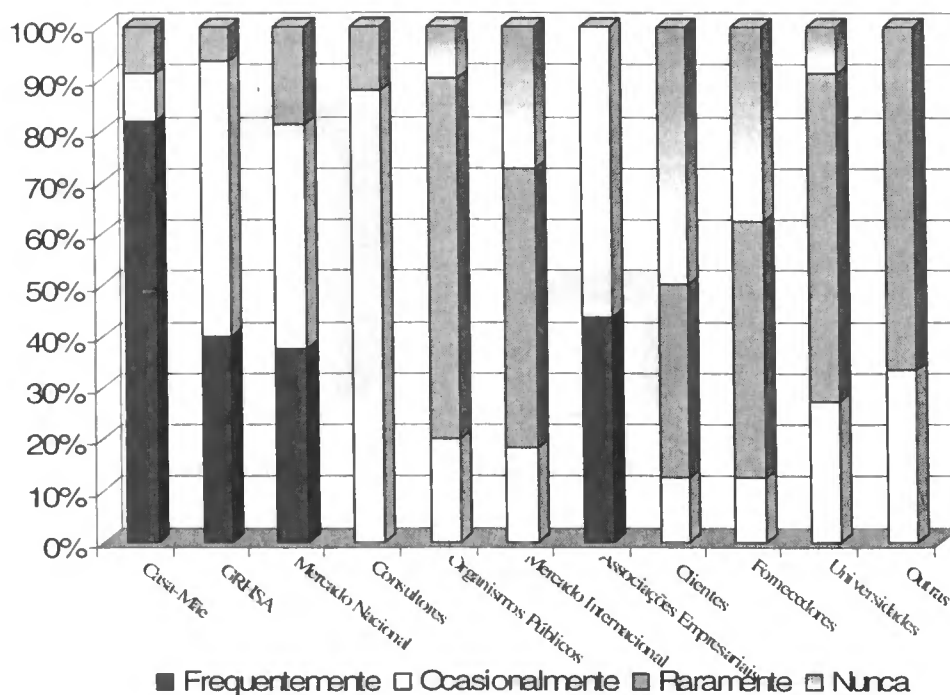


Figura 7. Fontes de Informação

Destacamos dos resultados apresentados na Figura 7 a grande frequência de contactos com as respectivas sedes (casa-mãe 80%). Consideramos também significativo que mais de 90% dos inquiridos afirmarem que contactam os membros do GRHSA com frequência ou ocasionalmente. Este valor apenas é ultrapassado pelos contactos mantidos com as Associações Empresariais, que por sua vez também integram o fórum do GRHSA, podendo existir aqui uma certa sobreposição.

Das restantes redes de comunicação apenas os consultores, que são contactados ocasionalmente por 88% dos inquiridos, se aproximam deste valor. Podemos assim concluir, que a par dos contactos com as respectivas sedes das empresas e com as associações empresariais, o relacionamento com o GRHSA constitui uma fonte de informação importante para os seus membros.

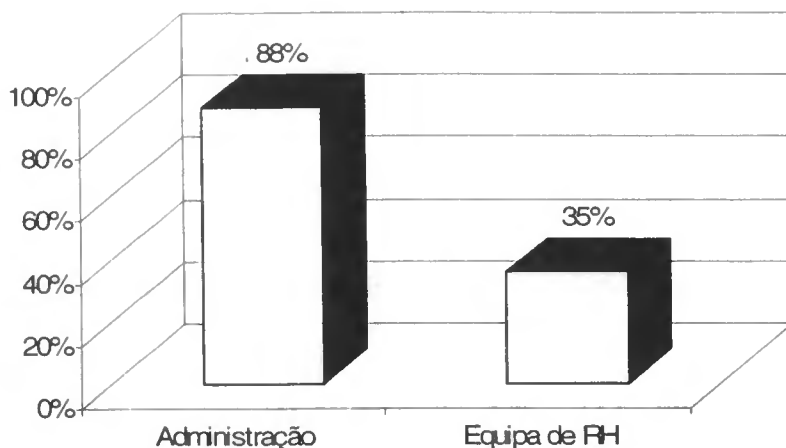


Figura 8. Comunicação interna

No que se refere à comunicação interna relacionada com os assuntos tratados no GRHSA verifica-se uma predominância clara da comunicação ascendente em detrimento da comunicação descendente, ou seja enquanto 88% dos inquiridos debate os assuntos com a administração, apenas 35% afirmam ter esse procedimento com a sua equipa de trabalho. Esta realidade pode em nosso entender dever-se principalmente a uma de duas causas:

- A natureza dos assuntos debatidos no âmbito do GRHSA é de importância e / ou responsabilidade, que obriga ao debate com a administração;
- A cultura de gestão das empresas participantes leva a que os responsáveis pela gestão de recursos humanos privilegiem o canal de comunicação com a chefia em detrimento do da equipa.

Embora esta questão nos afigure interessante de aprofundar, consideramos que seriam necessários estudos específicos e mais aprofundados para poder responder a esta questão de uma forma mais concreta.

3.4 Política de recursos humanos das empresas da rede

Tratando-se de um grupo de gestores de recursos humanos, a procura dos melhores talentos, é um tema sempre presente. Os melhores profissionais de uma empresa concorrente são, por norma, os mais apetecíveis para uma empresa que esteja à procura de novos colaboradores. Esta problemática delicada, que pode ser uma potencial causa de conflitos de interesse entre os participantes, tem sido ultrapassada de uma forma pacífica, embora se tenham verificado passagens diversas de profissionais entre empresas do grupo. A forma encontrada para ultrapassar estes potenciais focos de conflito tem sido a regra tácita de não aliciar os colaboradores de outras empresas. Assim, o que se tem verificado são mudanças por iniciativa do próprio colaborador, que de uma forma geral são vistas como situações normais do mercado laboral, que não põem em causa as relações de confiança entre as empresas.

Para compreender os pontos mais e menos comuns no que se refere à política de recursos humanos apresentamos alguns componentes significativos da mesma na Figura 9.

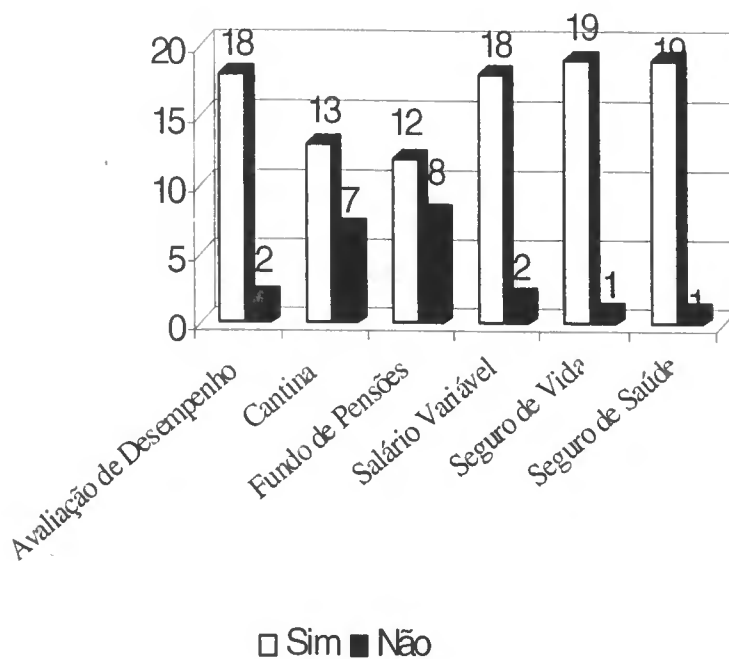


Figura 9. Política de Recursos Humanos

Desta análise da política de recursos humanos, podemos concluir que a maior convergência existe na área de seguros, concretamente nos seguros de saúde e seguros de vida, que são utilizados por 19 das 20 empresas do grupo. É também significativo o grande número de empresa com uma componente de salário variável incorporada, já que das 20 empresas somente 2 não recorrem a esta forma de remuneração. O recurso ao salário variável foi numa primeira fase aplicado aos níveis hierárquicos superiores das empresas, tendo-se estendido nos últimos anos também aos restantes níveis das organizações. A principal preocupação e objectivo desta ferramenta da política salarial consiste em relacionar a produtividade da empresa e dos colaboradores de uma forma mais directa com a remuneração auferida. Sendo uma componente salarial extremamente importante nas áreas comerciais (nomeadamente

pela via de comissões), desde há muito tempo, a aplicação a outros sectores das empresas tem sido uma realidade.

No campo oposto destaque para a cantina e para o fundo de pensões em que respectivamente 7 e 6 empresas não incluem estes benefícios na sua política de recursos humanos. Do conhecimento que temos das empresas, verificamos que a existência de cantinas tem um relacionamento muito estreito com a natureza da empresa, dimensão e localização. Assim as empresas de produção possuem todas cantina própria devido à sua grande dimensão, à qualificação dos seus colaboradores que associada ao nível salarial torna a cantina um serviço social, à localização normalmente longe de alternativas em termos de refeições. Há que referir também a obrigação decorrente do Contrato Colectivo do Sector Automóvel, que obriga empresas com mais de 100 colaboradores na mesma localização a possuir cantina própria. Já os Fundos de Pensões são uma ferramenta de complemento salarial, que tem sofrido grandes ajustamentos. Constituídos inicialmente como complementos puros da reforma da segurança social, a grande carga financeira que implicam com reflexos sobre os resultados das empresas, conjugada com políticas de pré-reformas criou um problema financeiro, que levou muitas empresas a reformularem ou mesmo a terminarem os seus Fundos de Pensões. Uma das formas encontradas por algumas empresas foi a de converterem os capitais acumulados nos Fundos de Pensões em Planos de Poupança Reforma (PPR's) individuais, ficando a responsabilidade da continuação do seu funcionamento a cargo dos colaboradores. Outra forma encontrada tem sido a de transformação de Fundos de Pensões de Benefício Definido em Fundos de Pensões de

Contribuição Definida. Esta alteração implica que a incerteza das necessidades de financiamento por parte das empresas e da certeza de benefício por parte dos colaboradores que caracteriza o Benefício Definido, é substituída pela previsibilidade da necessidade de financiamento por parte da empresa e pela incerteza do benefício a receber por parte dos colaboradores.

