

Estratégias e práticas de gestão de recursos humanos. Contributos para equacionar o desenvolvimento dos recursos humanos no âmbito de redes de empresas

*Maria Manuel Serrano
mariaserrano@uevora.pt
Universidade de Évora e SOCIUS-ISEG/UTL*

Resumo

A presente comunicação baseia-se nos resultados parciais de uma investigação que sustentou uma dissertação de doutoramento intitulada “Estratégias e práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos. Estudos de caso numa rede de empresas”. A investigação procurou relacionar dois conceitos centrais: a rede de empresas e a gestão dos recursos humanos. Definiu-se como objectivo geral a caracterização do modelo de relacionamento na rede de empresas e a identificação das estratégias e práticas de gestão de recursos humanos em cada componente da rede. Mais especificamente, procurou saber-se se o papel que as empresas ocupam na rede (empresa subcontratante/empresas subcontratadas) e a divisão do trabalho entre elas (trabalho qualificado/trabalho não qualificado) teria influência nas práticas de gestão de recursos humanos adoptadas e consequentemente na satisfação dos trabalhadores com essas mesmas práticas.

O trabalho de campo, cuja estratégia metodológica assentou no estudo de casos, desenvolveu-se numa rede formada por seis empresas (uma empresa subcontratante e cinco empresas subcontratadas). A pesquisa de terreno visou a caracterização do modelo de relacionamento entre as empresas da rede, com especial atenção para o grau de dependência das empresas subcontratadas relativamente à empresa subcontratante, e das práticas de gestão de recursos humanos. A recolha de dados conjugou técnicas de natureza qualitativa (entrevistas aos dirigentes das empresas) e quantitativas (questionários aos trabalhadores) e os resultados do estudo permitiram confirmar as hipóteses previamente definidas.

Palavras-chave: Rede de empresas, Gestão de recursos humanos, Estratégias e práticas de gestão de recursos humanos, Desenvolvimento de recursos humanos.

Introdução

A presente comunicação baseia-se nos resultados parciais de uma investigação que sustentou uma dissertação de doutoramento intitulada “Estratégias e práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos. Estudos de caso numa rede de empresas”, aprovada no ISEG/UTL em Maio de 2009.

Esta comunicação estrutura-se em cinco pontos. No primeiro dão-se referências sobre os principais autores que permitiram construir o quadro teórico; no segundo aborda-se a metodologia utilizada, nomeadamente, a estratégia de investigação e as técnicas de recolha e de tratamento da informação. No terceiro ponto, procede-se à caracterização das empresas e dos respectivos recursos humanos e no quarto apresenta-se, de forma muito sintética, os resultados obtidos para as principais dimensões de análise - “modelo de relacionamento entre empresas da rede” e “práticas de GRH”¹. A fechar o texto apresentam-se algumas das principais conclusões obtidas para os tópicos em análise.

¹ Convém referir que na investigação que serve de base a esta comunicação foram estudadas sete práticas de GRH - recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, avaliação de desempenho, política de emprego, organização do trabalho, relações de trabalho, comunicação e participação. Nesta

1. Enquadramento Teórico

A investigação procurou relacionar dois conceitos centrais: a “rede de empresas” e a “gestão dos recursos humanos”. Para a definição do conceito “rede de empresas” recorreu-se a autores como, e a título de exemplo, Bennett Harrison; Dimitri Weiss; Federico Butera; Ilona Kovács; Jean Brilman; Juan Castillo e Manuel Castells. No caso do conceito de “gestão de recursos humanos”, foram referências autores como Albino Lopes; António Caetano; C.-H. Besseyre des Horts; Chris Brewster; Ilona Kovács; J. G. das Neves; J. M. Carvalho Ferreira; J.-M. Peretti; J.-P. Bouchez; Jeffrey Pfeffer; João Bilhim; John Atkinson; John Storey; Karen Legge ou Renaud Sainsaulieu.

Definiu-se como objectivo geral a caracterização do modelo de relacionamento na rede de empresas e a identificação das estratégias e práticas de GRH em cada componente da rede. Mais especificamente, procurou saber-se se o papel que as empresas ocupam na rede (empresa subcontratante/empresas subcontratadas) e a divisão do trabalho entre elas (trabalho qualificado/trabalho não qualificado) teria influência nas práticas de GRH adoptadas e consequentemente na satisfação dos trabalhadores com essas mesmas práticas.

Foram construídas quatro hipóteses teóricas: i) o modelo de relacionamento da rede de empresas assenta essencialmente no controlo da empresa subcontratante e na dependência, embora em grau variável, das empresas subcontratadas relativamente ao cliente; ii) a capacidade de reacção das empresas subcontratadas às condicionantes do meio está relacionada com o grau de dependência que mantêm relativamente ao cliente; iii) as práticas de GRH das empresas são fortemente condicionadas pela divisão do trabalho entre empresa subcontratante e empresas subcontratadas; iii) O grau de satisfação dos trabalhadores com as práticas de GRH é mais elevado na empresa subcontratante.

