

Modos diferenciados de gestão de quadros: Os quadros superiores de empresas da indústria transformadora

*João Pedro Cordeiro*¹

Introdução

As *estratégias de gestão* das empresas apresentam-se-nos como definidoras de diferentes práticas de gestão de quadros. Aceder às diferenciadas formas de expressão dessas práticas surgiu como o ponto de partida deste estudo.

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

Em torno da problemática central procurou-se verificar de que modo a gestão dos quadros é, ou não, diferentemente possibilitada pelos diversos contextos empresariais onde ela se processa, procurando, ainda, determinar se entre os factores que geram essas desiguais possibilidades está a sua diferenciada capacidade de inovação.

1. Enquadramento Teórico

Este estudo reenvia-nos sobretudo para as questões relacionadas com a gestão diferenciada da mão-de-obra por parte das empresas. Insere-se no campo das reflexões do paradigma da estruturação do mercado de trabalho pelas práticas de gestão dos recursos humanos das empresas (Tanguy, 1986). Com efeito, alguns estudos demonstraram a existência de diferentes lógicas de gestão dos recursos humanos em função de diferenciadas estratégias preconizadas pelas empresas: escolha entre flexibilidade interna ou externa, modalidades de renovação dos trabalhadores, recomposição das qualificações, exigência de experiência profissional, realização de formação contínua, maior ou menor grau de autonomia profissional, contratos de trabalho duráveis (e a tempo inteiro) ou de curta duração (e a tempo parcial), etc, constituem, entre outras, medidas de política de gestão da mão-de-obra de uma empresa (Amat e Géhin 1987; Clémenceau e Géhin, 1983).

O enquadramento teórico deste estudo consistiu numa reflexão sobre os conceitos de *inovação, quadros superiores e práticas de gestão dos recursos humanos*.

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

A invenção não desemboca necessariamente em inovação, já que para o surgimento desta última é preciso que uma qualquer invenção seja economicamente utilizada. Nesse sentido, são sobretudo as especificidades próprias do processo de difusão da inovação no mercado, mas também os condicionalismos da sua implementação, que vão marcar o seu sucesso.

É de notar ainda que a inovação se materializa em espaços e/ou lugares distintos, de formas diversas, conhecendo, por isso, várias modelações. Se nos situarmos ao nível da 'empresa que inova', Lasfargue propõe uma abordagem assente em vários subsistemas: o subsistema de inovação de processos, o subsistema de inovação de produtos e marketing, o

¹ ESCE/IPS

subsistema de inovação organizacional e o subsistema de inovação social (Lasfargue, 1991). Ao constatar a existência de um forte desajustamento entre os diferentes subsistemas de inovação ao nível de grande parte das empresas europeias – desenvolvimento da dimensão tecnológica da inovação, ou seja, do subsistema de inovação de processo ou de produto, em detrimento dos subsistemas de inovação organizacional e social –, Lasfargue defende o reequacionamento desta questão. Ou seja, para o referido autor existem outras dimensões da inovação, tão ou mais importantes que a dimensão tecnológica, que não devem ser negligenciadas: a *dimensão social*, a *dimensão comercial* e a *dimensão organizacional*².

Neste sentido, enquanto imperativo estratégico para fazer face a um conjunto de mutações na envolvente competitiva em que as nossas empresas actuam, a inovação deve ser entendida como um fenómeno integrado, ou seja, não só na sua vertente tecnológica (material), mas também, e sobretudo, na sua componente social, comercial e organizacional (imaterial). Como referem Godinho e Caraça, “em conjunto com a quantidade de mudança, uma segunda característica singular do mundo actual é a cada vez maior incorporação da *componente «imaterial»* nos processos económicos. (...) A riqueza de um país depende agora, em grande parte, do potencial de conhecimentos disponível, da sua organização e do respectivo modo de utilização” (Godinho e Caraça, 1988: 934-935). Falar de inovação nas empresas é, neste sentido, cada vez mais falar de novas tecnologias/equipamentos, mas também de novos conhecimentos, novas formas de organização e novos métodos de gestão.