4 *Análise dos Resultados*

Para compreender os padrões de relacionamento no seio do GRHSA foram colocadas questões relativas à frequência e à natureza de relacionamento nos períodos fora das reuniões. Pretendeu-se com estas questões compreender melhor a natureza dos relacionamentos entre os membros do grupo. Da análise das respostas ao inquérito procurou-se explicar o modo de funcionamento do grupo, nomeadamente a sua estabilidade ao longo do tempo. As questões colocadas foram as seguintes:

- Com que colegas de grupo contacta normalmente no período entre reuniões?
- A que colega(s) de grupo pediu ou pede ajuda/conselho sobre assunto relacionado com trabalho da GRHSA?

Na matriz apresentada no Quadro 1 pudemos observar a natureza das ligações entre todos os membros do GRHSA. As ligações que ultrapassem a mera pertença ao grupo foram classificadas como 1 e 2, sendo que 1 significa o contacto entre reuniões e 2 relacionamentos de aconselhamento.



Quadro 1. Matriz GRHSA Geral

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0
2	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	2	0	9	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	2	0	9	2	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0
9	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
11	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	9	2	0	0	0	2	2	2	0	0
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	2	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9	0	0	0
18	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	2	1	9	0	0
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Pertença ao GRHSA									0											
Relacionamento entre reuniões									1											
Relacionamento de Aconselhamento									2											

As ligações da matriz do Quadro 1 são apresentadas seguidamente na Figura 10 graficamente recorrendo ao software Ucinet 6 para Windows versão 6.89 de 2002. A utilização deste software foi motivada pela facilidade de utilização por um lado, e por outro, pelas suas potencialidades na ilustração e análise de uma rede social graficamente e estatisticamente.

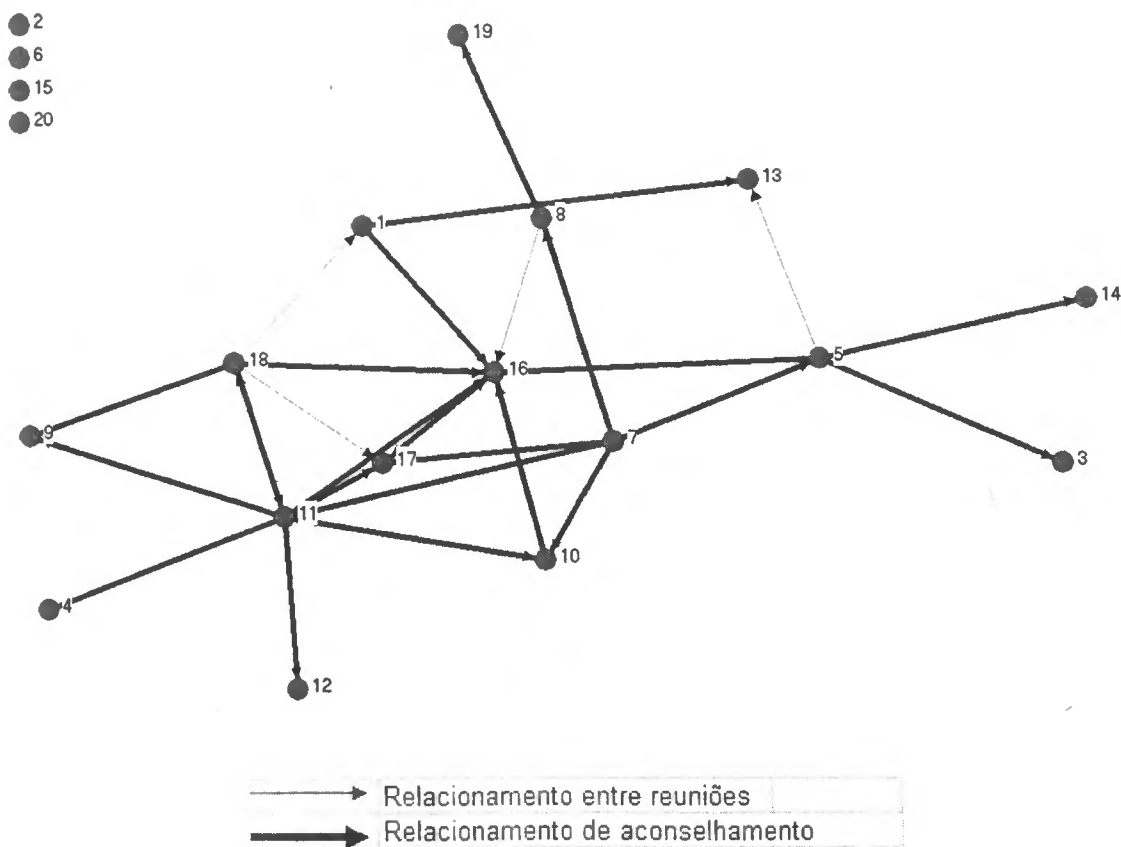


Figura 10. Relacionamento total do GRHSA

Na Figura 10 podemos ver as ligações entre os membros do GRHSA com os relacionamentos que ultrapassam a pertença ao grupo a serem assinaladas com linhas mais carregadas, à medida que o grau de relacionamento vai ultrapassando as relações profissionais. Assim, as linhas à medida que aparecem mais carregadas simbolizam relacionamento entre reuniões e de aconselhamento, sendo as de aconselhamento as linhas mais carregadas. As setas indicam a origem da relação, sendo de notar que nem todas as relações são recíprocas.

Constatamos que os elementos 2, 6, 15 e 20 não têm qualquer relacionamento no grupo que ultrapasse a pertença ao mesmo. Importa no entanto ter em conta que os elementos 2, 6 e 20 integram o grupo de 5 empresas que não forneceram dados sobre o seu relacionamento no âmbito do GRHSA. Assim, possíveis ligações iniciadas por estes elementos não puderam ser apuradas, verificando-se contudo que também nenhum dos outros elementos do grupo afirma contactá-los neste contexto, já que não evidenciam qualquer ligação recebida.

No outro extremo, os elementos 16 e 17 têm relacionamentos com vários outros membros. Pudemos ver a sua posição central no gráfico da rede total do GRHSA. Em concreto o elemento 16 merece destaque pela sua posição, por ser destinatário do contacto de vários outros elementos do grupo. Verifica-se também que esses relacionamentos são caracterizados por setas mais carregadas, significando elos de ligação mais fortes.

Como forma de complementar a análise da rede total analisámos com o software Ucinet as medidas de centralidade (Freeman:1979) para a totalidade de relacionamentos e também para o relacionamento entre reuniões e para o relacionamento de aconselhamento. As medidas de centralidade são baseadas na ligação entre pontos. Calculam o grau de centralidade bem como o grau normalizado de centralidade de cada vértice e a centralização total da rede. Na presente análise teve-se em conta tanto os contactos iniciados como os contactos recebidos.

Utilizámos a análise dos contactos originados pelo actor que estão na coluna "OutDegree" e os recebidos pelo actor na coluna "InDegree". Através desta análise

procurámos aferir quais os actores mais centrais do GRHSA. Assim, os actores com mais ligações são os mais centrais, sendo também, em princípio, os mais influentes por poderem expressar as suas opiniões com maior alcance dos restantes membros do grupo. Potencialmente serão também os que mais rapidamente têm acesso a informações por se encontrarem numa posição que facilita essa aquisição.

Quadro 2. GRHSA Geral: Medidas de centralidade por actor

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES				
Relacionamento Geral				
	1	2	3	4
	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
11	7.000	2.000	36.842	10.526
7	5.000	0.000	26.316	0.000
18	5.000	1.000	26.316	5.263
5	4.000	1.000	21.053	5.263
1	2.000	1.000	10.526	5.263
8	2.000	1.000	10.526	5.263
17	1.000	4.000	5.263	21.053
10	1.000	2.000	5.263	10.526
16	1.000	7.000	5.263	36.842
4	0.000	1.000	0.000	5.263
9	0.000	2.000	0.000	10.526
2	0.000	0.000	0.000	0.000
3	0.000	1.000	0.000	5.263
14	0.000	1.000	0.000	5.263
15	0.000	0.000	0.000	0.000
6	0.000	0.000	0.000	0.000
12	0.000	1.000	0.000	5.263
13	0.000	2.000	0.000	10.526
19	0.000	1.000	0.000	5.263
20	0.000	0.000	0.000	0.000

Constatamos que os elementos 11, 7, 18 e 5 são os que iniciam mais relacionamentos. Os elementos 16 e 17 são os que mais relacionamentos recebem, não têm um grande número de relacionamentos originados por si.

Outra medida de centralidade, para além da centralidade de grau que vimos anteriormente, é a intermediação (*betweenness*). A intermediação (*betweenness*) indica em que medida um determinado ponto (actor) se situa entre vários outros pontos da rede. Constitui um bom indicador sobre o papel de intermediário desempenhado pelos actores.