2. Metodologia

O trabalho de campo, cuja estratégia metodológica assentou no estudo de casos, desenvolveu-se numa rede formada por seis empresas (uma empresa subcontratante e cinco empresas subcontratadas). A pesquisa de terreno visou a caracterização do modelo de relacionamento entre as empresas da rede, com especial atenção para o grau de dependência das

comunicação seleccionou-se para análise apenas três: formação e desenvolvimento, política de emprego e organização do trabalho.

empresas subcontratadas relativamente à empresa subcontratante, e das práticas de GRH. A recolha de dados conjugou técnicas de natureza qualitativa (entrevistas aos dirigentes das empresas) e quantitativas (questionários aos trabalhadores²) e a observação documental e directa. Para o tratamento da informação de natureza qualitativa recorreu-se à análise de conteúdo e no caso da informação de natureza quantitativa, o tratamento quantitativo e estudo da relação entre variáveis fez-se com o auxílio do SPSS. Os resultados do estudo permitiram confirmar as hipóteses previamente definidas.

3. Caracterização das empresas

3.1. As empresas

Todas as empresas estão localizadas no Alentejo Central, cinco das quais habitam o mesmo parque industrial e uma delas (Empresa D) situa-se numa localidade que dista 20 Km das outras. A Empresa A é uma multinacional, instalada na região há mais de três décadas e é, para as restantes empresas, o seu principal ou único cliente. O Quadro I apresenta de modo sintético alguns elementos de caracterização das empresas como sejam, o ano de origem, a nacionalidade, a actividade principal, a natureza jurídica e o número de trabalhadores. No que toca a este último elemento, verifica-se que o volume de emprego gerado a partir da parceria com a Empresa A é de 1974 postos de trabalho, dos quais 1526 (77,3%) estão afectos a essa empresa e 448 (22,7%) ao conjunto das outras empresas.

Quadro I – Caracterização das empresas

Empresas	Ano nascimento	Origem	Actividade principal	Natureza jurídica	N.º Trabalhadores
A	1969	Alemã (EUA)	Fabricação de componentes electromecânicos	Sociedade por quotas	1526
B	1983	Portuguesa	Fabricação de outros produtos metálicos diversos	Sociedade por quotas	168
C	1988	Portuguesa	Metalomecânica e produtos afins	Sociedade por quotas	126
D	2000	Portuguesa	Fabricação de outros produtos metálicos diversos	Sociedade por quotas	66
E	1982	Portuguesa	Indústria transformadora de materiais plásticos	Sociedade por quotas	72
F	1997	Portuguesa	Gestão de resíduos, recolha, selecção, encaminhamento e valorização de resíduos industriais	Sociedade por quotas	16

Fonte: Serrano, 2009: 191

² Foi construída uma amostra por quotas (com base nos critérios categoria profissional e sexo) e inquiridos um total de 368 trabalhadores, dos quais 188 da empresa A e 180 das empresas subcontratadas.

3. 2.Caracterização dos recursos humanos

Em termos da composição das populações fabris e respectiva distribuição dos indivíduos por género, verifica-se que as Empresas A e F são aquelas em que a proporção de homens é superior à de mulheres, ou seja, são a únicas empresas que empregam um número de homens superior ao de mulheres, sendo no entanto, este indicador mais expressivo na empresa subcontratante (Homens 56,9% e Mulheres, 43,1%). Nas restantes empresas subcontratadas o mesmo indicador revela uma situação inversa, ou seja, a população fabril é predominantemente feminina, sendo a Empresa E aquela em que a proporção de mulheres é a mais elevada (93,1%), seguida da Empresa D (90,9%), da Empresa C (89,7%) e finalmente a Empresa B (80,4%). A predominância de mulheres nas fábricas coincide com o trabalho desqualificado e com menores níveis tecnológicos dessas empresas, embora os empresários justifiquem a presença feminina na base de uma suposta vocação das mulheres para executarem o trabalho manual.

A análise das taxas de enquadramento geral mostra que apenas a Empresa F (12,5%) apresenta uma situação mais favorável à Empresa A (10,5%) porque a maioria das empresas subcontratadas tem taxas de enquadramento muito reduzidas (Empresa B, 4,2%) ou mesmo insignificantes - Empresa C (1,6%) e Empresa E (1,4%). Entre as empresas subcontratadas a situação mais favorável é a da Empresa D, cuja taxa de enquadramento é de 7,6%.

No que concerne ao nível de qualificação, a situação apresentada pela Empresa subcontratante é notoriamente mais favorável que a situação das suas subcontratadas. A Empresa A apresenta uma taxa de qualificação (18,5%) cujo valor é superior ao dobro do valor da taxa de qualificação mais elevada das empresas subcontratadas (e.g. Empresa C, 8,7%). A Empresa F tem igualmente uma taxa de qualificação muito reduzida (6,3%) e as Empresas D e E apresentam taxas de qualificação ainda menos expressivas (1,5% e 2,8%, respectivamente). O caso mais desfavorável é o da Empresa B, cuja taxa de qualificação é nula. Considerando que no conjunto das empresas subcontratadas esta é a que detém tecnologia mais avançada e uma organização do trabalho baseada em grupos PMC, esperava-se que os níveis de qualificação do pessoal fossem superiores.

Os RH da Empresa A têm um número médio de anos de escolaridade de 9,9 anos de ensino, valor apenas inferior ao da Empresa F (10,3 anos)³. No conjunto das restantes empresas o número médio de anos de escolaridade ronda os 8 anos (Empresa C) ou pouco mais que 8 anos:

³ Note-se que os 4 sócios são licenciados, num total de 16 empregados.

