

Gestão dos Recursos Humanos, dinâmicas organizacionais e competitividade empresarial

*Cristina Parente
Luísa Veloso
Cláudia Pinto*

Resumo

O presente texto tem por base a análise de uma parte dos resultados obtidos a partir de um inquérito administrado a uma amostra das indústrias transformadoras situadas nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. Enquadra-se num projecto de investigação intitulado “Competitividade e Exclusão Social: as áreas metropolitanas de Lisboa e Porto”, o qual, em fase de conclusão, foi levado a cabo pelo CIES e Dinâmia do ISCTE e pelo Instituto de Sociologia do Porto. Intentamos dar conta das principais alterações e tendências do tecido empresarial nos domínios da Gestão dos Recursos Humanos (RH) e das respectivas configurações macro-organizacionais como forma de compreensão do cenário actual de competitividade que as empresas enformam e vivenciam.

I – DINÂMICAS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E COMPETITIVIDADE

Analizamos, neste primeiro ponto, as dinâmicas de gestão do emprego das empresas, concretizadas nas suas orientações em termos de gestão do efectivo, perspectivando, em particular, a sua influência enquanto factor gerador ou inibidor de emprego. Postulamos, por seu turno, o pressuposto teórico-empírico segundo o qual as orientações das empresas em termos de gestão do emprego apenas podem ser compreendidas no contexto específico das práticas de gestão dos Recursos Humanos, sendo estas condicionadas e encontrando-se mutuamente interligadas com a orientação da estratégia empresarial, bem como com as respectivas vantagens concorrenciais.

Neste sentido, iremos, num primeiro momento, e a título de enquadramento estrutural, dar conta das características particulares assumidas pelas mudanças introduzidas ao nível das práticas de gestão dos Recursos Humanos. A partir da abordagem global destas, centramos o nosso enfoque analítico de forma particularmente incisiva nos seus domínios mais orientados para a gestão do emprego.

No que concerne à gestão do efectivo, procedemos à sua caracterização, quer na sua dimensão quantitativa, consubstanciada na análise do saldo do emprego (efectuado a partir do peso numérico das saídas e dos recrutamentos dos trabalhadores), quer na sua dimensão qualitativa, considerando aqui duas vertentes: os níveis de escolaridade e de qualificação dos RH e os critérios privilegiados pelas empresas para o seu recrutamento. Esta caracterização permite-nos, numa fase subsequente, aferir a relação entre a gestão do emprego

e os perfis-tipo de competitividade¹ e de intensidade de tecnologias de informação².

A pertinência da análise da relação entre competitividade, tecnologias de informação e emprego assenta, designadamente, na observação de que as mudanças que, de uma ou outra forma, se estendem a todo o sistema produtivo, têm desencadeado amplas alterações, não apenas nos padrões de especialização industrial mas também no emprego, na estrutura das qualificações e nas opções empresariais de gestão dos RH. Não obstante os diferentes posicionamentos, as tecnologias de informação, ao permitirem uma racionalização dos processos de trabalho e de produção potenciam a sua optimização o que pode gerar, ainda que não isoladamente, uma tendência para a supressão de postos de trabalho e, eventualmente, de emprego. Todavia, estão igualmente na origem de processos de criação de postos de trabalho que exigem perfis profissionais diferentes, capazes, designadamente, de responder às novas exigências, como é o caso das áreas de programação de equipamentos, de concepção de novos produtos, processos e serviços, bem como no fabrico, assistência e manutenção. Não estamos, claramente, face a uma relação simples e linear tanto mais que a esta acresce todo o conjunto de opções adoptadas no domínio organizacional³.

Tomando este contexto por referência, procuramos analisar as principais tendências que se têm vindo a verificar no emprego, questionando como é que as empresas de acordo com o seu perfil de competitividade gerem os seus efectivos, contribuindo, desta forma para a criação ou diminuição do emprego.

1. As práticas de mudança na gestão dos Recursos Humanos

As empresas em análise demonstram ter conferido, no decurso dos anos de 1997 e 1998, algum dinamismo às suas práticas de gestão dos RH. Porém, atendendo ao contexto económico e socialmente conturbado vivenciado, 30,0% das empresas não introduziram qualquer tipo de alteração neste domínio, situação que contrasta com as dinâmicas de mudança que pautam a orientação da estratégia empresarial. Nesta última, verificamos que apenas 9,0% das empresas não implementou qualquer mudança.

Questionamo-nos sobre a relação entre as alterações introduzidas nas duas esferas da actividade, isto é, gestão dos RH e estratégia empresarial. Constatamos que, de entre as 596 empresas que procederam a alterações na orientação da estratégia empresarial, 59,5% desenvolveram em paralelo modificações nas áreas de actuação da gestão dos RH. Esta descoincidência é indicadora de uma débil interactuação para cerca de 40,0% das empresas entre decisões macro-estratégicas e práticas de gestão dos RH, o que nos induz, desde logo, a afirmar uma subalternatização da função RH face a outras funções da empresa.

De facto, metade das empresas apresenta como modificação estratégica a redução de custos, o que pesa invariavelmente, ainda que não de forma

¹ Para medirmos a competitividade, e depois de termos testado vários indicadores, optámos por um indicador de qualidade da performance económica ou saúde da empresa construído a partir das variáveis dimensão da empresa e cash-flow. O "cash-flow" é um indicador económico que nos permite avaliar a performance económica das empresas no sentido em que nos informa sobre a capacidade que têm de gerar receitas e, paralelamente, em reinvestir no futuro, tendo em conta igualmente a sua capacidade de reinvestimento passada.

² A composição do indicador de intensidade de tecnologias de informação assenta no agrupamento dos equipamentos de que as empresas dispõem, procurando, assim, caracterizar o grau de utilização daquelas.