O conceito de inovação presente neste estudo pretende caracterizar a 'capacidade de adaptação das empresas', o que significa que o processo de inovação deve procurar abranger a introdução de novos (ou melhorados) produtos e novos (ou melhorados) processos produtivos, um dueto que tem como centro os recursos humanos qualificados.

Se a 'capacidade de adaptação das empresas' passa pela inovação, a verdade é que, sem profissionais altamente qualificados, dificilmente a *batalha* da inovação triunfará. Ou seja, se a inovação é considerada como chave da competitividade, ela desempenha igualmente um papel importante na criação de novas empresas e de novos empregos altamente qualificados. Para concretizar este potencial não basta apenas dispor de “uma oferta abundante de novas tecnologias e de um enquadramento jurídico, financeiro e regulamentar que sustente a emergência de novos protagonistas no mercado de trabalho. É necessário igualmente possuir um reservatório apropriado de talentos em termos de espírito de empresa: trabalhadores dotados de grandes competências técnicas e de gestão, capazes de adoptar uma atitude 'dinâmica' perante a resolução de problemas e capazes de assumir riscos” (Commission Européenne, 1999: 22).

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

Neste sentido, só encetando processos de inovação, no produto e/ou no processo, e só apostando na qualidade e/ou na competência dos recursos humanos, as empresas conseguirão prosseguir uma estratégia de presença eficaz no mercado nacional e nos mercados

² - Segundo este autor, o conceito de inovação surge frequentemente associado à inovação tecnológica, à cooperação e desenvolvimento de novos produtos ou processos de produção, sendo nesta acepção que o conceito é vulgarmente utilizado. Já Joseph Schumpeter atribuiu um papel fundamental à inovação tecnológica. Para este autor, a introdução da inovação no sistema económico gerava um desequilíbrio nas rotinas existentes, ou seja, gerava desestabilização, a qual, por seu lado, proporcionava «desenvolvimento» com o aparecimento de novas indústrias e o desaparecimento de outras e com a alteração das importâncias relativas dos diversos mercados. Schumpeter considerou ser a grande empresa (já que dispõe de capacidade financeira para suportar laboratórios próprios de I&D, e que tem capacidade para estabelecer *bolsas de monopólio*) a principal protagonista desta desestabilização inovadora (Cf. SCHUMPETER, Joseph, citado por GODINHO, 1990)

internacionais. Ora este objectivo ganha possibilidades de resposta numa empresa que preconize políticas de gestão dos seus recursos humanos de natureza *qualificante*, isto é, numa empresa que aposte ao mesmo tempo na inovação e em práticas de gestão dos recursos humanos que valorizem as competências dos seus profissionais.

2. Modelo de análise das práticas de gestão dos quadros

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

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

A diferente conjugação de algumas das dimensões definidoras da gestão de mão-de-obra (regulamentação dos contratos de trabalho, modalidades de pagamento dos salários, formação profissional, modalidades de progressão, etc.) pode estar na origem de dois modelos de gestão dos quadros superiores, ou antes, como diria Max Weber, de dois *ideais-tipo* de gestão dos quadros superiores: a “gestão tendencialmente qualificante” e a “gestão tendencialmente não qualificante”.

3. Metodologia e Caracterização das empresas

Os resultados aqui apresentados referem-se aos dados obtidos através de estudos de caso em 6 empresas de diferentes sectores de actividade da indústria transformadora. Com elas não se pretendeu ter uma amostra representativa, nem tão pouco significativa, pelo que as conclusões aqui apresentadas não têm subjacente qualquer intenção de generalização.

A selecção dos inquiridos ou dos entrevistados considerou dois planos distintos. Em primeiro lugar, as entrevistas foram feitas em empresas de sectores de actividade diversos, numa tentativa de cobrir um leque variado de situações em termos de potencial de inovação. Mais em concreto, foram realizadas entrevistas semi-directivas em 6 empresas: 1 empresa de telecomunicações, 1 de informática e 1 de farmácia (como parte do que se pode considerar sectores de ponta), e 1 empresa do sector têxtil, 1 de metalúrgica/metalomecânica e 1 de cerâmica (como parte do que se pode considerar sectores tradicionais).