Empresa B (8,5 anos); Empresa D (8,3 anos) e Empresa E (8,8 anos). Este indicador é, juntamente com a idade média dos trabalhadores, aquele que revela menor discrepância entre a empresa subcontratante e as empresas subcontratadas.

A idade média dos trabalhadores da Empresa A é de 35 anos, semelhante ao valor da Empresa B (35,1 anos), estando pois estas empresas numa posição intermédia. As empresas cuja idade dos trabalhadores é menor são a Empresa C (32,2 anos), a Empresa D (30,9 anos) e a Empresa E (31,3 anos). A Empresa que possui os trabalhadores mais idosos é a Empresa F (38,5 anos).

Quanto ao nível de antiguidade média dos trabalhadores nas empresas, apenas a Empresa B (9,3 anos) possui um nível antiguidade superior ao da Empresa A (8,6 anos). Apesar da Empresa A ser a empresa mais antiga (36 anos em 2006) o nível de antiguidade médio pode querer significar o esforço da empresa para renovar os RH, fazendo sair os mais velhos e recrutando pessoal mais jovem. Na Empresa C a antiguidade média é de 5,6 anos, valor semelhante ao da Empresa E (5,4 anos). A Empresa D é a mais jovem das empresas, por isso não surpreende que seja aquela em que o pessoal tenha menor nível de antiguidade (3,0 anos), seguida da Empresa F (3,3 anos) que é a segunda mais jovem.

Analisando a precariedade do emprego nas empresas a partir da proporção de contratos a termo certo, verifica-se que a Empresa A tem uma situação mais favorável, ou seja, apenas 8,5% do pessoal tem um contrato dessa natureza, enquanto nas restantes empresas, o volume de pessoal com vínculo precário é superior (à exceção da Empresa E que tem apenas 6,9% de contratos a termo certo). A Empresa C é, entre as subcontratadas, aquela em que a precariedade é superior (31,7%). A análise dos salários médios em cada empresa permite verificar que mais uma vez a Empresa A apresenta uma situação mais vantajosa, ou seja, os salários pagos são superiores aos das empresas subcontratadas (Quadro II).

Quadro II - Caracterização dos Recursos Humanos

Empresas	Indicadores de caracterização dos Recursos Humanos							
	Proporção Mulheres (%)	Taxa de enquadramento (%)	Taxa de qualificação (%)	N.º médio anos de escolaridade	Idade média	Antiguidade média	Proporção Cont. prazo (%)	Salário médio (Euros)
A	43,1	10,5	18,5	9,9	35,0	8,6	8,5	793,9
B	80,4	4,2	0,0	8,5	35,1	9,3	18,5	612,3
C	89,7	1,6	8,7	8,0	32,2	5,6	31,7	496,2
D	90,9	7,6	1,5	8,3	30,9	3,0	13,6	450,8
E	93,1	2,8	2,8	8,8	31,3	5,4	6,9	577,6
F	31,3	12,5	6,3	10,3	38,5	3,3	12,5	660,2

Fonte: Serrano, 2009: 195

4. Resultados

4.1. Modelo de relacionamento da rede de empresas

Neste ponto analisam-se alguns elementos de caracterização da relação entre as empresas que constituem a rede (Quadro III). Na maioria dos casos (Empresas B, C, D e E) a relação com a Empresa A teve início a partir da oportunidade de negócio gerada pela multinacional quando esta decidiu externalizar o trabalho manual, na sequência da automatização progressiva do seu processo produtivo.

Os actuais proprietários das Empresas B, C e D foram trabalhadores da multinacional, tendo acumulado durante vários anos os papéis de empresário e de trabalhador. A sua permanência na Empresa A proporcionou-lhes a formação e a experiência que viria a permitir-lhes tornarem-se empresários e fornecedores da multinacional. Assim, para todas as empresas subcontratadas a Empresa A é o principal cliente e para duas delas (C e D) é o único cliente.

A relação entre estas PMEs e a multinacional é formalmente definida por um contrato comercial e fortemente determinada pelas exigências de qualidade e de cumprimento de prazos, pela imposição de procedimentos ao nível das técnicas de produção, da qualidade e ambientais, como se estas fossem pequenas extensões suas. Para além das vantagens provenientes da relação de negócio, há um conjunto de outras vantagens com origem nesta parceria. A experiência e a aprendizagem acumuladas durante os anos ao serviço de uma grande empresa, com uma cultura organizacional distinta da portuguesa, são valorizados e reconhecidos como fundamentais para o sucesso das suas próprias empresas. Acresce ainda que os níveis de exigência e de responsabilidade que advém de trabalhar com uma empresa de grande envergadura é reconhecidamente uma vantagem com efeitos na aprendizagem de cada empresa.

A relação das empresas com a multinacional não se esgota no cumprimento do contrato comercial. O funcionamento de redes informais de comunicação e os contactos directos entre as empresas são frequentes e fáceis. Com alguma frequência e regularidade as empresas procuram junto da multinacional aconselhamento e esclarecimento de dúvidas em áreas como a produção, a qualidade, a GRH, contabilidade, jurídica ou formação.