³ Não nos cabe aqui desenvolver o extenso debate acerca da existência ou não de uma relação directa entre a integração de tecnologias e os movimentos de redução do emprego. Para um maior desenvolvimento, cf., designadamente, Lyon (1992), Kovács, Moniz, Pimentel (1987).

exclusiva, sobre a função RH4; contudo, a procura de uma melhoria da qualidade ou a expansão da actividade, salientadas por respectivamente, 69,6% e 43,2% das empresas, apontam para ciclos de vida empresariais de maturação e/ou crescimento que, por princípio, impõem novas necessidades no domínio da gestão dos RH. Este cenário por nós traçado adquire tanto mais significado quando se verifica que 84,5 % das empresas se refere à detenção de RH qualificados como um factor de vantagem concorrencial importante ou muito importante.

O quadro n.º 1 sintetiza as esferas de actuação das empresas no domínio das suas práticas de gestão dos RH, bem como a que é considerada como tendo causado maior impacto no seu seio.

Quadro n.º 1
Esferas de actuação das práticas de gestão dos RH
(%)

	Alterações introduzidas	Alteração com maior impacto
Seleção e recrutamento	24,0	16,3
Política de remunerações	22,4	16,6
Redução do efectivo	23,1	25,6
Política de promoções	6,8	3,2
Política de formação profissional	23,0	17,4
Formas de divulgação da informação	13,1	4,7
Condições de higiene e segurança no trabalho	34,4	14,5
Outra	4,1	1,7
Não houve alterações	30,3	—

(N=687)

(N=344)

Nota: Questão de tratamento individualizado na medida em que contempla a possibilidade de resposta múltipla.

A esfera de actuação onde é mais significativo o peso das empresas que afirmam ter efectuado alterações é a das condições de higiene e segurança no trabalho. É ainda relevante, num segundo plano, o conjunto de empresas que actua sobre as práticas de selecção e recrutamento e de redução do efectivo, bem como as que centralizam as suas dinâmicas de mudança nas políticas de formação profissional e de remunerações.

Todavia, as modificações referidas assumem significados distintos consoante o impacto real nas empresas. De facto, as esferas de actuação em que se concentram as mudanças encetadas na gestão dos RH não são totalmente coincidentes com a alteração mais privilegiada pelas empresas em termos de resultados efectivos.

O cenário de desfasamento encontrado entre práticas de gestão dos RH desenvolvidas e seu impacto, permite-nos avançar para um conjunto de considerações que pretendem constituir um contributo explicativo da situação empresarial vivida neste domínio.

A fraca importância atribuída pelas empresas às actividades desenvolvidas na esfera das condições de higiene e segurança no trabalho, por contraposição com o facto de ser um área claramente privilegiada na introdução de mudanças,

⁴ Vários estudos têm demonstrado que face à necessidade de redução dos custos, a função pessoal é um dos primeiros domínios a sofrer as consequências recessivas (cf., nomeadamente, Simões, 1997), sendo reduzida à sua expressão mais simples de "gestão administrativa de pessoal" (Peretti, 1997).

indicia-nos que estamos face a um domínio de actuação sujeito a constrangimentos legais que se impõem às empresas. Trata-se de uma esfera de actuação, que se não fosse de intervenção obrigatória, seria, provavelmente, descurada, exceptuando nos casos em que interfer directamente nos resultados das actividades produtivas.

A redução do efectivo é a única esfera de actuação em que o volume de empresas para as quais esta assume um forte impacto é superior ao das que a ela recorrem efectivamente. Tal é demonstrativo de alguma incoerência das empresas na forma como assumem os seus posicionamentos, fundamentalmente quando estes se repercutem em custos societais. Todavia, reforça a importância que esta medida assume actualmente para o tecido empresarial. As práticas de reajustamento e mesmo de emagrecimento dos RH tornam-se correntes, de forma a não se suportarem custos resultantes de excedentes de efectivos (ainda que, eventualmente, pontuais e temporários⁵), este ajustamento da mão-de-obra é tanto mais compreensível e adquire maior pertinência quando a competitividade de alguns sectores do tecido empresarial nacional assenta numa política de contenção salarial⁶.

Este último factor de vantagem competitiva – custos salariais menos elevados – é apontado como detendo um elevado grau de importância para cerca de 62,7% das empresas, o que explica, igualmente e em parte, o baixo impacto que as alterações ao nível das remunerações apresenta para as empresas. Estamos novamente face a um domínio em que as empresas se vêem face, por um lado, a mecanismos legais que impõem aumentos salariais gerais e, por outro, a mecanismos de mercado que desencadeiam acertos salariais individualizados nem sempre favoráveis às empresas, mas cujo carácter de obrigatoriedade legal ou mercantil limitam (ainda que relativamente) a gestão empresarial neste domínio.

O impacto das práticas orientadas para a aquisição e o desenvolvimento de qualificações/competências⁷, isto é, a selecção e recrutamento e a política de formação profissional, é significativamente inferior ao número de empresas que actuam nestas esferas, o que, eventualmente, poderá estar associado a algumas debilidades de implementação destas práticas do lado empresarial face aos custos financeiros que este tipo de investimentos exige, ainda que sejam fundamentais face à necessidade de se constituir um efectivo qualificado. Situação idêntica parece estar patente no que diz respeito às formas de divulgação da informação.

É ainda de referir a fraca importância conferida à política de promoções, em termos, quer de incidência das mudanças, quer do respectivo impacto, o que demonstra a secundarização que as empresas conferem a acções directamente potenciadoras de uma evolução profissional dos trabalhadores.