Quadro 3. Intermediação (betweenness)

FREEMAN BETWEENNESS CENTRALITY
Relacionamento Total

	1 Betweenness	2 nBetweenness
11	8.200	2.398
16	4.000	1.170
5	3.200	0.936
18	3.000	0.877
1	2.000	0.585
8	1.200	0.351
17	0.200	0.058
10	0.200	0.058
2	0.000	0.000
4	0.000	0.000
9	0.000	0.000
12	0.000	0.000
3	0.000	0.000
14	0.000	0.000
15	0.000	0.000
6	0.000	0.000
7	0.000	0.000
13	0.000	0.000
19	0.000	0.000
20	0.000	0.000

Destaca-se o actor 11 com uma grau de intermediação maior que os restantes elementos. Os actores 16, 5, 18, 1 e 8 também se destacam neste contexto, embora com uma posição de intermediação inferior à do elemento 11. Como bom indicador do papel de intermediário, neste caso de informações, os actores com uma situação de intermediação forte podem exercer potencialmente um papel importante no grupo por puderem passar informação a mais ou menos membros, com maior ou maior rapidez. Potencialmente serão membros com um papel de destaque no grupo.

Analísámos também os componentes do grupo com recurso ao Software Ucinet 6 para Windows versão 6.89 de 2002. A procura de sub-grupos e o estudo das suas características tem sido uma das preocupações mais persistentes de estudiosos de redes sociais. Assim emergiram uma série de conceitos de sub-grupos, como cliques, *clusters*, círculos e componentes.

Quadro 4. Componentes Relacionamento Total

Component Sizes		
Relacionamento Total		
Component	Nodes	Proportion
1	16	0,80
2	1	0,05
3	1	0,05
4	1	0,05
5	1	0,05

Considerámos pertinente estudar neste trabalho a componente por nos poder fornecer informações sobre as ligações do grupo. Assim um Componente é definido como sub-gráfico relacionado de forma máxima (Scott: 1991). Significa que todos os que integram este sub-gráfico podem contactar entre si. Dentro de um componente todos os actores estão ligados, mas nenhuma ligação é estabelecida para fora do componente. Constatamos que na matriz total (Quadro 4) existem 5 componentes, sendo que um integra 16 actores e os restantes 4 representam os 4 actores isolados já anteriormente referidos. Dado que estes quatro elementos “isolados” não responderam ao inquérito questiona-se que estejam de facto isolados, já que os dados sobre o seu

relacionamento no âmbito do grupo apenas puderam ser avaliados na posição de receptor e não de emissor.

Verificámos também a existência ou inexistência de *cliques* no seio do GRHSA, com recurso ao Ucinet 6. As *cliques* são caracterizadas por sub-grupos em que os actores têm relacionamento directo com todos do sub-grupo e denotam uma grande coesão e uma grande frequência de relacionamentos. Assim, no interior da *clique*, é fácil passar ideias, partilhar informações, mas por outro lado pode ser difícil a elementos externos à *clique* terem influência e acesso a informações relevantes dos elementos que a integram.

A informação fornecida pelo Ucinet inclui também uma análise da estrutura sobreposta das *cliques*. Esta análise fornece informação sobre o número de vezes que cada par de actores está na mesma *clique*, e fornece a informação hierárquica de *clusters* com base nessa informação.

Quadro 5. *Cliques* Rede Total

Relacionamento Total				
6 cliques found.				
1:	11	16	17	18
2:	10	11	16	
3:	7	10	11	
4:	7	11	17	
5:	9	11	18	
6:	1	16	18	

HIERARCHICAL CLUSTERING OF OVERLAP MATRIX																			
Level	2	3	4	5	6	8	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1	2
2.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.667														X	XX		X	XX	
1.250														X	XX	XX	XX	X	XX
1.036														X	XX	XX	XX	XX	XX
0.600												X	XX	XX	XX	XX	XX	XX	
0.425											XX	X	XX	XX	XX	XX	XX	XX	
0.000	X	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	X	XX	XXX	X	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX

Como pudemos constatar, foram detectadas 6 *cliques*, sendo que uma engloba 4 membros do GRHSA e as restantes 5 englobam 3 elementos. Nas 6 *cliques* detectadas é interessante observar que vários elementos pertençam a mais que uma *clique*. Temos nesta situação o elemento 11 que pertence a 5 das 6 *cliques*, o que evidencia uma posição privilegiada, dado ter relações fortes em sub-grupos coesos. Observamos também que em três das *cliques* o actor 16 também pertence. Esta constatação de co-pertença em *cliques* indicia uma proximidade acrescida entre os elementos que dela fazem parte. Os elementos 16 e 18 pertencem a 3 *cliques* sendo que integram 2 em comum. Os elementos 10 e 17 pertencem a 2 *cliques*.

A proximidade que constatamos entre os elementos 7 e 11 e também entre os elementos 16 e 18, pode ser explicada pela grande antiguidade que é comum aos quatro elementos.

De seguida analisámos o grau de relacionamento entre a realização das reuniões. As relações entre reuniões foram consideradas importantes no âmbito deste estudo por evidenciarem padrões de comportamento que ultrapassam o GRHSA e assim podem apontar ligações entre os seus membros que denotam uma coesão e proximidade acrescidas entre alguns dos membros. Começamos por ilustrar os relacionamentos entre reuniões com a matriz deste relacionamento, continuando depois com o gráfico do respectivo relacionamento elaborado pelo Software Ucinet.

Quadro 6. Matriz GRHSA Relacionamentos entre Reuniões

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
2	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	1	0	9	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	1	0	0	0	9	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
8	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0	0	1	0	9	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	9	0	0	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	1	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	1	1	0
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	9	1	0
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	9	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9

Os relacionamentos nos períodos entre reuniões são identificados com “1”, sendo que “0” significa a ausência dos mesmos.

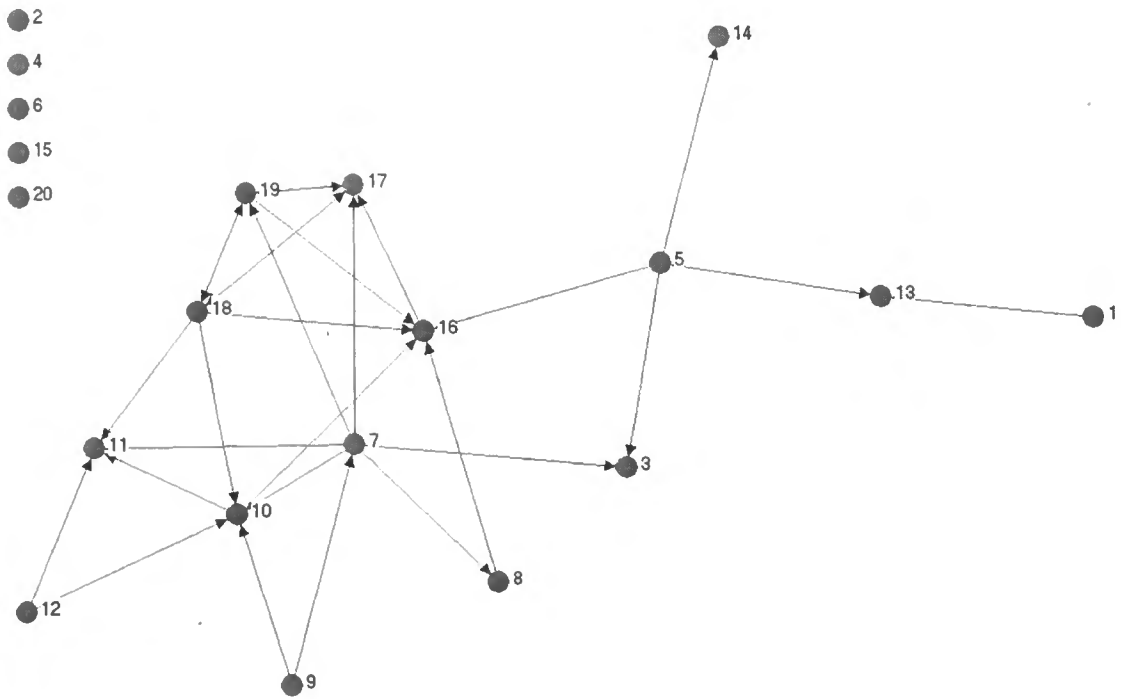


Figura 9. Relacionamento entre reuniões do GRHSA

Da análise do relacionamento entre reuniões verifica-se que cinco elementos não estabelecem contacto com outros entre reuniões, casos dos membros 2, 4, 6, 15 e 20. Importa no entanto ter em conta que os elementos 2, 6 e 20 integram o grupo de 5 empresas que não forneceram dados sobre o seu relacionamento extra-reuniões no âmbito do GRHSA. Assim possíveis ligações iniciadas por estes elementos não puderam ser apuradas, verificando-se contudo que nenhum dos outros elementos do grupo afirma contactá-los neste contexto. Estes actores isolados já tinham sido observados na rede total, havendo a registar como novo elemento nesta situação o actor 4.

Por outro lado destacam-se pela sua centralidade neste contexto os elementos 7, 10, 11, 16, 18 e 19. Destes há que realçar o facto de os elementos 7 e 10 são novidades

no que se refere à sua posição central, sendo os restantes quatro também centrais na rede total. Neste contexto o actor 16 surge em ambas as redes analisadas como o mais central, evidenciando uma posição de destaque.

Também para o relacionamento entre reuniões utilizámos como medida de centralidade o grau. Assim verificamos que os elementos 7, 18, 5 e 19 são os que mais contactos estabelecem ao iniciarem entre 6 e 3 contactos com outros membros do grupo. Os mais solicitados entre reuniões são os elementos 16, 10, 11, 17 e 19 que são contactados por entre 3 e 5 outros elementos do grupo. Destaca-se assim o elemento 19 ao estar numa posição de emissor e de receptor muito activa.