Quadro III – Modelo de relacionamento entre as empresas da rede

Variáveis	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Origem da empresa	1983	1988	2000	1982	1997
Início da relação com a Empresa A	1988	1988	2002	1986	1997
Antecedentes	Empresário ex-trabalhador da empresa A	Empresário ex-trabalhador da empresa A	Empresário ex-trabalhador da empresa A	Fornecedora de sacos de plástico	-
Tipo de contrato	Formal	Formal	Formal	Formal	Formal
Formas informais de relacionamento	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Serviços prestados	Metalomecânica de precisão Sistemas magnéticos	Sistemas magnéticos	Sistemas magnéticos	Bases de plástico e colocação de terminais e resistências	Gestão do parque de resíduos Transporte de resíduos Trituração de resíduos para reutilização
Valores dominantes na relação	Qualidade, cumprimento de prazos, confiança, fidelização, parceria, cooperação e boa vizinhança. Observância dos procedimentos ao nível das técnicas de produção, da qualidade e ambientais impostos pelo cliente – subcontratadas como “extensões” do cliente.				
Vantagens que retiram da relação com a Empresa A	Não sentir efeitos da concorrência Pagamento a tempo e horas Oportunidade de aprendizagem pelo contacto com uma grande empresa Formação dos trabalhadores Aconselhamento nos domínios produção, qualidade, contabilidade, jurídico e GRH				

Fonte: Serrano, 2009: 221

Para avaliar o grau de dependência das empresas subcontratadas face à empresa subcontratante seleccionaram-se os indicadores aprestados no Quadro IV. No que concerne ao número de clientes verifica-se que a Empresa A é o principal cliente para as Empresas B, E e F e o único cliente das Empresas C e D. A relação entre as empresas subcontratadas e a Empresa A pode considerar-se de longa duração, na medida em que é quase tão antiga quanto as próprias empresas havendo mesmo dois casos (empresas C e F) em que as empresas se constituíram na sequência da oportunidade de negócio proporcionada pela externalização de trabalho da Empresa A. A relação menos duradoura é com a empresa D, que é também a empresa mais jovem e que,

apesar de não se ter constituído com base nos mesmos pressupostos das empresas C e F, foi graças ao trabalho que produz para este cliente que sobreviveu à perda de anteriores clientes.

O volume de vendas que cada empresa subcontratada tem afecto à Empresa A é revelador da importância deste cliente e da forte dependência que têm dele já que em todos os casos a facturação é superior a 50%. As empresas que apresentam maior grau de dependência são as empresas D e C com 99% e 95% de facturação destinada à Empresa A, respectivamente.

Conjugando este indicador com o facto de estas empresas terem apenas um cliente e de não terem estratégias de sobrevivência face ao cenário de deslocalização da Empresa A (pois equacionam encerrar as empresas), o grau de dependência sai ainda mais reforçado. Numa posição intermédia encontra-se a Empresa E, cujo volume de facturação destinado à Empresa A é muito expressivo (80%) mas que, face à ameaça de deslocalização do cliente, tem como estratégia alternativa - o investimento numa outra área de negócio que actualmente mantém em *stand by* para poder absorver a maior quantidade possível de trabalho vindo da Empresa A. As empresas menos dependentes são, por ordem decrescente as empresa F e B, cujo volume de facturação da subcontratante é de 60% e de 55%, respectivamente. Embora para estes casos a maior ameaça permaneça a mesma, têm definidas estratégias que visam reduzir a dependência da Empresa A e que se têm traduzido em acções que visam diversificar a produção e procurar novos clientes. O facto de as empresas considerarem que não têm concorrentes no âmbito do trabalho que efectuam para a Empresa A significa que se sentem protegidas e confiantes que o cliente continuará a distribuir-lhes o trabalho e por isso não se sentem concorrentes umas das outras.

Quadro IV – Dependência das empresas subcontratadas face à empresa subcontratante

Empresas	N.º de Clientes	Duração da relação	% volume vendas	Concorrência	Maior ameaça	Estratégias deslocalização da Empresa A
B	3 Empresa A é o principal cliente	18 anos	55%	Não tem	Deslocalização da Empresa A	Diversificação da produção e procura de novos clientes
C	1 Empresa A (único cliente)	18 anos	95%	Não tem	Deslocalização da Empresa A	Encerrar a empresa
D	1 Empresa A (único cliente)	4 anos	99%	Não tem	Deslocalização da Empresa A	Encerrar a empresa
E	vários Empresa A é o principal cliente	20 anos	80%	Apenas na área dos plásticos	Deslocalização da Empresa A	Investir noutra área de negócio
F	vários	9 anos	60%	Um concorrente	Deslocalização	Diversificação da

	Empresa A é o principal cliente		na região	da Empresa A	produção e procura de novos clientes
--	---------------------------------	--	-----------	--------------	--------------------------------------

Fonte: Serrano, 2009: 225

4.2. Práticas de gestão de recursos humanos

4.2.1. Formação e desenvolvimento

Na Empresa A, a formação e o desenvolvimento são vistos como *uma necessidade (...)* *muitas vezes nem temos autorização [da casa mãe] para fazer formação. Houve aí uma altura em que não se podia gastar dinheiro em formação, mas tem que se fazer* (Entrevista ao Director da Empresa A). Nesta empresa é elaborado anualmente um plano de formação e existe um programa de gestão da formação que permite registar a formação que cada trabalhador recebeu e ao qual as chefias têm acesso, para consulta da formação recebida e para introduzir informação que permita planear acções futuras. Este procedimento, juntamente com a informação do perfil de formação previamente definido para cada categoria profissional e respectivo sector, permite o diagnóstico das necessidades de formação.