Do balanço entre modificações introduzidas e seu impacto, parece configurar-se uma orientação imediatista e utilitarista das práticas de gestão dos RH (Parente, 1996), a qual se concretiza numa gestão em termos exclusivamente administrativos e que é corroborada pelo facto da introdução de alterações em qualquer das esferas de actuação não ultrapassar mais de um quarto das empresas em análise, o que reflecte um fraco dinamismo neste domínio da gestão empresarial; porém, não encontramos um paralelismo em termos de orientações da estratégia empresarial, onde apenas 10,6% das empresas se

⁵ Voltamos a esta questão na avaliação quantitativa do saldo de emprego que, apesar de em termos genéricos tender para um resultado nulo, assume tendências de um ligeiro decréscimo (cf. subponto 2 deste ponto).

⁶ Lança (2000: 27-30) salienta, designadamente, a crise dos sectores de actividade dos têxteis, do vestuário e do couro, cuja competitividade é baseada nos custos.

⁷ O debate teórico acerca dos conceitos de qualificação e de competência não tem lugar numa abordagem deste tipo. Por isso, referimo-nos aos dois conceitos enquanto sinónimos, reportando a um conjunto de capacidades detidas e mobilizadas ou potencialmente mobilizáveis pelos indivíduos em situação de trabalho.

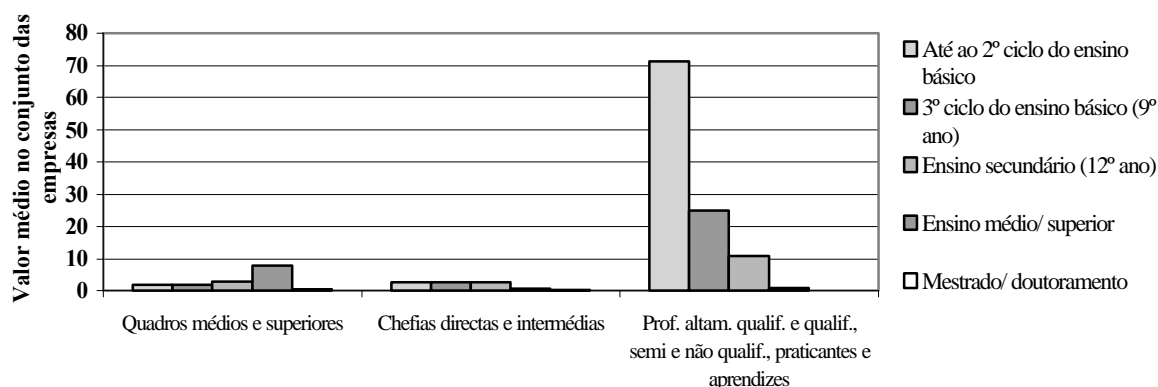
apresentam em situação de decréscimo de actividade, as quais seriam, em princípio, as que eventualmente se poderiam pautar por situações de pouca actuação gestonária ao nível de outras esferas. Ora, no domínio dos RH, o imobilismo gestonário ultrapassa de longe o número de empresas em fase de declínio de actividade.

2. Gestão do efectivo

2.1. Saldo de emprego: perfil escolar e *qualificacional* dos Recursos Humanos

A análise dos fluxos de efectivos para o conjunto global das empresas através da avaliação do saldo do emprego nos anos de 1997 e 1998 permite-nos concluir que estas empresas se caracterizam por uma diminuição do emprego, ainda que muito pouco significativa⁸, não se verificando tendências para movimentos de afastamento massivo de trabalhadores⁹.

Figura n.º 1
Níveis de escolaridade e de qualificação dos trabalhadores
(N.º)



Genericamente, podemos afirmar que existe uma propensão mais vincada no sentido da compensação entre a saída e o recrutamento de trabalhadores, apesar da saída e, portanto, o decréscimo do emprego, ter, como já referimos, um maior peso quantitativo, ainda que ténue. De facto, à data da realização do inquérito, 72,9% destas empresas afirma não carecer de mão-de-obra.

Vejamos, então, as características escolares e qualificacionais dos RH ao serviço das empresas¹⁰.

⁸ A média de trabalhadores saídos por empresa nesse período de tempo é de 51,5 trabalhadores contra 50,9 de trabalhadores recrutados.

⁹ Tendo em conta o número de trabalhadores saídos das empresas nos últimos 2 anos, verifica-se que 37,5% das empresas referiram uma saída de, no máximo, 9 trabalhadores, decrescendo para 14,6% as empresas em que se registou um afastamento entre 10 a 19 trabalhadores e para 14,1% as empresas cuja saída ronda entre os 20 a 49 trabalhadores. As mesmas tendências se verificam no domínio do recrutamento, em que 38% das empresas admitiram, no máximo, 9 trabalhadores, 13,8% recrutaram entre 10 e 19 trabalhadores e 14,3% entre 20 e 49 trabalhadores.

¹⁰ Para efeitos de simplificação analítica dos níveis de qualificação, procedemos a uma agregação de algumas das suas categorias. À semelhança da estrutura dos níveis de qualificação (Decreto-Lei n.º 49 A/77 de 12/7), agrupamos as categorias de encarregados, contramestres, mestres e chefes de equipa, conferindo-lhes a designação de "chefias directas e intermédias". Na categoria "outros profissionais" foram incluídos os

A visualização da figura n.º 1 demonstra uma predominância dos profissionais altamente qualificados e qualificados, semi e não qualificados e praticantes e aprendizes no total de trabalhadores ao serviço com habilitações escolares até ao 2º ciclo do ensino básico, enquanto os graus de ensino médio e superior são detidos, predominantemente, pelos quadros médios e superiores.

No que diz respeito às chefias directas e intermédias, salienta-se o domínio das empresas nas quais estes profissionais detêm os 2º e 3º ciclos do ensino básico e o ensino secundário.

Estamos pois face a empresas que, em média, apresentam baixas taxas de quadros médios e superiores, bem como de enquadramento directo.