Em segundo lugar, em cada empresa considerada, foram realizadas entrevistas a vários agentes e não apenas ao seu responsável máximo. Nos vários casos analisados foram inquiridos tanto elementos do conselho de administração, como elementos de outras áreas, nomeadamente os directores/quadros dos departamentos de recursos humanos, de produção e de I&D. A razão fundamental pela qual se optou por esta estratégia deve-se ao facto de só assim se poder aceder à diversidade de perspectivas que existem em cada contexto empresarial concreto, não obstante todas possam convergir num objectivo comum.

A informação decorrente da nossa incursão nas empresas incidiu sobre vários aspectos-chave, mas apenas foram explorados para este trabalho os que incidem sobre a relação entre o potencial de inovação das empresas e a sua respectiva política de recrutamento e gestão dos quadros superiores.

Neste sentido, a nossa exposição incidirá sobre três aspectos principais: caracterização geral das empresas, análise da política de inovação e análise da política de gestão dos quadros (inserção e pós-inserção profissional).

4. Resultados

4.1. Caracterização das empresas

A empresa **A** é uma empresa industrial do sector de telecomunicações que privilegia a vertente de engenharia. É uma empresa que concebe, industrializa, vende e presta apoio ao cliente ao nível de determinados produtos de telecomunicações (equipamentos de telecomunicações para integração de voz, dados e vídeo sobre canais de fibras ópticas, sistemas de telecomunicações complexos). Ao nível do volume total de emprego, é uma empresa de média dimensão (possui 70 trabalhadores). Destes 70 trabalhadores, 29 são Quadros o que corresponde a uma taxa de enquadramento de 41,0%. A taxa de enquadramento superior é de 30,0%. A empresa **B** é uma empresa pertencente ao sector farmacêutico, que tem como actividade principal o fabrico de princípios activos para a indústria farmacêutica, ou seja, anti-inflamatórios, antibióticos semi-sintéticos, reacções químicas e produtos de meios de contraste de radiologia. No que diz respeito aos recursos humanos, esta empresa tem 380 trabalhadores: 137 quadros (85 superiores e 52 médios), o que representa uma taxa de enquadramento geral de 36,0% e uma taxa de enquadramento superior de 22,0%. A empresa **C** representa uma empresa do sector informático, cuja actividade envolve duas componentes principais: a produção multimédia e a engenharia de software (sistemas e tecnologias de informação, design visual e desenvolvimento de pequenos componentes). Possui apenas 35 trabalhadores, dos quais 27 são quadros (15 superiores e 12 médios) detendo, portanto, uma taxa de enquadramento geral elevada (77,0%). A sua taxa de enquadramento superior é de 43,0%.

A empresa **D** pertence ao sector têxtil e tem como actividade principal a produção de têxteis de lã, nomeadamente roupas de cama (lençóis, almofadas e edredões). Possui 1100 trabalhadores, a maioria dos quais com níveis de habilitação bastante baixos (cerca de 50% possui apenas a 4ª classe). Tem 106 profissionais pertencentes à categoria dos quadros (85 médios e 21 superiores). A taxa de enquadramento geral da empresa atinge os 9,6%, sendo a taxa de enquadramento superior bastante mais reduzida, apenas 1,9%.

A empresa **E** pertence ao sector metalúrgico/metalomecânico. Possui duas actividades principais: a produção de material agrícola e a produção de material industrial/circulante. Esta empresa possui 543 trabalhadores, sendo que a maioria possui baixas qualificações académicas (cerca de 50% possui apenas habilitações ao nível do ensino básico). É uma empresa caracterizada por uma fraca taxa de enquadramento geral (4,0% - correspondentes a 23 quadros) e de enquadramentos superior (2,0% - correspondendo a 11 quadros superiores).