O panorama da formação e desenvolvimento de RH é diferente nas empresas subcontratadas. No conjunto destas empresas a Empresa B é a única que tem um plano de formação anual⁴ e que promove a formação do seu pessoal com os seus próprios meios. A empresa reconhece que não tem uma política de formação e desenvolvimento como seria desejável porque a produção é prioritária. O entendimento da empresa é que esta tarefa devia ser assegurada pelo Estado, o qual deveria prestar um apoio mais efectivo às empresas no domínio da formação: *Aí é que o estado devia funcionar (...)* [referência a determinados organismos públicos] *custam milhões ao estado e produzem muito pouco, aí é que podiam ajudar* (Entrevista ao Director da Empresa B).

Mesmo assim, a empresa declara que a sua preocupação com a formação e o desenvolvimento dos RH se situa no plano estratégico. Reconhece o papel da formação no desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, mas também, e particularmente, ao modelo de gestão e de organização do trabalho, inspirados no modelo japonês *Kaizen*, que “obriga” as pessoas a participar, a pensar, a envolver-se e a contribuir com soluções. Este apelo à criatividade e à responsabilização pelo sucesso da empresa são considerados igualmente factores de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional. Assim, nesta empresa, formar e

⁴ Por imposição da sua condição de empresa certificada nos domínios da qualidade e ambiente.

desenvolver não se restringe ao desempenho de uma tarefa, *é participar também nos múltiplos problemas que existem* (Entrevista ao Director da Empresa B).

As restantes empresas declaram que não têm política de formação e desenvolvimento, nem planos de formação para o seu pessoal. As empresas que estão em processo de certificação (C e E) estão neste momento a delinear o seu primeiro plano de formação, por imposição desse processo: *Estamos a defini-la [a política de formação e desenvolvimento] com a implementação da certificação (...) vai ter de existir um objectivo traçado e formas de quantificar esse objectivo e controlá-lo. Uma falha desta empresa é a nível da formação, mas como temos possibilidades de frequentar na Empresa A (...)* (Entrevista ao Director da Empresa C). De facto, os trabalhadores das subcontratadas são chamados pelo seu cliente (Empresa A) a frequentar formação em áreas consideradas necessárias para assegurar a qualidade do produto fornecido. Por falta de mecanismos de controlo as empresas não conseguem contabilizar a formação que o seu pessoal recebe no cliente e aquela que ocorre no posto de trabalho (como forma de integração por via dos colegas) também não é contabilizada por falta de informação.

De qualquer forma, a preocupação destas empresas com a formação não se situa ao nível estratégico. A formação é essencialmente encarada como um custo - *há sempre custos com a formação, nem que seja pelo simples facto de a pessoa não desenvolver o seu trabalho normal* (Entrevista ao Director da Empresa C) – e como *uma preocupação legal* (Entrevista ao Director da Empresa F).

No caso específico da Empresa F, esta aproveita a oferta de formação subsidiada e permite aos seus trabalhadores a frequência de acções consideradas relevantes para o exercício das suas funções. Esta posição face à formação não é, do ponto de vista das empresas, uma desvalorização da mesma, mas um reconhecimento de que a formação directamente relacionada com o posto de trabalho por vezes é dispensável porque o trabalho não o exige e nessa perspectiva os empresários interrogam-se: *formar em quê? Para quê?* (Entrevista ao Director da Empresa E).

O fraco envolvimento das empresas nas actividades formativas encontra também justificação no facto de não possuírem RH preparados para lidar com os processos administrativos e burocráticos que envolvem o acesso aos financiamentos: *Devia ser um processo mais linear, a empresa sente a necessidade e quer dar formação e devia haver colaboração mais directa de quem pudesse ajudar (...) temos sempre que recorrer a empresas externas que conduzem o processo e nos levam algum dinheiro, ou tem de haver uma parte*

burocrática e isso limita-nos de alguma forma (...) pode também acontecer que a formação comprada não corresponda às necessidades da empresa e é só para dizer que se faz formação (Entrevista ao Director da Empresa C).

Em nenhuma das empresas subcontratadas é feito um diagnóstico formal e sistemático das necessidades de formação, nem é considerado necessário. Face às oportunidades de formação existentes (no mercado ou proporcionadas pela Empresa A), a gerência decide quem frequenta a formação em função das necessidades do momento e de eventuais alterações nos produtos: *[as necessidades de formação] são diagnosticadas conforme o tipo e a quantidade de trabalho que vamos recebendo* (Entrevista ao Director da Empresa C). *Tem muito a ver se os produtos que produzimos estão estáveis, se há uma rotatividade do produto, se há uns que terminam, outros que vêm novos, portanto isso tem grande influência na formação* (Entrevista ao Director da Empresa D).

À excepção das Empresas B e F, as Empresas C, D e E não lideram o processo formativo dos seus colaboradores, ou seja, a participação destes em acções de formação, resulta da iniciativa do cliente. Sempre que a Empresa A considera que as acções que vai promover são úteis para o pessoal das subcontratadas dirige-lhes o convite e aqueles deslocam-se às suas instalações para receber a formação: *A Empresa A quando tem formação dá-nos a lista dos diversos tipos e nós indicamos ou não as pessoas (...) essa é outra vantagem também porque eles têm a técnica e dão formação às pessoas para se aperfeiçoarem (...) têm formação virada para a qualidade, gestão de stocks (...) porque nós temos as peças que vão ser utilizadas para fazer as bases, entram como peças e vão sair como bases* (Entrevista ao Director da Empresa E).