Retomando o raciocínio em termos de saldo do emprego, os critérios destacados pelas empresas no recrutamento dos trabalhadores, não são homogéneos, variando consoante os níveis de qualificação¹¹. Apenas a experiência profissional constitui o critério mais valorizado em qualquer um daqueles, com excepção dos operários semi e não-qualificados, para os quais se destaca o critério idade. Para os quadros médios e quadros superiores valoriza-se ainda, para além daquela, a formação académica e escolar.

Quadro n.º 2
Crítérios para recrutamento segundo os níveis de qualificação dos trabalhadores
(%)

Nível qualificação	Quadros superiores	Quadros médios	Encarregados, contramestres, mestres e chefes de equipa	Operários altamente qualificados e qualificados	Operários semi e não qualificados
Experiência profissional	57,9	52,3	62,2	63,0	39,9
Formação profissional	34,5	41,3	45,1	48,2	26,3
Formação académica e escolar	51,1	41,5	20,1	21,3	17,0
Idade	19,7	21,8	26,2	30,1	44,1
Estado civil	1,6	1,6	1,5	1,5	3,3
Sexo	1,9	1,9	4,7	5,7	10,0

(N=687)

Nota: Questão de tratamento individualizado na medida em que contempla a possibilidade de resposta múltipla.

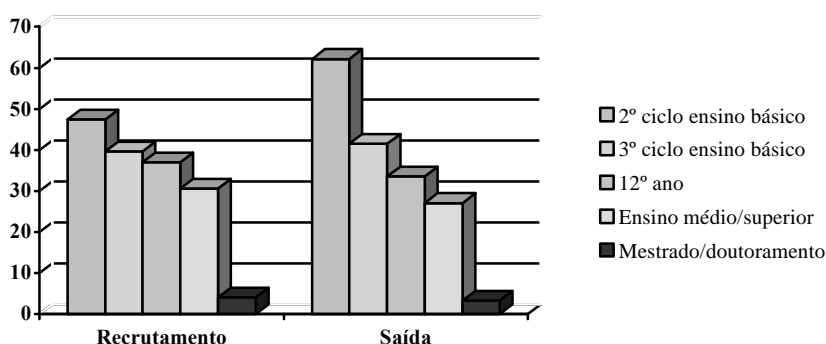
Salientamos ainda a formação profissional como um critério privilegiado no recrutamento de quadros médios, de profissionais de enquadramento directo e dos operários altamente qualificados e qualificados.

No que concerne à saída de trabalhadores segundo o diploma escolar, esta ocorre frequentemente entre os que possuem os mais baixos níveis de escolaridade (2º e 3º ciclos do ensino básico), enquanto no recrutamento se privilegia a entrada para as empresas de trabalhadores não apenas com estes dois níveis de escolaridade, mas também com o ensino secundário, patenteando-se uma distribuição mais equitativa dos trabalhadores entre os vários níveis de escolaridade.

profissionais altamente qualificados e qualificados, os profissionais semi e não qualificados e os praticantes e aprendizes.

¹¹ Retemos a variável nível de qualificação desagregada apenas na análise dos critérios de recrutamento na medida em que consideramos que estes reflectem as carências empresariais face ao mercado de emprego. A partir da integração dos trabalhadores nas empresas, esta variável perde o seu poder explicativo, na medida em que passa a estar submetida aos critérios dos instrumentos de regulamentação colectiva do trabalho que definem a categoria profissional a que o assalariado é vinculado, a qual muito raramente corresponde ao nível de qualificação efectivamente detido pelo trabalhador ou mesmo do emprego que ocupa, limitando-se a ser uma nomenclatura formal.

Figura n.º 2
Recrutamento e saída de RH segundo o nível de escolaridade
 (%)



2.2. A gestão do emprego na encruzilhada da competitividade: mudanças tecnológicas e na gestão dos Recursos Humanos

Na continuidade da reflexão anterior, focalizamos a nossa atenção nas relações que se podem estabelecer entre a gestão do emprego e os indicadores de competitividade e de intensidade de tecnologias de informação.

Analisemos, em primeiro lugar, a relação em causa tendo presente a sua variação segundo o indicador de competitividade.

São as empresas caracterizadas por um baixo perfil de competitividade aquelas em que a gestão do efectivo apresenta um défice no saldo de emprego (menos 10,7 trabalhadores), não havendo a compensação entre recrutamento e saída de trabalhadores que verificamos para a análise genérica e, em particular, para as empresas de elevado perfil de competitividade.

A diferenciação entre empresas por perfil de competitividade regista-se, igualmente, para as características qualificacionais e escolares dos seus activos.

Constatamos que as empresas mais competitivas integram os trabalhadores que detêm os níveis qualificacionais e de escolaridade mais elevados: em média, 15,8 trabalhadores são quadros médios e superiores e possuem um grau de ensino médio ou superior e, entre os profissionais altamente qualificados e qualificados, semi e não qualificados e os praticantes e aprendizes, 20,4 trabalhadores concluíram o 12º ano¹².

Por seu turno, é de referir que, enquanto as empresas menos competitivas privilegiam o recrutamento de mão-de-obra com o 2º e 3º ciclos do ensino básico, respectivamente 14,5 e 20,5 trabalhadores em média no conjunto das empresas, as de elevado perfil de competitividade, para além destes, acrescem o privilégio conferido à contratação de RH detentores do ensino secundário (9,8 trabalhadores).

Não obstante serem as empresas caracterizadas por uma elevada competitividade, aquelas onde se verifica uma maior rotação de trabalhadores, são igualmente estas as que mais promovem o acréscimo do emprego, com particular incidência para os indivíduos detentores de diplomas escolares mais elevados. Salienta-se, novamente, que estamos face a empresas que possuem uma média superior de trabalhadores com o 12º ano, ao que se contrapõe um número mais reduzido de activos com escolaridade ao nível do 2º ciclo do ensino básico.

¹² Os valores médios apresentados reportam-se ao conjunto das empresas em análise (N=449).