A empresa **F** pertence ao sector da cerâmica, e a sua actividade principal é o fabrico de artigos de porcelana (doméstica e decorativa). É uma empresa líder nesta área de negócio ao nível do mercado interno, possuindo mesmo produtos que são líderes no mercado externo (principais mercados a Espanha, os EUA e a Itália). Esta empresa é constituída por 902 trabalhadores. A maioria dos trabalhadores (806) detém apenas até ao ensino básico. Por níveis de qualificação, 445 trabalhadores pertencem à categoria dos profissionais semi e não qualificados e somente 30 à categoria dos quadros (13 superiores e 17 médios), o que equivale a uma taxa de enquadramento geral de 3,0%. A taxa de enquadramento superior é quase insignificante (apenas 1,0%).

4.2. Sobre o potencial de inovação das empresas

Caracterizadas as empresas nas suas dimensões mais gerais, o objectivo neste ponto é identificar traços de eventuais dinâmicas sectoriais associadas ao comportamento inovador das empresas. Procuramos por isso determinar possíveis diferenças no potencial de inovação das empresas alvo de estudo. Esta abordagem baseou-se nos seguintes domínios: direcção de I&D, RH afectos a actividades de I&D, volume de investimento em I&D, relações de cooperação de I&D, programas comunitários, estratégias tecnológicas, inovação no processo, inovação no produto, fontes de inovação e patentes.

Dado estarmos perante empresas de diferentes sectores de actividade, com actividades e com opções internas específicas, é possível identificar diferentes perfis de estratégias empresariais no que às questões da inovação/I&D se refere. As empresas estudadas apresentam comportamentos diferenciados quanto à sua apetência/capacidade para inovar, o que, de alguma

forma, vem mostrar a influência das características sectoriais na dinâmica inovadora³. Um dos pontos que tende a evidenciar-se é o de um amplo movimento de terciarização das actividades que tem marcado as empresas dos chamados sectores de ponta, especialmente pela ênfase que estas concedem às actividades de concepção, de planeamento, desenvolvimento, marketing e design. Para além deste aspecto, outros existem que nos permitem identificar comportamentos diferenciados relativamente à inovação.

Podemos sintetizá-los em dois grupos principais:

⇒ de um lado, temos as empresas mais inovadoras (A,B,C)⁴ pertencentes aos chamados sectores de ponta (telecomunicações, farmacêutico e informático), e ainda a empresa do sector da cerâmica (F)⁵. Estas são as empresas que possuem uma direcção de I&D (com todas as condições de pleno funcionamento), que têm mais RH na área de I&D, que possuem uma verba específica para actividades de I&D, que introduziram novos produtos no mercado, onde existe uma renovação constante nos equipamentos, que têm equipamentos de ponta, que declaram ter a I&D um papel fundamental nos processos de inovação, que mais relações de cooperação com outras instituições (empresas ou outras) possuem em termos de I&D e que desenvolvem uma política de consulta e/ou de registo de patentes.

⇒ do outro lado, temos as empresas menos inovadoras (D, E), pertencentes aos chamados sectores tradicionais (têxtil e metalúrgico/metalomecânico). Estas são as empresas que não possuem direcção de I&D (ou quando possuem não tem condições de pleno funcionamento), que têm menos RH na área de I&D, que não possuem uma verba específica para actividades de I&D, que não introduziram novos produtos no mercado, onde não existe uma renovação constante nos equipamentos e que portanto têm equipamentos mais antigos, que revelam ter a I&D um papel diminuto (nulo) nos processos de inovação, que menos relações de cooperação com outras instituições possuem em termos de I&D e que não desenvolvem uma política de registo nem de consulta de patentes.

O **quadro 1** (em anexo 1) sintetiza os principais traços que caracterizam as empresas quanto ao seu potencial de inovação e às suas políticas de I&D.