Quadro 7. GRHSA Relacionamento entre reuniões – Medidas de centralidade por actores

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES				
Relacionamento entre reuniões				
	1	2	3	4
	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
7	6.000	1.000	31.579	5.263
18	5.000	2.000	26.316	10.526
5	4.000	0.000	21.053	0.000
19	3.000	3.000	15.789	15.789
12	2.000	0.000	10.526	0.000
10	2.000	4.000	10.526	21.053
9	2.000	0.000	10.526	0.000
17	2.000	4.000	10.526	21.053
1	1.000	0.000	5.263	0.000
16	1.000	5.000	5.263	26.316
8	1.000	1.000	5.263	5.263
11	0.000	4.000	0.000	21.053
3	0.000	2.000	0.000	10.526
4	0.000	0.000	0.000	0.000
15	0.000	0.000	0.000	0.000
6	0.000	0.000	0.000	0.000
2	0.000	0.000	0.000	0.000
13	0.000	2.000	0.000	10.526
14	0.000	1.000	0.000	5.263
20	0.000	0.000	0.000	0.000

Observamos que a maioria dos membros do GRHSA têm contacto entre si nos períodos entre a realização das reuniões. Esta constatação evidencia, de acordo com o nosso entendimento, uma natureza de ligações que pode ajudar a manter um grau de coesão e um nível de relacionamento fortes. Pudemos constatar este padrão de relacionamentos através da observação directa, em que verificámos contactos frequentes e fáceis no sentido de disponibilidade entre membros do GRHSA no período entre reuniões para assuntos de natureza diversa. É frequente que um dos elementos do grupo telefone ou envie mensagens electrónicas a outros do GRHSA, que de acordo com o assunto podem ser mais ou menos empresas, com o intuito de obter informações úteis e que não podem esperar pela realização da próxima reunião.

Analisámos também para esta forma de relacionamento a intermediação.

Quadro 8. Intermediação Entre Reuniões

FREEMAN BETWEENNESS CENTRALITY		
Entre reuniões		
	1	2
	Betweenness	nBetweenness
	-----	-----
17	17.000	4.971
16	16.000	4.678
18	10.500	3.070
10	5.833	1.706
7	5.500	1.608
19	1.833	0.536
8	0.333	0.097
1	0.000	0.000
4	0.000	0.000
5	0.000	0.000
11	0.000	0.000
2	0.000	0.000
3	0.000	0.000
14	0.000	0.000
15	0.000	0.000
6	0.000	0.000
12	0.000	0.000
13	0.000	0.000
9	0.000	0.000
20	0.000	0.000

Nesta forma de relacionamento os actores que se evidenciam são o 17, 16 e 18 em primeira linha, verificando-se também alguma posição de destaque dos actores 10 e 7.

À semelhança da análise efectuada para a totalidade do grupo, também para o relacionamento entre reuniões foi realizado o estudo dos seus componentes. Verificou-se existir mais um componente face à rede total, ou seja existem cinco actores isolados no relacionamento entre reuniões, como é também possível observar na Figura 10.

Pudemos concluir que o grupo se encontra pouco espartilhado, contando com 5 elementos isolados e com os restantes 15 num único componente.

Quadro 9. Componente Entre Reuniões

Component Sizes		
Relacionamento entre reuniões		
Component	Nodes	Proportion
1	15	0,75
2	1	0,05
3	1	0,05
4	1	0,05
5	1	0,05
6	1	0,05

Podemos concluir desta análise, estar em presença de um grupo em que é fácil que os seus membros contactem entre si, já que com a excepção já anteriormente referida dos elementos que não responderam ao inquérito, todos os elementos do grupo têm uma ligação forte entre si.

Analisámos também a existência de *cliques* para o relacionamento entre reuniões. Foram detectadas 7 *cliques*, uma com 4 membros e as restantes 6 com 3 membros. Verificamos que o elemento 10 integra 5 *cliques* o que o coloca numa posição privilegiada no seio do grupo por integrar estes sub-grupos coesos. Há também que destacar a sua co-pertença em 3 *cliques* com o elemento 11, o que indicia uma potencial proximidade entre estes dois elementos. Esta proximidade pode ser explicada pela existência de relações societárias a nível internacional entre as organizações a que pertencem.

Quadro 10. Cliques Entre Reuniões

Relacionamento entre reuniões	
7 cliques found.	
1:	7 9 10
2:	7 10 11
3:	7 17 19
4:	10 11 12
5:	16 17 18 19
6:	10 16 18
7:	10 11 18

HIERARCHICAL CLUSTERING OF OVERLAP MATRIX																				
								1	1	1			1	1	1	1	1	1	2	
Level	1	2	3	4	5	6	8	3	4	5	9	7	1	0	2	6	8	7	9	0
-----	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3 000	X	XX
2 000	X	XX	.	X	XX	X	XX	.
1 333	X	XX	XX	.	X	XX	X	XX	.
1 000	X	XX	XX	.	X	XX	XX	XX	.
0.750	X	XX	XX	XX	X	XX	XX	XX	.
0 214	X	XX	XX	XX	XX	X	XX	XX	XX	.
0 149	X	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	.
0 000	X	XXX	X	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX

Analisámos também a existência de *cliques* para o relacionamento entre reuniões. Foram detectadas 6 *cliques* todas com 3 membros. Verificamos que o elemento 11 integra todas as *cliques* o que o coloca numa posição privilegiada no seio do grupo por integrar estes sub-grupos coesos. Há também que destacar a sua co-pertença em 3 *cliques* com o elemento 16, o que indicia uma grande proximidade entre estes dois elementos.

Avançando mais um grau na escala de relacionamento que foi considerada para este estudo, vamos analisar de seguida a de relacionamento de aconselhamento fora do âmbito das reuniões periódicas (Quadro 11). Consideramos que esta matriz seria de

destacar tendo em conta a natureza do próprio GRHSA, já que sendo um fórum de partilha de informações e de aconselhamento as relações de aconselhamento fora do âmbito das reuniões podem indicar padrões de relacionamento.

Quadro 11. Matriz GRHSA Aconselhamento

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
2	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	1	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	1	0	9	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
9	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
11	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	9	1	0	0	0	1	1	1	0	0
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	1	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9	0	0	0
18	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	9	0	0
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9

Os relacionamentos de aconselhamento nos períodos entre reuniões são identificados com "1", sendo que "0" significa a ausência dos mesmos.

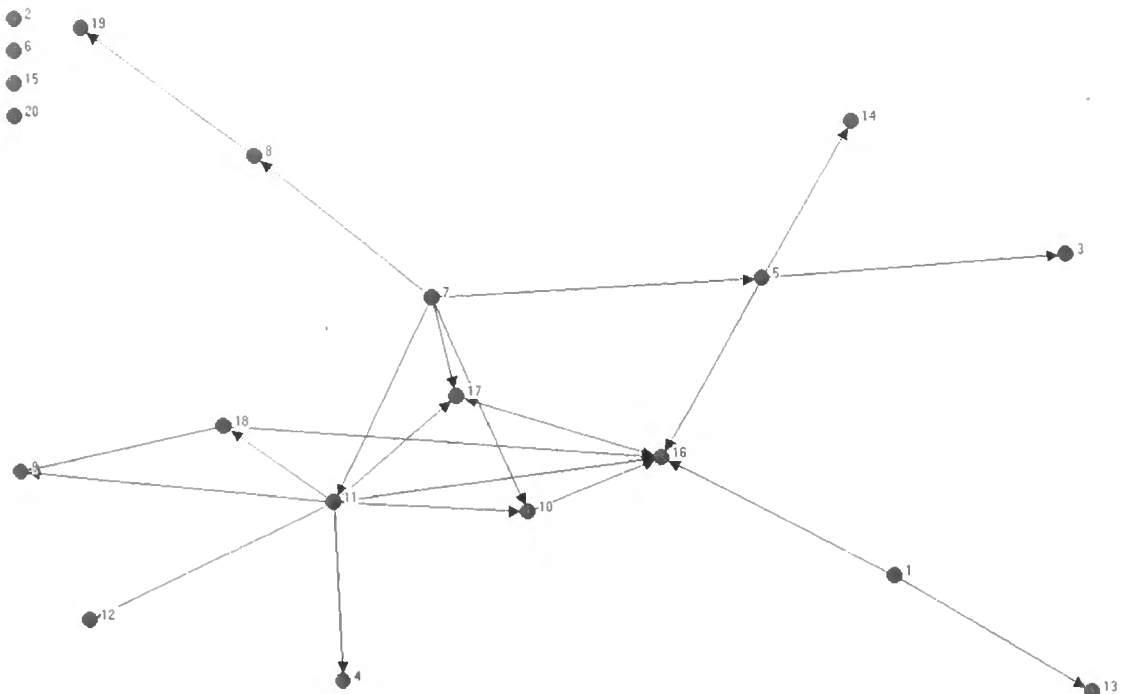


Figura 10. Relacionamento de aconselhamento do GRHSA

Na análise da matriz (Quadro 11) e do gráfico (Figura 12) dos relacionamentos de aconselhamento constatamos que os elementos 16, 17 e 11 se destacam pelo número de relacionamentos de aconselhamento que têm. Há que realçar a posição do elemento 16, que é contactado em questões de aconselhamento por seis outros membros do grupo. É de referir que os actores 11 e 16 surgiram como elementos muito centrais nas outras duas formas de relacionamento anteriormente analisadas. Apenas o actor 17 surge como novo elemento central ao analisar o relacionamento de aconselhamento.

Os elementos 2, 6 e 20 aparecem como únicos que não estabelecem qualquer relação no âmbito de aconselhamento com outros membros da rede, sendo importante realçar

que nenhum destes elementos respondeu ao inquérito. Assim, contactos de aconselhamento iniciados por estes elementos não puderam ser apurados, sendo que estes não foram indicados pelos restantes elementos como fontes de aconselhamento. Esta situação de isolamento destes três elementos já tinha sido verificada para as outras duas redes estudadas.