A leitura do quadro seguinte reforça algumas das nossas reflexões.

Quadro n.º 3
Fluxo do emprego por indicador de competitividade e nível de escolaridade
(valor médio de trabalhadores)

Nível de escolaridade	Trabalhadores por fluxo de emprego	Competitividade	
		Baixa	Alta
Até ao 2º ciclo do ensino básico	Recrutamento	14,5	13,9
	Saída	17,6	20,8
3º ciclo do ensino básico (9º ano)	Recrutamento	20,5	14,4
	Saída	19,3	14,5
Ensino secundário (12º ano)	Recrutamento	5,5	9,8
	Saída	5,8	7,4
Ensino médio/ superior	Recrutamento	3,7	5,4
	Saída	4,0	6,1
Mestrado/doutoramento	Recrutamento	0,3	1,5
	Saída	0,8	3,4

Relativamente aos critérios de recrutamento privilegiados pelas empresas, relembremos, desde já, a importância atribuída pela generalidade das empresas à experiência profissional. Contudo, as empresas diferenciam-se entre si quando verificamos que as que apresentam um baixo perfil de competitividade são as que privilegiam a idade como requisito mais valorizado na contratação de operários semi-qualificados e não-qualificados (23,2%). Por sua vez, as empresas de elevada competitividade, tendem a atribuir relevo à formação profissional para a integração das chefias directas e intermédias (30,1%) e dos operários altamente qualificados e qualificados (28,7%) e à formação académica e escolar para os quadros médios (28,5%) e superiores (35,8%).

Para finalizar a nossa análise nesta matéria, procuramos perceber a relação entre saldo do emprego e o indicador de intensidade de tecnologias de informação que pauta as empresas.

O impacto das tecnologias na gestão do efectivo é visível em termos, quer quantitativos, quer qualitativos.

Constatamos a existência de uma diferenciação significativa entre as empresas caracterizadas por um elevado e baixo perfil de intensidade de tecnologias de informação, o saldo do emprego e a posse de diplomas escolares dos RH contratados, afastados e mantidos¹³.

À semelhança do que se passa para o indicador de competitividade, o saldo do emprego tende a ser nulo ou compensatório nas empresas de elevada intensidade de tecnologias de informação e negativo nas de baixa, ainda que se trate, como já referimos, de um decréscimo muito pouco acentuado.

As diferenças acentuam-se no que concerne à escolarização dos RH. Os trabalhadores com os níveis de escolaridade mais elevados encontram-se integrados em empresas que apresentam um alto perfil de intensidade de tecnologias de informação. Estas empresas distinguem-se pela concentração de mão-de-obra com o 12º ano e o ensino médio ou superior, tendendo os trabalhadores detentores do 2º ciclo do ensino básico a concentrarem-se de forma mais incisiva nas empresas caracterizado por uma baixa intensidade de tecnologias de informação.

Se nos focalizarmos na relação entre intensidade de tecnologias de informação e os diplomas escolares privilegiados no recrutamento e afastamento de trabalhadores, observamos:

- um afastamento considerável de trabalhadores com diplomas escolares ao nível do 2º ciclo do ensino básico no seio de empresas de baixa intensidade de

¹³ Análise realizada por via de um teste de comparação de médias, considerando um nível de significância de 0,05.

tecnologias de informação (possuidores apenas de computadores pessoais ou de médio e grande porte); contudo, esta redução não é compensada pela entrada de RH com escolarização mais elevada, uma vez que é também nestas empresas que se tende a recrutar privilegiadamente RH detentores de diplomas ao nível do 2º ciclo do ensino básico;

- um impacto mais notório da intensidade de tecnologias de informação nas dinâmicas de emprego dos trabalhadores com escolaridade ao nível do 3º ciclo do ensino básico e do ensino secundário. Constatamos que, apesar das empresas de baixo perfil de intensidade de tecnologias de informação tenderem a caracterizar-se por uma manutenção dos RH detentores destes níveis de escolaridade, as empresas pautadas por uma maior intensidade de tecnologias de informação (que integram, nomeadamente, equipamentos tipo CAD, redes de comunicação entre postos de trabalho e possuem uma gestão da produção assistida por computador), promovem práticas de contratação de RH com diplomas escolares ao nível do 3º ciclo do ensino básico e do ensino secundário. Todavia, quando comparamos as incidências de recrutamento nestas empresas, torna-se assinalável uma propensão para se privilegiar a inserção de mão-de-obra mais escolarizada, isto é, detentora de diplomas escolares ao nível do 12º ano;

- um acréscimo da entrada de mão-de-obra com grau de ensino médio ou superior, o qual vai aumentando à medida que a integração das tecnologias de informação se intensifica, por exemplo nas empresas que possuem gestão assistida por computador (11,9%).

Podemos concluir a existência de uma relação entre competitividade e intensidade de tecnologias de informação, isto é, são as empresas que apresentam melhores resultados em termos de competitividade, aquelas que integram igualmente equipamentos tecnológicos mais sofisticados, o inverso se passando para as empresas de baixo perfil em ambos os indicadores.

Esta relação directa entre competitividade e intensidade tecnológica, encontra-se associada à incidência das alterações nas esferas de actuação da gestão dos RH. Ou seja, mais uma vez, são as empresas caracterizadas, simultaneamente, por perfis de elevada competitividade e de intensidade de tecnologias de informação que mais modificações introduzem na gestão dos RH. Nestas empresas assumem particular relevância as intervenções nas esferas das condições de higiene e segurança no trabalho e da formação profissional, o que demonstra uma preocupação, quer com a qualidade de vida no trabalho, quer com a evolução das qualificações/competências dos RH.