4.3. Sobre as práticas de gestão de quadros superiores

Tendo analisado a relação entre a estratégia empresarial e a política de inovação das empresas, resta-nos, agora, analisar as opções estratégicas no domínio da gestão dos recursos humanos. O enfoque principal foi dirigido para as dimensões constitutivas da política de *inserção* e de pós-inserção *profissional*, no sentido de evidenciar a sua importância enquanto princípio reorganizador das estratégias empresariais no que à gestão dos quadros superiores se refere. Procuramos, por este meio, descortinar a resposta das empresas quanto ao processo de recrutamento dos quadros superiores, aos critérios determinantes para o recrutamento, ao tipo de contrato privilegiado no recrutamento, às modalidades de progressão na carreira, à política salarial e de incentivos e à política de formação profissional.

Da análise realizada verificamos que as empresas estudadas apontam para diferentes configurações quanto às políticas de gestão dos quadros. Um dos pontos que tende a evidenciar-se é o de um amplo movimento de estabilização e de valorização do emprego dos quadros superiores, que tem marcado sobretudo as empresas mais inovadoras e também a empresa do

³ - O que vem corroborar a opinião daqueles que explicam o comportamento inovador das empresas pelas características do sector ou indústria em que se inserem (Brechi e Malerba, 1997).

⁴ - Não nos podemos esquecer que, apesar de as identificamos como sendo as mais inovadoras, a verdade é que estamos a falar de formas embrionárias de inovação, ou seja, de “formas de inovação primárias que corresponderão à modernização de empresas assentes em padrões e factores convencionais de competitividade” (OLIVEIRA, 2000: 110).

⁵ - Esta empresa, apesar de pertencer a um sector tradicional, apresenta um comportamento inovador o que a nosso ver se deve a um conjunto de características específicas, onde destacamos o facto de ser uma empresa líder no mercado (mesmo internacional) permitindo-lhe adquirir os recursos necessários (financeiros, humanos e logísticos) para desenvolver uma política de inovação consistente.

sector da cerâmica, especialmente pela importância estratégica que estas atribuem aos seus profissionais mais qualificados. Para além deste aspecto, outros existem que nos permitem identificar comportamentos diferenciados relativamente à gestão dos quadros superiores.

Podemos sintetizá-los em três grupos principais:

⇒ um primeiro grupo integra as empresas dos sectores de ponta (A, B, C). Estas são as empresas que possuem uma direcção de recursos humanos complexa (no sentido de ter vários departamentos), que privilegiam a contratação efectiva de quadros superiores (mas que por vezes também realizam a contratação a prazo) e cujo modo de integração é feito pelas chefias, pelos colegas, por processo de acolhimento ou através de formação profissional. São empresas que possuem um plano de formação profissional e que mais apostam na realização de acções de formação profissional para os QS. São empresas que pagam salários efectivos superiores ao salário convencional, que possuem mais sistemas de incentivos, com modalidades de progressão/promoção que reflectem tanto uma lógica de definição de *garantias colectivas* (por 'antiguidade') como uma lógica de *flexibilização* e *individualização* (por 'mérito'). Este grupo está ainda relacionado com as empresas de alta inovação. A conjugação destas características indicia uma *gestão tendencialmente qualificante*.

⇒ um segundo grupo, que se opõe ao primeiro, integra as empresas D e E. Estas são empresas que possuem uma direcção de recursos humanos simples (no sentido de ter um único departamento), que não dispõem dos meios necessários para funcionar plenamente (empresa E). São as empresas que privilegiam a contratação a prazo de quadros superiores, cujo modo de integração é feito pelas chefias ou por processo de acolhimento, que não possuem um plano de formação profissional e que menos apostam na realização de acções de formação profissional para os QS. São empresas que também pagam salários efectivos superiores ao salário convencional, que não possuem (ou que possuem menos) sistemas de incentivos, e que não possuem modalidades de progressão/promoção definidas formalmente (empresa D) ou então possuem modalidades que reflectem uma lógica de *garantias colectivas* (por 'antiguidade') no caso da empresa E. Este grupo está ainda relacionado com as empresas de baixa inovação. A conjugação destas características indicia uma *gestão tendencialmente não qualificante*.