Aplicámos o mesmo estudo ao relacionamento de aconselhamento entre os elementos do GRHSA. Na análise por origem dos contactos verificamos que os elementos 11, 7, 5, 1 e 18 se destacam pelo número de contactos iniciados. Já como receptores dos contactos destacam-se os elementos 16, 17, 10 e 9. Na análise dos actores isolados verificamos que onze afirmam não iniciar contactos de aconselhamento. Em contrapartida apenas seis actores não são contactados neste contexto. Se tivermos em conta que destes últimos seis, três não responderam ao inquérito, e que assim a sua eventual iniciativa neste âmbito não pode ser avaliada, consideramos que existe um significativo contacto entre os elementos do grupo no que se refere a relações de aconselhamento.

Quadro 12.GRHS Aconselhamento: Medidas de centralidade por actores

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES
 Relacionamento de Aconselhamento

	1	2	3	4
	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
11	7.000	1.000	36.842	5.263
7	5.000	0.000	26.316	0.000
5	3.000	1.000	15.789	5.263
1	2.000	0.000	10.526	0.000
18	2.000	1.000	10.526	5.263
8	1.000	1.000	5.263	5.263
17	1.000	3.000	5.263	15.789
10	1.000	2.000	5.263	10.526
16	1.000	6.000	5.263	31.579
4	0.000	1.000	0.000	5.263
9	0.000	2.000	0.000	10.526
2	0.000	0.000	0.000	0.000
3	0.000	1.000	0.000	5.263
14	0.000	1.000	0.000	5.263
15	0.000	0.000	0.000	0.000
6	0.000	0.000	0.000	0.000
12	0.000	1.000	0.000	5.263
13	0.000	1.000	0.000	5.263
19	0.000	1.000	0.000	5.263
20	0.000	0.000	0.000	0.000

Verificamos que os elementos do grupo interagem em questões de aconselhamento fora do período de reuniões, embora a longevidade e vitalidade do grupo pudessem supor um relacionamento mais activo. É aceite que os laços são reforçados com a sua permanência no tempo, com tipos de relacionamento diferentes.

Também para o relacionamento de aconselhamento procedemos à análise da intermediação.

Quadro 13 . Intermediação Relacionamento de Aconselhamento

FREEMAN BETWEENNESS CENTRALITY		
Relacionamento Aconselhamento		
	1	2
	Betweenness	nBetweenness
	-----	-----
11	4.250	1.243
16	4.000	1.170
5	2.250	0.658
8	1.000	0.292
17	0.250	0.073
10	0.250	0.073
2	0.000	0.000
4	0.000	0.000
9	0.000	0.000
3	0.000	0.000
1	0.000	0.000
12	0.000	0.000
13	0.000	0.000
14	0.000	0.000
15	0.000	0.000
6	0.000	0.000
7	0.000	0.000
18	0.000	0.000
19	0.000	0.000
20	0.000	0.000

Destacam-se os actores 11 e 16 como desempenhando neste relacionamento o mais forte papel de intermediários. Em particular o elemento 11, que no relacionamento entre reuniões não tinha qualquer tipo de intermediação, aparece neste âmbito num papel de destaque. Uma explicação para esta grande diferença pode dever-se à formação deste elemento na área jurídica e à sua antiguidade no grupo, o que o leva a ocupar uma posição que o torna um potencial conselheiro para os outros elementos do grupo. O membro 5 ainda merece também destaque sendo de realçar o actor 8 como desempenhando algum papel de relevo. O elemento 17 que aparecia com um elevado nível de intermediação no relacionamento entre reuniões, e apresenta um nível baixo no relacionamento de aconselhamento pode ser explicado por se tratar de um

elemento muito interventivo nas reuniões, mas que ao não ter formação na área jurídica é menos requisitado para aconselhamentos.

Na análise dos componentes do relacionamento de aconselhamento verificamos a existência de uma situação idêntica à do relacionamento entre reuniões de uma forma geral, ou seja conseguimos identificar 6 componentes. Destes 6 componentes, 1 engloba 15 membros do grupo, sendo os restantes 5 elementos isolados.

Quadro 14 . Componentes Aconselhamento

Component Sizes		
Relacionamento de Aconselhamento		
Component	Nodes	Proportion
1	15	0,75
2	1	0,05
3	1	0,05
4	1	0,05
5	1	0,05
6	1	0,05

Esta análise ilustra a facilidade de contacto entre os membros do grupo, ilustrando a proximidade existente. A existência de um componente, que engloba 15 membros, evidencia um grupo pouco espartilhado, ou seja um grupo coeso. Relativamente aos 5 elementos isolados, é importante recordar que se trata das 5 empresas que não responderam ao inquérito.

Analisando as três redes de relacionamento em conjunto destaca-se o elemento 16 que evidencia um papel de intermediação elevado em todas o que o torna num actor potencialmente influente no funcionamento e relacionamento do GRHSA. Numa segunda linha os actores 5, 11 e 8 também se destacam dos restantes ao surgirem em evidência em duas das três redes analisadas.

Quadro 15. Cliques Aconselhamento

Relacionamento de Aconselhamento			
6 cliques found.			
1:	10	11	16
2:	11	16	17
3:	11	16	18
4:	7	10	11
5:	7	11	17
6:	9	11	18

HIERARCHICAL CLUSTERING OF OVERLAP MATRIX

Level	1	2	3	4	5	6	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
3.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.333	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.917	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.281	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.000	X	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX

A grande proximidade que constatamos entre os elementos 11 e 16 pode dever-se à formação jurídica de ambos e à longa pertença ao grupo, dois pontos que podem funcionar como factor de aproximação.

No conjunto da análise das matrizes de relacionamento entre os membros da GRHSA quanto ao seu grau de ligação, que ultrapasse o funcionamento e a pertença ao grupo, procurámos estudar as realidades dos diferentes níveis de relacionamento.

Constatámos que existem muitos contactos entre os elementos do grupo nos períodos entre reuniões, bem como na procura de aconselhamento. Este número de contactos entre os membros do grupo ajuda, no nosso entendimento, a explicar a longevidade do grupo. Esta constatação é também suportada pela observação participante, durante a qual foi possível constatar a transparência nas informações obtidas, a facilidade de diálogo e o espírito de entreajuda. Foi também visível a facilidade no contacto com os outros elementos do grupo fora do âmbito das reuniões para necessidades pontuais como em assuntos relacionados com greves, revisões salariais e dúvidas de algum membro em questões mais específicas, como contratos de trabalho, segurança social, horários de trabalho, entre outros assuntos.

Do conjunto desta análise englobando os gráficos, componentes, *cliques* e medidas de centralidade consideramos que se destacam três membros da GRHSA como preponderantes em várias formas de relacionamento: os elementos 11, 16 e 17.

Para tentar perceber que características os podem distinguir dos restantes elementos do GRHSA apresentamos a comparação entre estes três membros, que designamos como elementos-chave e a GRHSA no que se refere a idade e antiguidade por considerarmos provável que a uma maior permanência no seio do grupo corresponda uma posição preponderante.

Verificamos que a idade dos elementos em destaque é pouco diferente da média do GRHSA, sendo esta última de 45 anos e a dos três elementos de 41, 46 e 50 anos. Já no que se refere à antiguidade de pertença ao grupo a diferença é maior em dois casos e inexistente num caso, já que a média do grupo é de 11 anos, enquanto a dos três elementos em destaque é de 11, 15 e 22 anos. Esta constatação pode ser completada com a observação participante, já que se verificou por um lado ao longo do tempo por parte destes elementos a participação activa, e influência sobre os restantes membros bem como a aceitação geral das argumentações expostas pelos mesmos.

Pela pertença ao grupo foi-nos possível confirmar que estes três elementos têm um papel preponderante no seio da GRHSA. Esta constatação foi verificada na grande participação nos debates no âmbito do fórum, na quantidade de assuntos colocados em agenda e também na confiança depositada pelos restantes membros nas opiniões destes elementos. É curioso verificar que estes três elementos pertencem a organizações que representam o universo do GRHSA, já que nelas se encontram empresas nacionais e multinacionais no que se refere à origem do capital e empresas fabricantes, de importação e de retalho no que diz respeito à sua actividade principal.

Desta análise pudemos também confirmar a importância do factor tempo no estabelecimento de relações fortes e de confiança neste grupo em concreto. Assim consideramos existir uma ligação forte entre o período de pertença ao grupo e o estabelecimento de relacionamentos de confiança. Um factor que, de acordo com o nosso entendimento, contribui para a explicação da importância de dois destes actores no seio do grupo é a sua formação base na área jurídica. Embora os debates não se

limitem a assuntos jurídicos, estes encontram-se entre os mais problemáticos para as empresas, os que mais dúvidas acarretam e cujas consequências se afiguram mais onerosas para a função de recursos humanos.

4.1 Influência do GRHSA no desempenho dos seus elementos

Procurámos perceber qual a influência do GRHSA no trabalho de cada um dos seus participantes no trabalho diário na empresa. Para esse efeito foram colocadas perguntas relacionadas com a satisfação com a GRHSA no âmbito do inquérito, cujos resultados vamos analisar seguidamente.