O posicionamento das empresas de alto e baixo perfil de competitividade em relação ao impacto das alterações promovidas na gestão dos RH, demonstra comportamentos nitidamente opostos, os quais assumem significado se retomarmos o raciocínio explicativo dos desfasamentos encontrados entre a introdução de alterações e o seu impacto. Suspeitamos que a actuação das empresas de baixo perfil de competitividade ao nível das condições de higiene e segurança no trabalho se faça somente por motivos legais e que as práticas de formação profissional e remuneratórias sejam de facto esferas de actuação descuradas.

Saliente-se, a título conclusivo, que ao contrário do que se vem afirmando acerca dos impactos negativos verificados genericamente no emprego por via da implementação constante e considerável de equipamentos tecnológicos, as empresas em análise infirmam esta regularidade, não se verificando qualquer relação entre as empresas detentoras de um elevado perfil de intensidade de tecnologias de informação e a diminuição do seu efectivo. Eventualmente, estamos face a empresas em que as próprias alterações organizacionais medeiam o impacto das tecnologias de informação no emprego na medida em

que são também estas que apresentam um alto perfil de mudanças organizacionais¹⁴.

Situação análoga se verifica em relação ao indicador de competitividade, em que as empresas mais competitivas não são aquelas onde se assiste a um emagrecimento em termos de RH, sendo mesmo a redução de efectivos uma esfera de actuação mais comum entre as empresas de baixo perfil de competitividade.

O que parece de facto inquestionável é que a redução de efectivos se faz à custa dos trabalhadores menos escolarizados. Todavia, são apenas as empresas que apresentam perfis de competitividade e intensidade de tecnologias de informação superiores que tendem a valorizar a integração de trabalhadores com diplomas escolares de nível mais elevado.

Os cenários discutidos parecem apontar uma propensão para a intelectualização do trabalho em que as actividades produtivas, alvo de implementação de tecnologias de informação, implicam novas exigências no domínio das qualificações escolares dos trabalhadores operacionais. De facto, a análise das características escolares dos profissionais contratados e saídos das empresas confirmam-nos esta tendência.

II – DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS, COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO

Neste segundo ponto, visamos desenvolver uma análise consubstanciada na abordagem das configurações assumidas pelas empresas em termos macro-organizacionais.

É no quadro dos novos condicionalismos colocados às empresas, que as mudanças ao nível organizacional aparecem como um dos factores que, em função das configurações que assumem, podem constituir um vector fundamental de garantia da competitividade daquelas, permitindo, concomitantemente, contornar algumas das suas repercussões negativas no domínio do emprego. Inovar continuamente e de forma integrada no domínio organizacional aparece como um contributo decisivo para se alcançar um posicionamento competitivo no mercado, desde que em articulação com um outro conjunto de factores, entre os quais se destacam a melhoria das qualificações dos RH e a introdução de novos equipamentos. Neste sentido, falar de mudança organizacional nas empresas é discutir como é que as formas de organização e os métodos de gestão se integram com, designadamente, as tecnologias da informação e os conhecimentos e capacidades dos trabalhadores.

O novo padrão de competitividade, que tem como um dos seus pilares de base a aposta inovadora ao nível das tecnologias da informação e comunicação, requer e potencia um quadro organizacional alternativo. A este nível, os estudiosos nesta matéria¹⁵, a partir das análises que têm vindo a levar a cabo em empresas, preconizam a introdução de alterações, não apenas na estrutura organizacional das empresas, mas também em termos de novos modos de relacionamento, de coordenação e controlo internos e de práticas de gestão dos RH inovadoras, reorientadas para práticas de gestão e modelos de liderança menos autoritário e mais conformes à participação e à autonomia no trabalho.

Tendo estes pressupostos teóricos como pano de fundo, a nossa análise contempla uma caracterização das configurações macro-organizacionais das

¹⁴ Análise realizada por via de um teste de comparação de médias, considerando um nível de significância de 0,05 em que $P=0,000$. Este resultado permite-nos concluir que estaremos, possivelmente, face a uma situação de aplicação das tecnologias de informação no seio de uma filosofia antropocêntrica da produção, a qual abrangerá um número reduzido de empresas. De facto, 80,5% das empresas possui computadores pessoais e 42,9% refere a posse de computadores de médio e grande porte, sendo os restantes equipamentos pouco salientados no conjunto das empresas.

¹⁵ Cf., designadamente, os trabalhos de Kovács e Castillo (1998) e de Kovács, Moniz e Pimentel (1987).

empresas, considerando no seu seio, por um lado, a sua estrutura organizacional e, por outro, as modalidades que assumem as respectivas formas de gestão organizacional.

Deste modo, a questão básica que orienta a nossa análise é saber de que forma a mudança e flexibilidade organizacional é potenciadora, ou não, de práticas inovadoras - ao nível dos produtos e dos processos, da gestão dos RH e da intensidade das tecnologias de informação - e competitivas por parte das empresas?

1. Configurações macro-organizacionais das empresas: estruturas organizacionais orgânicas e mecânicas

Tendo presente os objectivos acima referidos, as empresas foram questionadas sobre algumas das características relativas ao funcionamento interno da sua estrutura organizacional¹⁶. Neste sentido, optamos pela realização de uma análise factorial sobre esta última, com o objectivo de agrupar as empresas e, por conseguinte, acrescer o poder explicativo dos respectivos domínios organizacionais.

A análise factorial realizada conduziu-nos ao agrupamento das variáveis em quatro factores, os quais se consubstanciam em dimensões caracterizadoras do carácter orgânico ou mecânico das estruturas organizacionais das empresas em estudo. A integração da informação nos factores - por ordem decrescente do seu poder explicativo do fenómeno em análise - apresenta a seguinte hierarquização: “grau de formalização”, “grau de centralização”, “grau de responsabilização” e, finalmente, “estruturação das actividades”. Estes explicam, no seu conjunto, 59,6% da variância total das variáveis¹⁷.