Em suma, os trabalhadores da Empresa A gozam de mais condições no que respeita à formação do que os trabalhadores das empresas subcontratadas. Entre este conjunto de empresas há a distinguir a Empresa B, que é a única que elabora anualmente um plano de formação e que promove a formação dos seus próprios trabalhadores. Encontra-se também alguma convergência de opinião entre a Empresa A e a Empresa B no que toca à concepção da formação, ou seja, ambas as empresas a consideram como uma necessidade e uma preocupação estratégica, enquanto as restantes empresas tomam a formação como um custo. Quando observamos a posição das empresas face à organização da formação verifica-se que a multinacional prefere organizar internamente a formação e recorrer a formadores internos; a Empresa B opta por comprar a formação necessária a empresas especializadas; as Empresas C, D e E beneficiam da

formação promovida pelo cliente e na Empresa F a formação recebida pelos trabalhadores é a que está disponível no mercado.

No que respeita à frequência com que os trabalhadores recebem formação verifica-se que na Empresa A todos os trabalhadores receberam formação e que no conjunto das empresas subcontratadas há 8,1% de trabalhadores que nunca recebeu formação. Entre os trabalhadores que receberam formação verifica-se que na Empresa A a principal competência adquirida é a “capacidade de trabalhar em equipa”, enquanto nas empresas subcontratadas se passa precisamente o contrário, ou seja, a competência que os trabalhadores consideram que mais desenvolvem por via da formação é a “capacidade de trabalhar sozinho”, provavelmente devido à natureza das tarefas e à organização do trabalho em vigor. Ainda assim, os trabalhadores das empresas subcontratadas reconhecem um grau de utilidade superior à formação que recebem para a melhoria do seu desempenho, comparativamente aos trabalhadores da Empresa A. Verifica-se ainda que os trabalhadores da Empresa A têm uma maior percepção da sua empregabilidade do que os trabalhadores das outras empresas, embora coincidam ao considerar a experiência profissional como a principal motivo da sua empregabilidade. O quadro seguinte sintetiza os elementos expostos atrás.

Quadro V – Formação e Desenvolvimento

Formação e desenvolvimento	Empresa A	Empresas Subcontratadas
Plano de formação	Sim	Empresa B: Sim Outras Empresas: Não
Concepção da Formação	Uma necessidade	Empresa B: Uma preocupação estratégica Outras Empresas: Um Custo
Organização da formação	Preferencialmente interna	Empresa B: Compra no exterior Empresas C, D e E: Apenas a que o cliente oferece Empresa F: frequentam no exterior
Proporção de trabalhadores que nunca recebeu formação	0%	8,10%
Principal competência adquirida pelos trabalhadores na formação	Capacidade de trabalhar em equipa	Capacidade de trabalhar sozinho
Reconhecimento da utilidade da formação para melhorar o desempenho	Menor	Maior
Percepção de empregabilidade	Maior	Menor
Principal motivo de empregabilidade	Experiência profissional	Experiência profissional

Fonte: Serrano, 2009: 238

4.2.2. Política de emprego

No caso da Empresa A, o recurso a contratações a prazo visa responder às necessidades quantitativas flutuantes de pessoal. Simultaneamente, a utilização de contratos a prazo é um recurso, uma oportunidade para a empresa avaliar a adaptação do indivíduo ao trabalho e à empresa e de avaliar as suas competências para o desempenho da função. Na prática, toma a figura de período experimental, permitindo à empresa, se for caso disso, corrigir erros de recrutamento. *Quando alguém é contratado só vem a prazo porque (...) pelo menos sempre existe menos protecção (...) por outro lado, também não temos a certeza de que vamos precisar porque isso depende das encomendas (...) não fazemos contratos mais longos do que 6 meses, ao fim de 1 ano e meio as pessoas estão no limite e passam a efectivos, com raras excepções* (Entrevista ao Director da Empresa A).

Por norma a empresa não adopta uma postura de contratar e despedir, a não ser em períodos excepcionais em que o volume de produção baixe de tal forma que não justifique manter os postos de trabalho. A empresa não reconhece vantagens neste procedimento, *até porque as pessoas levam um certo tempo a aprender a tarefa, há formação envolvida e acaba por ser um desperdício. Normalmente (...) as pessoas que acabam por sair, saem porque não têm competência ou porque o contrato acabou numa altura em que a empresa perdeu encomendas* (Entrevista ao Director da Empresa A). De qualquer modo, os trabalhadores não são distinguidos em função do seu vínculo contratual: *Nós procuramos tratar todas as pessoas como se fossem efectivos, inclusive os contratados a prazo (...). Quando os contratamos é com o espírito como se fossem ficar. Mas também tratamos todos os efectivos como se fossem contratados (...). Quem vem a prazo não deve encarar isso como sendo a prazo (...), mas sim como o emprego para os próximos 20 anos* (Entrevista ao Director da Empresa A).