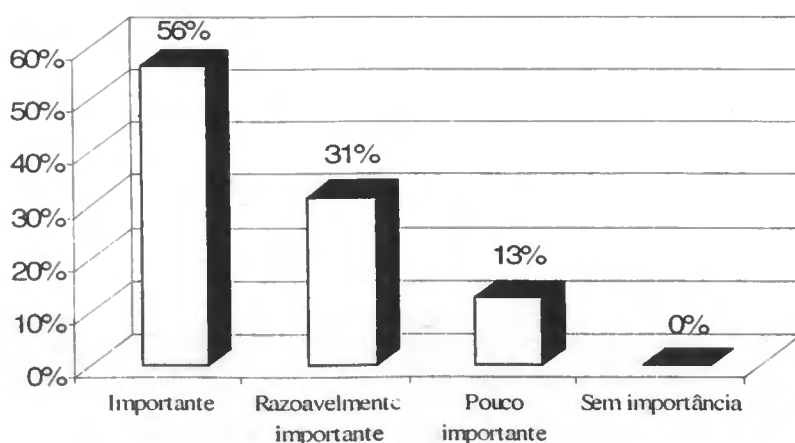


Figura 11. Avaliação do impacto do GRHSA no apoio ao desenvolvimento e performance como gestor

Relativamente à importância da GRHSA é notória a importância atribuída pelos seus membros ao papel que ocupa no desenvolvimento e performance como gestor. Assim, um total de 87% dos inquiridos afirma ser importante ou razoavelmente importante o papel que o GRHSA desempenha nesse âmbito (Figura 11). Consideramos significativo que 56% dos elementos do grupo afirmem que o GRHSA tem um papel importante no seu desempenho enquanto gestor, já que se trata de um fórum “apenas” de partilha de informações, aconselhamento e de debate.

Tivemos presente que ao estarmos a avaliar um fórum em que os inquiridos têm um papel activo, existe a tendência a um menor distanciamento, pelo que procurámos isolar a avaliação dos elementos identificados como preponderantes (actores 11, 16 e 17) com o objectivo de verificar se a posição mais central dos actores tem influência sobre a avaliação que fazem do grupo. Verificámos que dois consideram o GRHSA importante no seu desempenho pessoal, e o outro actor considera o papel razoavelmente importante. Não constatamos assim um desvio significativo entre a totalidade da GRHSA face aos três elementos-chave nesta questão.

Vamos analisar esta comparação entre o total da GRHSA e os elementos-chave 11, 16 e 17 também nas questões seguintes.

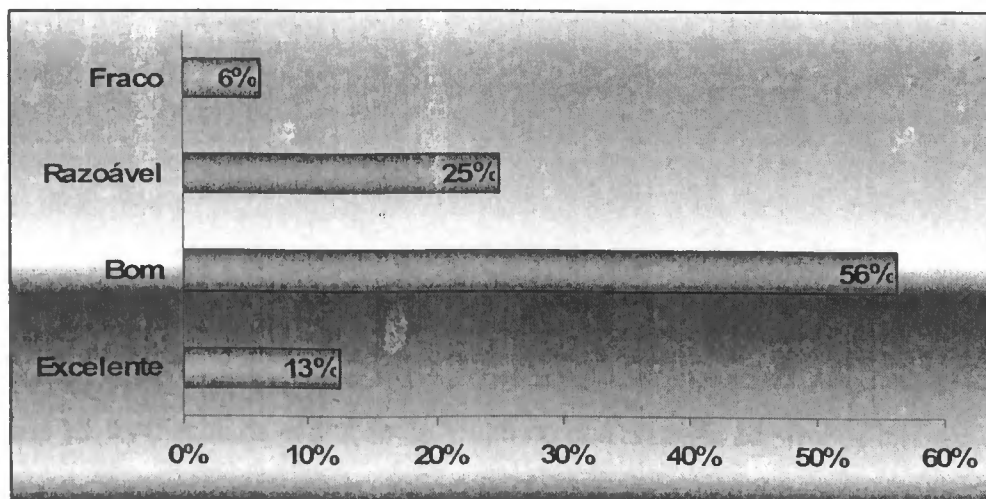


Figura 12. Avaliação da evolução do grupo no que respeita à capacidade de concretização das tarefas intra-grupo

No que diz respeito à avaliação que é feita dos resultados dos trabalhos no âmbito do grupo, colocou-se a questão da capacidade de concretização das tarefas. Como pudemos verificar pela leitura da Figura 12 a análise é globalmente positiva, com 69%

dos inquiridos a afirmarem a capacidade de concretização como boa ou excelente. No entanto é de realçar que só 13% considera a capacidade de concretização como excelente. Apenas 6% a classificam como fraca. (Figura 12)

Analisando as respostas dos três elementos-chave verificamos que repartem as suas respostas entre o razoável, excelente e bom. Nota-se aqui uma avaliação menos positiva por parte dos elementos-chave comparativamente com o resto do GRHSA. Esta avaliação pode dever-se a um grau de exigência acrescido que possa levar estes elementos a terem uma análise mais crítica.

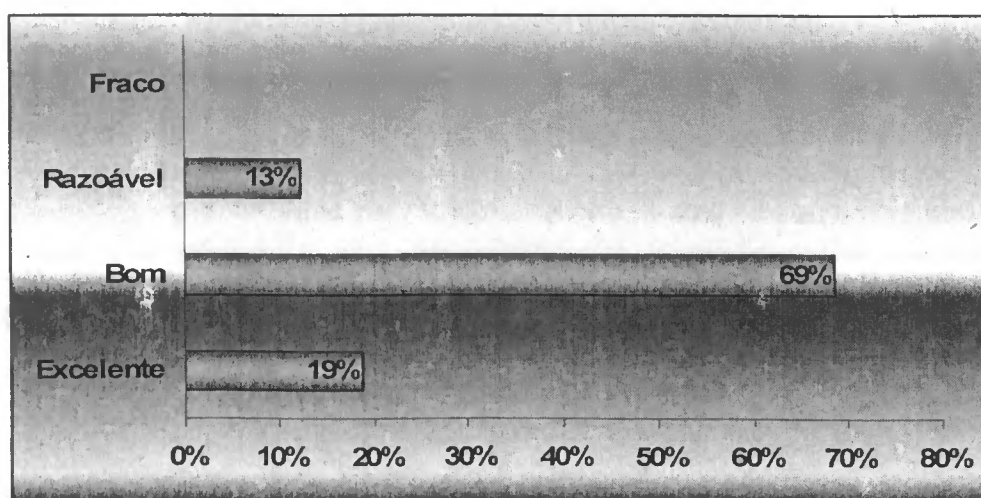


Figura 13. Avaliação da evolução do grupo no que respeita ao nível de interesse do trabalho de grupo (partilha conhecimento, concepção de soluções inovadoras para problemas, etc.)

O nível de interesse do trabalho de grupo no que concerne a partilha conhecimento, concepção de soluções inovadoras para problemas concretos é avaliado pelos inquiridos de uma forma ainda mais positiva. Assim, 88% afirmam que neste aspecto

em particular a sua avaliação é boa ou excelente, embora só 19% a considerem como excelente (Figura 13).

Analisando as respostas dos três elementos-chave verificamos que dois a consideram boa e um a classifica como excelente. Verifica-se nesta questão uma avaliação mais positiva comparativamente com o resto da GRHSA.

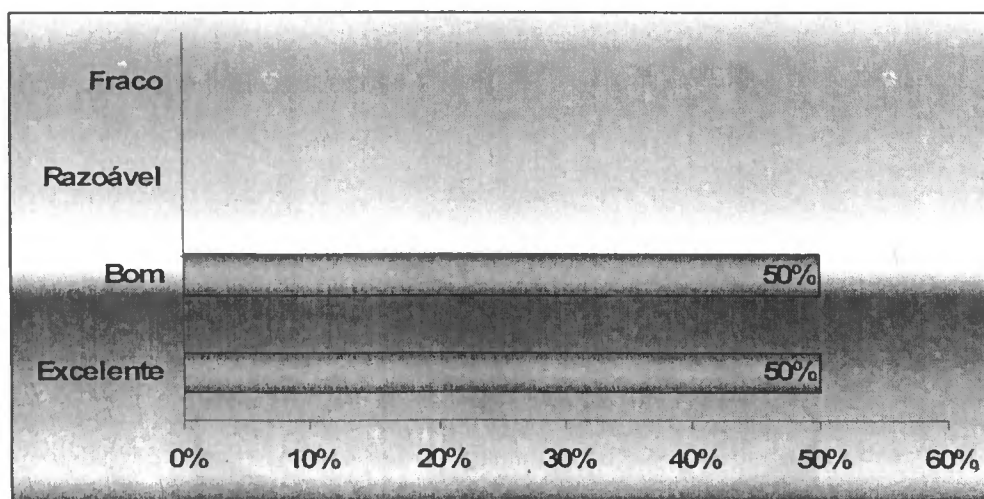


Figura 14. Avaliação da evolução do grupo no que respeita ao nível da qualidade do relacionamento entre participantes

Questionados sobre a qualidade do relacionamento com os seus pares, o grupo divide-se, considerando metade que a qualidade de relacionamento é excelente enquanto a outra metade o classifica como bom (Figura 14). Analisando as respostas dos três elementos-chave verificamos que dois a consideram como excelente e um como boa. Nota-se aqui uma avaliação comparável ao restante grupo.

Globalmente a avaliação feita pelos elementos do grupo é positiva. Estamos conscientes de poder haver um efeito de distorção pela integração no grupo, bem pelo condicionalismo de avaliação que um grupo acarreta. Todavia consideramos que esta

avaliação positiva pode ajudar a explicar o carácter duradouro da GRHSA. Concretamente a avaliação positiva que é feita de sobre a importância para o trabalho de cada um, sobre a partilha de conhecimentos e sobre o interesse dos assuntos tratados é significativa.

Já no que se refere à análise parcial dos três elementos-chave consideramos que globalmente não existem diferenças significativas face à avaliação global por parte do grupo que permitam tirar conclusões.