É de referir que os graus de formalização e de centralização são distintivos de estruturas organizacionais orgânicasⁱ. No sentido inverso, a estruturação das actividades e o grau de responsabilização são factores característicos de empresas com estruturas de carácter mecanicistasⁱⁱ. Estamos perante um conjunto de empresas que se distinguem, quer pela flexibilidade, quer pela rigidez das suas estruturas internas, havendo, contudo, um predomínio generalizado da primeira vertente, decorrente do poder explicativo acrescido dos factores nela considerados. Procedemos então, a partir deste ponto, a uma divisão das

¹⁶ A análise efectuada baseia-se no tratamento de uma questão do inquérito administrado no âmbito do presente estudo, em que as empresas eram solicitadas a posicionar-se numa escala, a qual constitui uma adaptação da “escala mecânico/orgânico (MECOR)” proposta por Vala, Monteiro, Lima et al (1994: 184-185). Contempla as seguintes dimensões analíticas: fluxos de comunicação, grau de centralização/descentralização da autoridade, da responsabilidade e das decisões tomadas, definição de tarefas, papéis e funções, grau de rigidez/adaptabilidade da estrutura interna, meios de coordenação e inexistência/existência de funções específicas a secções e/ou departamentos. Procedemos então a uma análise das respostas obtidas que nos permitiu identificar as características das estruturas organizacionais de carácter predominantemente orgânico ou mecânico.

¹⁷ Na realização da análise factorial foram consideradas 498 empresas, correspondendo a 72,5% do total. As restantes não foram consideradas por ausência de resposta a, pelo menos, um dos itens da questão. A agregação das variáveis caracterizadoras da estrutura organizacional consubstancia-se em quatro factores: o “grau de formalização”, que explica 25,4% da variabilidade total das variáveis e contempla a comunicação vertical, horizontal e diagonal ($r=0,479$), a estrutura da organização flexível ($r=0,434$) e os meios interpessoais de coordenação ($r=0,861$); o “grau de centralização” com um poder explicativo de 13,1%, integra a descentralização das decisões ($r=0,961$) e a autoridade descentralizada ($r=-0,490$); o “grau de responsabilização”, o qual assume 11,2% da explicação da variância das variáveis, agrega a responsabilidade atribuída a pessoas em posições específicas ($r=-0,485$) e uma estrutura da organização rígida ($r=-0,342$); a “estruturação das actividades”, com um poder explicativo de 9,8%, inclui a definição escrita das tarefas, papéis e funções ($r=0,373$) e a existência de departamentos e funções específicos ($r=0,476$).

empresas em dois grupos, consoante o peso assumido por cada uma das vertentes, considerando, em cada um destes, as empresas em que predominam os traços de carácter orgânico e os de carácter mecânicoiii.

2 Estrutura e gestão organizacional e orientação da estratégia empresarial

Com base no agrupamento das empresas em função do predomínio das características orgânicas e mecânicas das respectivas estruturas organizacionais, tipificação que orienta a nossa exposição para esta dimensão analítica, procuramos analisar e compreender como é que aquelas se distinguem ao nível das alterações introduzidas em termos, quer da sua gestão organizacional, quer da orientação da sua estratégia, podendo adiantar-se, desde já, que são as empresas com uma estrutura tendencialmente orgânica, aquelas que mais alterações encetam nestes dois domínios.

Importa aqui analisar, previamente, as transformações operadas ao nível da gestão organizacional da empresa. Consideramos nesta última todo um conjunto de dinâmicas de mudança ao nível de esferas de actuação várias na organização das empresas, tais como a tomada de decisão ou as iniciativas de criação de equipas de trabalho ou de departamentos/secções.

Verificamos que, apesar do significativo número de empresas que refere não ter introduzido qualquer alteração, predominam, como se pode visualizar no quadro seguinte, as que procederam a transformações organizacionais, de entre as quais se salientam as realizadas com o intuito de melhorar a circulação da informação e de criarem novos procedimentos de planeamento, controlo e gestão da produção.

São ainda de destacar as alterações efectuadas nas esferas da descentralização da tomada de decisão e da introdução de modificações no lay-out fabril.

Não podemos deixar de notar que estamos perante uma estrutura empresarial em que emerge um ligeiro esforço de organização e de racionalização patente nas modificações introduzidas ao nível dos seus procedimentos de planeamento, controlo e gestão da produção e do seu lay-out, eventualmente acompanhadas por uma tentativa de flexibilização, consubstanciada na descentralização dos processos de tomada de decisão e na melhoria da circulação da informação.

Quadro n.º 4
Esferas de actuação da gestão organizacional

Esferas de actuação	%
Descentralização da tomada de decisão	23,1
Centralização da tomada de decisão	4,1
Melhoria da circulação da informação	33,5
Aumento dos níveis hierárquicos	6,1
Redução dos níveis hierárquicos	7,9
Criação de equipas de trabalho	20,5
Criação de novos departamentos/secções	13,7
Criação de novos procedimentos de planeamento, controlo e gestão da produção	32,5
Modificações no <i>lay-out</i> fabril	22,7
Outras	4,7
Ausência de alterações	26,2

(N=687)

Nota: Questão de tratamento individualizado na medida em que contempla a possibilidade de resposta múltipla.

Entre as empresas que introduziram modificações ao nível da gestão organizacional, a observação do quadro n.º 5 permite-nos constatar que em quase metade destas foram, igualmente, realizadas modificações na orientação da sua estratégia.

Quadro n.º 5
Introdução de alterações na gestão organizacional e na orientação da estratégia empresarial
(%)

Alterações – gestão organizacional		Alterações – orientação da estratégia		TOTAL
		Não	Sim	
Não		29,9	7,1	37,0
Sim		18,3	44,7	63,0
TOTAL	%	48,2	51,8	100,0

(N=687)

Há, assim, para este conjunto de 44,7% de empresas, uma consonância que comprova a necessidade de as acções encetadas ao nível estratégico – designadamente em termos da procura de melhoria da qualidade e da expansão da actividade – encontrarem pontos de ancoragem organizacional capazes de garantir a sua eficácia em termos operacionais. De outra forma, dificilmente se encontra capacidade de resposta às linhas de orientação definidas no topo estratégico das empresas.