Nas empresas subcontratadas os procedimentos e as motivações associados à utilização dos contratos a prazo são semelhantes aos descritos para a Empresa A. Nas PME's a proporção mais baixa de contratos a prazo encontra-se na Empresa E (6,9%) – a única em que este valor é inferior ao da multinacional (8,5%) - e a mais elevada na Empresa C (31,7%). Tal como no cliente, a rotação de pessoal é pouco significativa e acontece quase sempre por iniciativa das empresas. No entender dos empresários o recurso aos contratos a termo certo é forçado pela rigidez da lei de trabalho em matéria de contratação, que impede o funcionamento do mercado de trabalho. Por vezes, em novos processos de recrutamento, voltam a ser admitidas pessoas

dispensadas anteriormente. Este procedimento permite às empresas aproveitar o investimento realizado na integração e adaptação das pessoas aos postos de trabalho. Os seguintes depoimentos revelam postura dos empresários face à prática da flexibilidade numérica: *Se a pessoa não fica na empresa é porque não se integrou, não se encaixou na filosofia da empresa e nesse caso tem de fazer uma autocrítica* (Entrevista ao Director da Empresa B). *A contratação a termo certo tem sempre uma razão proporcional ao tipo e à quantidade de encomendas que aqui temos* (Entrevista ao Director da Empresa C). *O volume de encomendas (...) é variável. (...) já oscilamos muito mais [em número de pessoas], agora podemos oscilar entre 5 a 10 pessoas, não é significativo (...). O pessoal roda todo aqui, as da linha vão para a A, algumas da A vêm para aqui (embora seja mais difícil), vão para C, D (...) é como se fosse uma equipa* (Entrevista ao Director da Empresa D).

A subcontratação de empresas especializadas é uma prática de quatro das seis empresas e tem tendência a manter-se em áreas como: limpeza, segurança, medicina do trabalho, higiene e segurança e manutenção industrial.

A leitura do Quadro VI revela que, quer a Empresa A quer as empresas subcontratadas, promovem uma política de emprego direccionada para a estabilidade e que as modalidades de trabalho flexível a que recorrem se centram na contratação a termo certo e à subcontratação de empresas especializadas. A diferença mais evidente entre a empresa subcontratante e as restantes empresas reside na natureza da mão-de-obra e ao nível de precariedade. Especificando, as empresas subcontratadas empregam maioritariamente mulheres e apresentam níveis de precariedade no emprego superiores à empresa subcontratante.

Quadro VI – Política de emprego

Política de Emprego	Empresa A	Empresas Subcontratadas
Objectivo	Estabilidade	Estabilidade
Volume de emprego	1526 Trabalhadores	448 Trabalhadores
Mercado trabalho interno	Predominantemente masculino (H = 56,9%)	Predominantemente feminino (Média M = 77,08%)
Precariedade (proporção contratos a prazo)	Menor (8,5%)	Maior (Média = 16,6%)
Principais modalidades de trabalho flexível	Contrato de trabalho a termo certo Subcontratação de empresas especializadas	Contrato de trabalho a termo certo Subcontratação de empresas especializadas

Fonte: Serrano, 2009: 286

4.2.3. Organização do trabalho

Na multinacional, até aos anos 1980 predominou o trabalho individual e a partir dos anos 1990, com a evolução tecnológica e a propagação das linhas automáticas passou a organizar-se o trabalho na base da formação de equipas de trabalho. No total dos 1526 trabalhadores da Empresa A, apenas 100 mulheres (6,5%), que permanecem nas linhas manuais, realizam tarefas simples e repetitivas e têm um posto de trabalho atribuído. A crescente automatização da fábrica inviabiliza a simplificação de tarefas e exige RH cada vez mais qualificados. Nas linhas automáticas o trabalho é realizado por equipas de dimensão variável. Não há postos de trabalho individuais logo a ausência de um elemento não inviabiliza o trabalho, nem o cumprimento dos objectivos.

As linhas automáticas têm objectivos e a coordenação e controlo das tarefas é realizado pelas chefias. A concepção, preparação e controlo do trabalho é feito pelo sector da produção “métodos e tempos”. Os trabalhadores têm possibilidade de tomar algumas decisões relacionadas com o seu trabalho, como a seguir se exemplifica: *se uma máquina pára tem que ser ele a decidir o que vai fazer, chama o chefe, ou consegue resolver o problema, ou chama o mecânico, alguma coisa tem de fazer* (Entrevista ao Director da Empresa A). No modelo de organização do trabalho instituído a empresa considera que a rotação, alargamento e enriquecimento de tarefas são cada vez mais utilizados na mira de conseguir flexibilidade qualitativa.

Nas empresas subcontratadas o trabalho realizado *é muito simples, embora envolva uma grande responsabilidade em termos de qualidade (zero defeitos), mas julgamos que quem tem responsabilidade executa o trabalho em condições (...) nós fazemos esse tipo de controlo [de qualidade]* (Entrevista ao Director da Empresa C). Nas empresas onde não há grupos PMC (Empresas C e E), *realizam-se reuniões constantes entre chefes de secção, chefes de produção e gerência, a nível das colaboradoras, não tenho conhecimento desse aspecto, reúnem-se, mas de forma informal (...) às vezes são elas que encontram a solução para os problemas (...) como o posto de trabalho é individualizado, os problemas costumam ser resolvidos entre a colaboradora e a chefe de equipa* (Entrevista ao Director da Empresa C). Na empresa F a natureza das tarefas é igualmente simples e rotineira e a organização do trabalho é decidida pela gerência, que a comunica aos encarregados e estes por sua vez ao pessoal.