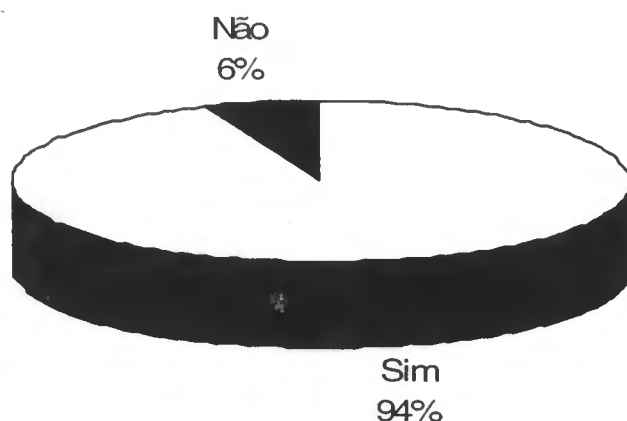


Figura 15. Resultado organizacional – Implementação ou em curso de ser implementado tema trabalhado/discutido no GRHSA

No que concerne à efectivação dos assuntos discutidos no âmbito da GRHSA, a larga maioria de 94% (Figura 15) afirma que um ou mais temas discutidos estão a ser ou foram implementados na sua empresa. Pudemos assim constatar a relevância dos assuntos tratados no seio da GRHSA para as empresas que a integram.

Dos assuntos implementados destacam-se os seguintes:

- Férias – aplicação de majoração para 2004;
- Novo Código de Trabalho;
- Formação Profissional;
- Cantina;
- Compra de viaturas por colaboradores;
- Contratação Colectiva;
- Controlo de trabalho efectivo;
- Descrição de Funções;
- Estágios;
- Manual de Acolhimento;
- Procedimentos Administrativos;
- Seguro de Saúde;
- Vencimentos.

Os assuntos que estão relacionados de forma directa ou indirectamente com o Novo Código de Trabalho, como as férias e a formação profissional, para além do próprio Código, destacaram-se nos assuntos referidos, que tiveram aplicação directa nas respectivas organizações.

A preponderância destes assuntos compreende-se face à actualidade dos mesmos no período de realização do estudo, em que as empresas se debatiam com o impacto das alterações provocadas pela entrada em vigor do “Novo” Código de Trabalho.

5 Conclusão

O ponto de partida deste trabalho foi a análise de uma Rede de Gestores de Recursos Humanos do Sector Automóvel (GRHSA), procurando-se identificar quais as características de funcionamento do grupo que poderiam justificar a sua existência ao longo de aproximadamente 30 anos. Procurámos encontrar explicações para o sucesso de um fórum pouco frequente num mundo empresarial fortemente competitivo, cuja longevidade é contrariada pelas crenças tradicionais que apontam para um competição generalizada.

Na primeira parte traçámos o enquadramento teórico da investigação mais recente no campo das redes sociais, focando essencialmente campos de estudo directamente relacionados com o presente trabalho. Neste contexto abordámos as temáticas do capital social, da incrustação (*embedness*), organizações em rede e redes organizacionais, gestão do conhecimento, processos de grupo e dimensões na investigação sobre redes.

Na abordagem das redes inter-organizacionais vimos o aumento da importância da interdependência entre indivíduos e grupos num mundo globalizado. Tratámos a importância da ecologia da organização e da aquisição dos recursos necessários por parte das organizações. Abordámos neste âmbito a perspectiva externa que dá ênfase

aos recursos externos dos quais a organização depende, e a perspectiva interna, que estuda as organizações destacando as coligações que se formam no seio das empresas. Vimos a importância das redes sociais em períodos de incerteza como forma de encontrar novos equilíbrios e reduzir o risco. Um aspecto que nos pareceu também interessante, foi o chamado paradoxo das interdependências, ou seja a aceitação que a redução de interdependências cria por sua vez novas interdependências.

Entre as razões para o aumento do interesse pelo conceito das redes sociais, destacam-se a emergência da nova competição (pequenas empresas, com o tradicional exemplo do Silicon Valley), os desenvolvimentos tecnológicos mais recentes que possibilitam facilidades de comunicação inovadoras e também a maturidade da análise das redes sociais que levou ao seu alargamento da Sociologia para outras áreas, como p.ex. as Escolas de Negócio. Enfatizamos o Capital Social com o contributo de Ronald Burt (1992) e do seu conceito de buracos estruturais, que analisa o acesso, *timing* e referência. Abordamos, neste domínio, o tamanho da rede como factor fundamental para a sua eficiência, e a correlação entre coesão e buraco estrutural, ou seja quanto mais baixa é a coesão maior tende a ser o buraco estrutural.

Concluindo a abordagem teórica, tratámos de um tema recente que, de acordo com o nosso entendimento, se aplica muito bem ao estudo em questão: a cooperação. Este conceito entre a competição e a cooperação analisa os contextos em que concorrentes cooperam entre si, como é o caso da rede estudada neste trabalho.

Esta rede, que designámos como Grupo de Gestores de Recursos Humanos do Sector Automóvel (GRHSA), teve a sua origem num período de grande incerteza, no pós-25 de Abril caracterizado por convulsões sociais e económicas. O seu carácter singular deve-se à manutenção do grupo de forma activa e sem interrupção ao longo destes últimos 30 anos, com uma assiduidade grande e uma troca viva de assuntos potencialmente confidenciais, como p.ex. política salarial, benefícios, casos relacionados com a segurança social, greves, etc.

Caracterizámos as vinte empresas que integram o grupo, os gestores que as representam e a forma como as reuniões decorrem. Para este estudo seleccionámos metodologias quantitativas e metodologias qualitativas de uma forma complementar. Como abordagem empregámos a análise de redes estudando o relacionamento entre todos os actores. Os métodos empregues foram um inquérito elaborado para o efeito e distribuído a todos os participantes, a análise de fontes secundárias através dos dados de estudos salariais e a observação participante ao longo de sete anos, constituindo esta última num exercício de memória e na análise das notas e das documentações das reuniões.

Da análise dos resultados ressalta a grande frequência de contactos com outros membros do GRHSA com mais de 90%, confirmando uma dinâmica e facilidade de contactos entre os membros constatada pela observação participante. Incluímos a rede de contactos nos períodos compreendidos entre as reuniões, as relações societárias, as relações de aconselhamento e as relações de amizade. As relações societárias e de amizade não foram tratadas na parte escrita desta tese por não serem significativas na

sua presença no caso da amizade, e por não permitirem conclusões que as diferenciasses dos restantes relacionamentos no caso das redes societárias. Assim analisámos os relacionamentos ao nível total, ao nível das relações entre reuniões e ao nível das relações de aconselhamento com recurso ao Software Ucinet 6 (1992). Verificámos a medida de centralidade através do grau em que analisámos os contactos originados e recebidos pelos actores. Foi possível detectar os actores isolados, ou seja sem contacto com outros membros fora do âmbito da realização das reuniões, bem como os actores mais centrais tanto enquanto solicitados como enquanto actores pró-activos. Tratando-se de um grupo de troca de informações, a importância de receber informações, nomeadamente informações de carácter confidencial ou reservado, em primeira-mão é elevada. Analisámos também os componentes do grupo procurando verificar se o mesmo se encontra partido em muitas parcelas. Verificámos a existência de uma componente grande, agrupando 15 a 16 do total de 20 elementos do grupo. Aprofundámos com a análise de *cliques* enquanto unidades de relacionamento muito coesas, em que todos contactam com todos. Procurámos também analisar co-pertenças em *cliques* que são indiciadoras de uma grande proximidade entre os membros nesta situação. A política de recursos humanos mereceu destaque por ser o denominador comum na existência do grupo estudado.

No conjunto da análise foi possível destacar 3 elementos como membros preponderantes. Procurámos identificar pontos comuns e características que pudessem ajudar a explicar a sua preponderância no grupo. Um dos denominadores comuns foi a sua pertença (antiguidade) elevada ao grupo, o que leva a considerar este factor como

estimulador da confiança depositada pelos outros membros. A detecção dos 3 membros como preponderantes veio confirmar a observação no terreno, em que verificou a sua posição de destaque numa variedade de assuntos, nas reuniões no debate de assuntos variados e na elevada participação.

Tratando-se de um grupo em que, como tivemos oportunidade de ver, coexistem realidades diferentes, quanto à origem das empresas (nacional e estrangeira), à actividade (produção, importação e retalho) e à sua dimensão (entre 40 e 2879 colaboradores) acreditamos que a convergência de política de recursos humanos, que verificamos confirma uma das hipóteses deste trabalho, que era a seguinte: “Serão as Políticas de RH semelhantes em função da partilha de informação reforçada por um alto grau de integração dos actores inter organizacionais?”

Acreditamos também ter respondido à primeira questão que colocámos no início deste trabalho: “O que leva um grupo de empresas concorrentes a reunirem-se e a partilharem informação ao longo de trinta anos, contrariando as crenças tradicionais que apontam para uma competição generalizada?” Como resposta a esta pergunta apontamos as seguintes:

- Avaliação positiva dos membros relativamente ao interesse do trabalho no âmbito do grupo;
- Clima de abertura no tratamento de assuntos potencialmente concorrenciais;

-
- Identificação de três elementos preponderantes através do estudo da rede com recurso a diferentes medidas de análise de redes sociais (centralidade de grau, intermediação, pertença a componentes e pertença a *cliques*), o que evidencia a existência de uma liderança que advém da competência jurídica, factor importante para o desempenho de todos os elementos do grupo:
 - Facilidade, rapidez e qualidade da troca de informações entre os elementos do grupo, permitindo a partilha de informação entre todos o que o autor constatou durante o período de pertença ao GRHSA;
 - Antiguidade média de 11 anos da globalidade do grupo, o que associado à antiguidade como factor de destaque (casos dos 3 elementos preponderantes) leva a concluir sobre a existência de uma relação estável entre concorrentes. Assim somos levados a concluir que a estabilidade permitiu criar e reforçar laços de confiança, essenciais para a partilha de informação de carácter reservado. Acresce a facilidade em solicitar aconselhamento, o que pressupõe confiança depositada por quem solicita o conselho, pela posição de fragilidade em que o coloca.