⇒ um terceiro grupo, que fica a meio caminho dos dois anteriores, integra a empresa F. Esta empresa possui características tanto do primeiro como do segundo grupo. Ou seja, é uma empresa que tem uma direcção de recursos humanos complexa e funcional, que realiza todo o tipo de contratos (a prazo/efectiva/prestação de serviços/estagiário) na contratação de quadros superiores e cujo modo de integração é feito pelas chefias, por processo de acolhimento ou através de formação profissional. É uma empresa que, não possuindo um plano de formação profissional formalizado, tem todavia uma política de formação essencialmente dirigida aos quadros superiores. Ao nível da política salarial e de incentivos, é uma empresa que paga salários efectivos superiores ao salário convencional, que tem apenas como sistemas de incentivos automóvel e gasolina, com modalidades de progressão/promoção que reflectem tanto uma lógica de definição de *garantias colectivas* (por 'antiguidade', por 'aquisição de diploma escolar' e por 'conclusão de cursos de formação') como uma lógica de *flexibilização* e *individualização* (por 'mérito' e 'avaliação das competências'). Esta empresa, apesar de pertencer a um sector tradicional (cerâmica) possui características específicas que nos permitem incluí-la no grupo de empresas de alta inovação. A conjugação destas características indicia uma *gestão tendencialmente qualificante*.

O **quadro 2** (em anexo) sintetiza os principais traços que caracterizam as empresas quanto às suas práticas de gestão de quadros superiores.

Referências bibliográficas

- AMAT, F., e J. P. GÉHIN (1987), "Accès des jeunes à l'emploi et mobilité des actifs", *Formation-Emploi*, 18.
- BRESCHI, Stefano, MALERBA, Franco (1997), "Sectoral Innovation Systems: Technological Regimes, Schumpeterian Dynamics, and Spatial Boundaries", in EDQUIST, Charles *Systems*

of Innovation Technologies, Institutions and Organizations, Science, Technology and the International Political Economy, London and Washington.

- C. EUROPÉENNE (1999), “Apprendre à innover”, *Innovation & Transfert Technologique*, 4/9.
- CLÉMENCEAU, P., e J. P. GÉHIN (1983), "Le renouvellement de la main-d'oeuvre dans les secteurs: quelles conséquences pour l'accès des jeunes aux emplois", *Formation-Emploi*, 2.
- FREEMAN, C.; CLARK, J.; SOETE, Luc (1982); *Unemployment and Technical Innovation – A study of Long Wages and Economic Development*, France Printer Publishers, London.
- GODINHO, Manuel Mira e CARAÇA, J.M.G. (1988), “Inovação Tecnológica e Difusão no Contexto de Economias de Desenvolvimento Intermédio”, *Análise Social*, vol. XXIV (103-104), pp. 929-962.
- GODINHO, Manuel Mira (1990), “Inovação, Dimensão Empresarial e Estrutura Industrial. A indústria portuguesa face aos desafios do novo paradigma das tecnologias de informação”, *Revista de Ciência, Tecnologia e Sociedade*, n.º 11, pp. 34-45.
- LASFARGUE, Yves (1991), “Mudanças tecnológicas e Gestão de Recursos Humanos. Nova responsabilização aos líderes. Como prevenir a exclusão dos tecnopatas?”, *Pessoal*, n.º 51, pp. 12-16.
- OLIVEIRA, Luísa (2000), “Empresas. Empresários, Competitividade e Exclusão Social, in *Competitividade e Exclusão Social: as Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto*, Projecto PRAXIS XXI/FCT, DINÂMIA/CIES/Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Vol. II, pp. 87-118.
- VILLEVAL, M. C., MÉHAUT, P. (1989), *La crise de rapport salarial et les niveaux de sa recomposition*, Cahiers I.
- TANGUY, L. (org.) (1986), *L'Introuvable Relation Formation-Emploi*, La Documentation Française.