As Empresas B e D, com grupos de trabalho PMC, declaram praticar a rotação, o alargamento e o enriquecimento de tarefas, de modo a tornar o pessoal mais polivalente, no

entanto, sugerem que o recurso a tais práticas é condicionado pelas resistências dos trabalhadores à mudança: *Traz custos porque é preciso dar nova especialização à pessoa, embora o trabalho ao fim de algum tempo se possa tornar monótono, procuramos que aconteça com regularidade. Por norma são avessos às mudanças (...). Se um dos objectivos que nós temos é a capacidade de entrega, se não temos uma equipa polivalente, como resolver quando falta alguém?* (Entrevista ao Director da Empresa B).

Para além da multinacional, as Empresas B e D são as únicas, no conjunto das subcontratadas, que apresentam alguns aspectos da organização do trabalho que se aproximam das novas formas de organização do trabalho (e.g. trabalho de grupo, alguma autonomia dos trabalhadores para tomarem decisões, rotação, alargamento e enriquecimento de tarefas). Porém, na maioria dos casos verifica-se a predominância de formas de organização do trabalho tayloristas (e.g. tarefas simples e repetitivas e individuais, um indivíduo um posto de trabalho, tarefas com tempos de execução predefinidos, separação do trabalho de planeamento e concepção do trabalho de execução).

A convicção dos responsáveis das empresas sobre os aspectos da organização do trabalho que podem contribuir de forma positiva para o desempenho organizacional voltam a dar relevância a aspectos tayloristas na medida em que prevalece a preferência pelas regras formais ao nível da divisão do trabalho e das responsabilidades, a valorização do controlo hierárquico dos trabalhadores (ainda que as estruturas simples e pouco estratificadas sejam reconhecidas como preferenciais), a motivação dos trabalhadores é valorizada, enquanto factor que influencia o funcionamento das empresas, a qual pode ser conseguida pela via das recompensas extrínsecas (salários e prémios).

O cepticismo da Empresa A em relação à descentralização de decisões e delegação de responsabilidades é justificado pela possível perda de uniformidade e de justiça nas decisões: *É pior porque começa a haver muitas decisões. Tem que ser centralizado, eles [as chefias] fazem as propostas deles, mas depois temos de centralizar e olhar para os outros (...) para eles [os avaliadores] os seus são sempre os melhores, se não for centralizado e visto no todo há injustiças* (Entrevista ao Coordenador da Secção de Pessoal da Empresa A).

A necessidade de controlo hierárquico só é rejeitada pelas Empresas B e D para quem essa necessidade é um sintoma de desorganização da empresa - *Quando isso acontece reflecte a desorganização da empresa, a empresa não está organizada de forma a que os superiores*

saibam o que é que a pessoa produz (Entrevista ao Director da Empresa B) – ou de falta de envolvimento do pessoal - Não, eu acho que as pessoas ou estão envolvidas ou não estão (Entrevista ao Director da Empresa D).

A percepção dos trabalhadores sobre a natureza das tarefas que desempenham indica que, tanto os trabalhadores da Empresa A como os trabalhadores das empresas subcontratadas consideram que o seu trabalho é “exigente em responsabilidade” e em “esforço mental”. Embora haja acordo sobre estas características do trabalho, referira-se que os trabalhadores das empresas subcontratadas valorizam a característica do trabalho “monótono e repetitivo”. De referir ainda que em ambos os tipos de empresa os trabalhadores consideram em último lugar da hierarquia estabelecida a característica “bem remunerado”, o que significa que a totalidade dos trabalhadores sente que o seu trabalho não é suficientemente remunerado.

Quadro VII – Organização do trabalho

Organização do Trabalho	Empresa A	Empresas Subcontratadas
Forma de organização do trabalho predominante	Em grupo	Empresas B e D: Grupos PMC Empresas C, E e F: individual
Características do trabalho	Exigente em responsabilidade Exigente em esforço mental Mal remunerado	Exigente em responsabilidade Monótono e repetitivo Mal remunerado

Fonte: Serrano, 2009: 298

Conclusão

O modelo de relacionamento entre empresa subcontratante e empresas subcontratadas assenta no controlo da primeira sobre as segundas e na dependência destas, embora em grau variável, face ao cliente (confirmação da hipótese 1).

As empresas (C e D) cujo grau de dependência da Empresa A é maior, são aquelas que têm menor capacidade de reacção às condicionantes ambientais e que declaram não ter estratégias de sobrevivência face ao cenário de perda do cliente (confirmação da hipótese 2).

A empresa A apresenta, em todas as práticas de GRH estudadas, uma situação mais vantajosa para os trabalhadores que, no conjunto, tendem a diferenciar as oportunidades de desenvolvimento dos seus RH. Divisão do trabalho entre empresas (qualificado/não qualificado) proporciona o desenvolvimento desequilibrado das componentes da rede, na medida em que as empresas subcontratadas não sentem necessidade de investir no desenvolvimento dos seus RH (confirmação da hipótese 3).

Em termos globais, o grau de satisfação dos trabalhadores com as práticas de GRH é mais elevado na empresa subcontratante. Em termos globais, o grau de satisfação dos trabalhadores com as práticas de GRH é mais elevado na empresa subcontratante (confirmação da hipótese 4).

Bibliografia

Serrano, Maria Manuel (2009). Estratégias Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa/Instituto Superior de Economia e Gestão. Tese de Doutoramento.