Aqui chegados, gostaríamos de realçar o grande espírito de colaboração verificado no âmbito do estudo por parte dos elementos do GRHSA, o que vem também confirmar as

conclusões desta tese. Não queremos contudo deixar de referir as limitações e dificuldades verificadas no âmbito deste trabalho, apresentando as principais:

- O facto de quatro elementos do grupo não terem respondido ao inquérito, o que se por um lado se pode compreender, por se tratar de um trabalho em que se garante a confidencialidade, mas que não é anónimo, influencia o rigor do trabalho;
- O carácter de longevidade do GRHSA seria retratado de uma forma mais exaustiva e aprofundada por um estudo longitudinal, que no âmbito do período colocado à disposição de uma tese de mestrado não foi possível.

É nosso entendimento que apesar do patrocínio do GRHSA pelas associações patronais ACAP e ANECRA, a sua vitalidade, dinamismo e longevidade se devem acima de tudo ao empenho dos representantes das empresas. Num mundo global em que a norma que impera é a concorrência e a lei do mercado tantas vezes equivalente a uma competitividade desenfreada e anónima, não deixa de ser um sinal positivo de uma caminho que é possível percorrer entre empresas concorrentes.

Esperamos ter dado um contributo para o estudo das redes sociais no campo da sociologia económica das organizações e gostaríamos que as limitações encontradas possam constituir pontos de partida para trabalhos futuros.

BIBLIOGRAFIA

- Baker, Wayne E., (2000), Criar uma rede de contactos: a estrutura organizacional, in O Domínio da Estratégia, Diário Económico.
- Bell, J. (2002) Como realizar um projecto de investigação, Lisboa: Gradiva.
- Bonacich, P. (1987), Power and Centrality: A family of Measures, American Journal of Sociology, 92, pp. 1170-1182.
- Borgatti, S. P., e Cross, R. (2003), A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks, Management Science, Vol. 49, pp. 432-445.
- Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. (2002). Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis. Version 6.89. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Brass, Daniel J. e Burkhardt, Marlene E., (1992), Centrality and Power in Organizations, in Networks and Organizations, edited by Nohria, Nitin e Eccles, Robert G., Boston: Harvard Business School Press.
- Burt, Ronald S., (1992) Structural Holes – The Social Structure of Competition, Cambridge: Harvard University Press.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology, 94, pp. S95-S120.

Cross, R., Borgatti, S. e Parker, A. (2001), Beyond answers: dimensions of the advice network, *Social Networks*, 23, pp. 215-235.

Dagnino, G. e Padula, G. (2002), Coopetition Strategy – A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation, Paper apresentado na EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference – “Innovative Research in Management”, Stockholm, 9-11 Maio 2002.

Dill, W. (1958). “Environment as an Influence on Managerial Autonomy.” *Administrative Science Quarterly* 2 (Mar.): pp.409-443.

Ecco, U. (1991) Como fazer uma tese em ciências sociais, Lisboa: Editorial Presença.

Evan, W. (1966). “The Organization-set: Toward a Theory of Interorganizational Relations.” In James D. Thompson, ed., *Approaches to Organizational Design*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, pp. 173-188.

Freeman L C (1979). 'Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification'. *Social Networks* 1, 215-239.

Goolsbee, A. (2000), Porque é que o efeito de rede é tão impressionante, in *O Domínio da Estratégia*, *Diário Económico*.

Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness, publicado em *American Journal of Sociology*, 91: 3, pp. 481-510.

Granovetter, M. (1973), The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78: 1360-1380.

Hanneman, R. () Introduction to social network methods, disponível em <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>

Knoke, D. e Kuklinski, J. (1982) Network Analysis, Califórnia: Sage Publications.

Laumann, E., Galskeiwicz e Marsden, P. (1978) Community Structure as Interorganizational Linkages. Annual Review of Sociology 4: 455-484.

Lazega, E. (1998) Réseaux Sociaux et Structures Relationnelles, Paris: PUF.

Lazega, E. (2001) The Collegial Phenomenon. The Social Mechanisms of Cooperation among Peers in a Corporate Law Partnership, Oxford: Oxford University Press.

Lazega, E. e Mounier, L. (2002) Interdependent entrepreneurs and the social discipline of their cooperation: a research programme for structural economic sociology in a society of organizations, in O. Favereau e E. Lazega (eds.), Conventions and Structures in Economic Organization: Markets, Networks and Hierarchies, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Lemieux, V. (2001), Capital Social – Em situações de cooperação e conflito, Primavera.

Nohria, N. (1992) Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? in Networks and Organizations, edited by N. Nohria e R. Eccles, Boston: Harvard Business School Press.

Österle, H. (2001) Business Networking , Springer.

Peixoto, J. Marques. R. (Org.) (2003), A Nova Sociologia Económica, Oeiras: Celta.

Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people – Unlashing the Power of the Work Force*, Boston, Massachusetts, EUA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1994), *Gerir com Poder – Políticas e Influência nas Organizações*, Venda Nova : Bertrand Editora,.

Pfeffer, J. (1995), *Incentives in Organizations: The Importance of Social Relations*, in O. Williamson, *Organization Theory – From Chester Barnard to the Present and Beyond*, New York / Oxford : Oxford University Press.

Pfeffer, J. e Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.

Powell, W. e Smoth-Doerr, L. (1994), *Networks and Economic Life*, in *The Handbook of Economic Sociology*, in N. Smelser e R. Swedberg, New Jersey : Princeton University Press,.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, 2ª Edição.

Roethlisberger e Dickson (1943), *Management and the Worker: an Account of a Research Program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works Chicago*, Cambridge: Harvard University in Nohria, N. (1992) *Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations?* in *Networks and Organizations*, edited by N. Nohria e R. Eccles, Boston: Harvard Business School Press.

Scott, J. (1991), *Social Network Analysis – A Handbook*, London, SAGE Publications.

Stuart, T. (2000), Redes de alianças: visão do eixo central, in O Domínio da Estratégia, Diário Económico.

Urze, P. (2004), Redes Industriais – Mecanismos de relacionamento entre empresas na zona industrial de Águeda, Dissertação de Doutoramento, ISEG – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Varanda, M. (2001), Análise de Redes Sociais e sua Aplicação ao Estudo das Organizações – Uma Introdução, Organizações e Trabalho, 23, pp. 87-106.

Varanda, M. (2003), Le problème de l'action collective entre petits patrons: le cas des commerçants dans un centre-ville, Dissertação de Doutoramento, Université des Sciences et Technologies de Lille, Lille.

Warren, R. (1967) The Interorganizational Fields as a Focus for Investigation. Administrative Science Quarterly, 30, pp. 103-130.

Vincent, S. (2005), Really dealing: a critical perspective on inter-organizational exchange networks, Work, employment and society, 19, pp. 47-64.

ANEXO

Inquérito a Gestores de Recursos Humanos do Sector Automóvel (GRHSA)

Inquérito a Gestores de Recursos Humanos do Sector Automóvel (GRHSA)

Tese de Mestrado em

Sociologia Económica das Organizações

Universidade Técnica de Lisboa

Instituto Superior de Gestão

Rua Miguel Lupi, 20, 1200 Lisboa

Tel.: + 351 21 392 5952

Exmos. Senhores

As informações recolhidas no âmbito deste inquérito são rigorosamente confidenciais. Os resultados só serão publicados de uma forma agregada, salvaguardando-se o anonimato das empresas e dos gestores participantes no estudo.

Caracterização do(a) gestor(a)

Nome _____ Idade _____

Escolaridade / Área de Estudo _____

Cargo na empresa _____ Ano de entrada na empresa _____

Antiguidade no GRHSA _____

Recursos Humanos

	Chefias	Técnicos	Vendedores	Operários
Nº colaboradores				
Idades (média)				
Escolaridade (média)				

Redes e Fontes de Informação

Quais as fontes a que recorre com maior frequência quando pretende obter informações sobre políticas de recursos humanos. _____

Queira assinalar todas as que se aplicam.

	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Casa-Mãe				
GRHSA				
Mercado Nacional				
Consultores				
Organismos Públicos				
Mercado Internacional				
Associações Empresariais				
Clientes				
Fornecedores				
Universidades				
Outras				

Comunicação interna

De que forma são implementados e com quem discute os assuntos tratados no GRHSA ?

Avaliação do GRHSA

Como avalia o impacto do GRHSA no apoio ao seu desenvolvimento e performance como gestor?

Importante	
Razoavelmente importante	
Pouco importante	
Sem importância	

Como avalia a evolução do grupo no que respeita: _____

a) capacidade de concretização das tarefas intra-grupo?

Excelente	
Bom	
Razoável	
Fraco	

b) nível de interesse do trabalho de grupo (partilha conhecimento, concepção de soluções inovadoras para problemas, etc.)?

Excelente	
Bom	
Razoável	
Fraco	

c) qualidade do relacionamento entre participantes?

Excelente	
Bom	
Razoável	
Fraco	



Resultados organizacionais:

Tema trabalhado/discutido no GRHSA foi implementado ou está em curso a sua implementação?

Sim	
-----	--

Não	
-----	--

Concretize qual(quais) o(s) tema (s)

a.	
b.	
c.	

Se respondeu Não, explique as razões para a não implementação desse tema

Rede de relações sociais no âmbito do GRHSA

Com que colegas de grupo contacta normalmente no período entre reuniões?

A que colega(s) de grupo pediu ou pede ajuda/conselho sobre assunto relacionado com trabalho do GRHSA ?

A que colega(s) de grupo pediu ou pede ajuda/conselho sobre assunto relacionado com trabalho da sua empresa?

Quem considera ter-se tornado um amigo pessoal (por exemplo com quem discute/confidencia problemas pessoais, com quem se dá socialmente fora das actividades do GRHSA) ?

A sua empresa teve ou tem no momento relações comerciais com alguma(s) empresa(s) deste grupo? Qual(ais)?