ANEXO: Quadro 1 - Caracterização do potencial de inovação das empresas

Empresa	Direcção de I&D	RH em I&D	Vol. Invest. em I&D	Inovação (objectivos)	Inovação dos processos e tecnologia	Inovação no produto	Fontes de inovação	Papel da I&D na Inovação	Programas comunitários/ relações coop.	Patentes	Grau de inovação
A	Sim. Tem condições de funcionamento (com vários gabinetes)	13 (todos com pelo menos licenciatura)	600 mil contos	- Melhoria da qualidade - Produç. maior quantidade - Sat. necessida. empresa - Maior competitividade - Redução dos custos	- Renovaç. constante - Equipamentos ponta - Muito bom stock tec.	- Concep. de novos prod. - Renov. constante prod. - Pol. de market. rigorosa - 95% do esforço desen. novos produtos - Impor. design produtos	- Recursos humanos - Projectos cooperação - Feiras, workshops	Fundamental	(PEDIP/PRAXIS) - Agênc. de Inova. - AITEC - CET Aveiro - Universidades	1 - Política de consulta e de registo	Alto
B	Sim. Tem condições de funcionamento (com vários gabinetes)	60 (13 são QS) (15 com qualif. nível superior)	Cerca de 6% do volume de vendas	- Melhoria da qualidade - Maior competitividade	- Renovaç. constante - Equipamentos ponta - Muito bom stock tec. - 70% equipamento tem idade < 2 anos	- Concep. de novos prod. - Renov. constante prod. - Pol. de market. rigorosa - Adaptaç./melhor. Prod. - Impor. design produtos	- Recursos humanos - Congressos, feiras - Documentação - Clientes/fornecedores	Fundamental	(PEDIP) - Universidades - IBET - INETI - IST	170 (+ 130 pendentes) - Política de consulta e de registo	Alto
C	Sim. Tem condições de funcionamento	7/8 pessoas por projecto	Tem (mas não identifica a verba)	- Produç. maior quantidade - Sat. necessida. empresa	- Renovaç. constante - Equipamentos ponta - Muito bom stock tec.	- Renov. constante prod. - Pol. de market. rigorosa - Adapt./melhor. Produt.	- Recursos humanos - Conferênc., workshops - Documentação - Clientes	Fundamental	(PEDIP/PRAXIS) - Agência Inova. - CPIN, IST, ITEC - Universidades	(Não tem) - Tem política de consulta	Alto
D	Não. Gabinete de projectos. Não tem condi. para funcionar	4	Não tem	Não identifica nenhum	- Equipament. antigos - Não renovaç. const. - Idade 15/20 anos - Poucos equip. ponta - Trabalho manual	- Não tem novos produtos - Não tem produtos certificados	Não refere	Não refere	(Nenhum) - IDITE	(Não tem) - Não tem políti. de consulta nem de registo	Baixo
E	Sim. Não tem condi. para funcionar	6	Não tem	- Novos mercados - Aumento quotas mercado - Maior competitividade	- Equipament. antigos - Não renovaç. const. - Idade 15 anos - Poucos equip. ponta	- Não tem novos produtos - Não tem produtos certificados - Prod. pouco complexos	- Fornecedores/clientes - Feiras, congressos	Muito limitado e diminuto	(PRODIBETA) - ISQ	(Não tem) - Não tem polít. de consulta nem de registo	Baixo
F	Sim. Tem cond. de funcioname. (vários gabinet.)	24	Tem (mas não identifica a verba)	- Melhoria da qualidade	- Renovaç. constante - Equipamentos ponta - Trabalho manual	- Renov. constante prod. - Pol. de market. rigorosa - Tem prod. certificados	- Fornecedores/clientes - Feiras - Documentação	Fundamental	(Nenhum) - Centro tecnológ. - Universidades	(Não tem) - Tem política de consulta	Alto

ANEXO: Quadro 2 - Políticas de inserção e de pós-inserção profissional de Quadros Superiores das empresas

Empresa	Direcção de R. H.	Processo de recrutamento	Crítérios de recrutamento	Tipo de contrato no recrutamento	Modos de integração	Formação profissional	Política salarial e de incentivos	Modalidades de progressão	Inserção e pós-inserção profissional
A	- Sim - Funcional - Complexo (vários departa.)	- Anúncios, cand. espontâ. - Processo rigoroso e moroso (várias entrevist.)	- Forma. académica - Recém-licenciados - Ter licenciatura	- CT efectivo (com perío. experimental) - Também CT prazo	- Pela chefia - Processo acolhim. - Form. profissional - Pelos colegas	- Plano de F. P. - Interna e externa - Actual./melhoria competênc. - Suportada pela empresa	- Salário base - SE>SC - Incentivos vários - Desem./compet.	- Por antiguidade (com avaliação) - Por avaliação de mérito	Qualificante
B	- Sim - Funcional - Complexo (vários departa.)	- Anúncios, cand. espontâ. - Entidades externas; - Processo rigoroso e moroso (várias entrevist.)	- Forma. académica - Experiência - Recém-licenciados - Ter licenciatura ou bacharelato	- CT efectivo (com perío. experimental)	- Pela chefia - Processo acolhim. - Form. profissional	- Plano de F. P. - Interna e externa - Melhoria conhecimentos - Suportada pela empresa - Avaliação posterior (inform.)	- Salário base - SE>SC - Incentivos vários - Desemp./produç.	- Por antiguidade (com avaliação) - Por avaliação de mérito	Qualificante
C	- Sim - Funcional - Simples	- Anúncios, cand. espontâ. - Entidades externas; - Processo rigoroso e moroso (várias entrevist.)	- Forma. académica - Recém-licenciados - Ter licenciatura ou bacharelato - Universidade	- CT efectivo (indústria software) - CT prazo (indústria produção multimédia)	- Pela chefia - Processo acolhim. - Pelos colegas	- Plano de F. P. - Interna e externa - Técnica/comportamental - Suportada pela empresa	- Salário base - SE>SC - Incentivos vários - Avali. desempe.	- Por avaliação de mérito	Qualificante
D	- Sim - Funcional. - Simples - Informal	- Anúncios, cand. espontâ. - Contactos informais - 1 ou 2 entrevistas	- Forma. académica - Experiência - Recém-licenciados - Caract. Individuais	- CT prazo (dois contratos de 1 ano cada e renovável automaticamente)	- Pela chefia - Processo acolhim.	- Não tem plano F. P. - Não regular para QS - Posto trabalho - Suportada pela empresa - Limitada (poucos recursos financeiros) - Resistê. à F. P. fora horário	- Salário base - Incentivos (só automóvel e gasolina)	Nenhuma	Não Qualificante
E	- Sim - Simples - Não Funcional	- Anúncios, cand. espontâ. - Entidades externas - 2 entrevistas no máximo	- Forma. académica - Ter licenciatura - Experiência	- CT prazo (dois contratos de 1 + 1 ano (podendo ser 3) e renovável autom.	- Pela chefia - Processo acolhim.	- Não tem plano F. P. - Sobretudo prática - Não regular para QS - Suportada pela empresa - Resistência à F. P. fora horário trabalho	- Salário base - SE>SC - Não incentivos - Avali. desempe.	- Por antiguidade (sem avaliação)	Não Qualificante
F	- Sim - Funcional - Complexo (vários departa.)	- Anúncios, cand. Espontâ. - Contactos informais - Processo rigoroso e moroso (várias entrevist.)	- Forma. académica - Recém-licenciados - Licencia./bacharel. - Universidade - Experiência	- CT efectivo - CT prazo - CT prestação de serviços - CT de estagiário	- Pela chefia - Processo acolhim. - Form. profissional	- Não tem plano F. P. mas tem política F. P. essencialm. dirigida aos Quadros - Interna e externa - Novas techno./formas organi. - Suportada pela empresa - Avaliaç. Post. (infor.) - Resistê. à F. P. fora horário	- Salário base - SE>SC - Incentivos (só automóvel/gasoli.) - Produtivi./mérito	- Por antiguidade (sem avaliação) - Por avaliação de mérito - Diplo/cur. form Competências	Tendencialmente Qualificante