As esferas de actuação em que as alterações organizacionais efectuadas são mais visíveis divergem quando nos reportamos ao carácter orgânico ou mecânico das estruturas organizacionais das empresas, constituindo o desenho organizacional o “esqueleto” sobre o qual recaem as intervenções das empresas. Vejamos então como é que aquelas se caracterizam no que se refere aos dois níveis de modificações aqui em questão, ou seja, nas esferas da gestão organizacional e da orientação da estratégia empresarial.

No que concerne às mudanças encetadas no domínio da gestão organizacional, constatamos que, para as empresas em que predominam traços organizacionais de pendor orgânico, adquire relevância, à semelhança do universo total das empresas, a criação de novos procedimentos de planeamento, controlo e gestão da produção, a descentralização da tomada de decisão e as modificações no lay-out fabril. Salienta-se ainda a constituição de equipas de trabalho, modificação esta que é, de facto, central em estruturas organizacionais mais flexíveis, pois é, particularmente, no seio destas que é possível otimizar as restantes opções de gestão organizacional. O carácter integrado de tais processos é corroborado quando constatamos igualmente a introdução de alterações ao nível da criação de novos departamentos ou secções e da redução dos níveis hierárquicos, embora o peso numérico desta medida seja claramente inferior às acima referidas.

Contudo, existe, ainda, um número significativo de empresas que refere não ter realizado qualquer tipo de alterações ao nível dos parâmetros da gestão organizacional (110, representando 22,1% das empresas consideradas neste domínio de análise), sendo este fenómeno particularmente característico de empresas com uma estrutura mecanicista e mais rígida. Nestas últimas, a ausência de processos de mudança é a realidade mais saliente, relevando-se, no cômputo geral das alterações introduzidas, apenas a centralização da tomada de decisão, o que nos permite afirmar que estamos face a um subconjunto empresarial que tende a introduzir dinâmicas “regressivas” e reprodutoras do carácter mecânico das suas estruturas organizacionais.

Introduzindo-se agora a variável orientação da estratégia empresarial, verificamos que, e atendendo, particularmente, aos factores caracterizadores das estruturas orgânicas - os graus de formalização e de centralização - saem evidenciadas as alterações no sentido da melhoria da qualidade, da redução dos custos, da expansão da actividade e da criação de novos produtos.

Inversamente, quando nos debruçamos sobre as estruturas de carácter mecânico, salientam-se, em termos de orientações da estratégia, o decréscimo e a especialização da actividade produtiva, sendo estas, no cômputo geral, as modificações menos prosseguidas no total das realidades empresariais em estudo.

A análise da relação entre a configuração das estruturas organizacionais das empresas e a orientação das suas estratégias aponta-nos para um paralelismo entre um maior dinamismo marcado por traços de crescimento, inovação no produto e qualidade nas estruturas organizacionais orgânicas e um menor dinamismo caracterizado pelo declínio ou especialização das empresas nas estruturas organizacionais mecânicas.

3. As configurações macro-organizacionais na intercepção de factores de inovação e competitividade

Visamos, neste ponto, a partir das mudanças encetadas no domínio das configurações macro-organizacionais - gestão e estrutura organizacional - caracterizar as empresas segundo os indicadores que têm vindo a orientar a análise empírica.

Retenhamos, em primeiro lugar, a nossa atenção na gestão organizacional cujo raciocínio analítico é mais linear e sintético dada a sua distribuição polar.

As empresas caracterizadas por perfis de elevada inovação, de intensidade de tecnologias de informação e de mudanças nas políticas de gestão dos RH, são aquelas que mais alterações encetam na sua gestão organizacional, o inverso se passando para as que se situam no pólo oposto dos indicadores referidos, em que se tende a sobrepor a ausência de modificações na gestão organizacional^{iv}.

Já no que concerne ao perfil de competitividade, embora se mantenha a variação na razão directa, concretizada num predomínio claro das empresas mais competitivas, em termos das pautadas pela introdução de alterações ao nível da gestão organizacional, verificamos que, no subconjunto das que apresentam um baixo perfil de competitividade, o peso das empresas que procederam a alterações é superior ao das que não o fizeram (29,2% e 20,5% respectivamente). Este dado conduz-nos a equacionar a eventual relação menos notória entre competitividade e dinâmica organizacional, distinguindo-se as empresas, nesta última, de forma mais nítida quando abordamos vertentes de carácter mais qualitativo (tais como a mudança na gestão dos RH) do que ao nível económico.

Reflectindo agora sobre a relação entre a configuração da estrutura organizacional das empresas e os indicadores em questão, verificamos que assume uma posição claramente destacada a sua relação com os indicadores de mudanças encetadas na gestão dos RH e de intensidade de tecnologias de informação.

No que concerne às mudanças na gestão dos RH, constata-se um predomínio do perfil alto de actuação em empresas que se caracterizam por uma estrutura orgânica, sendo de destacar as alterações introduzidas nas condições de higiene e segurança, na política de formação profissional e na selecção e recrutamento (já salientadas em termos dos resultados genéricos^v), mas igualmente nas formas de divulgação da informação e na política de remunerações. Convém termos presente que a redução do efectivo não assume qualquer significado para este conjunto de empresas, o que nos conduz a afirmar que a diminuição do emprego não se configura como uma prática de gestão que acompanhe a flexibilização organizacional das realidades empresariais.

Corroboramos assim a concepção segundo a qual a opção por medidas de flexibilidade qualitativa constitui uma via adequada de minimização dos efeitos negativos da flexibilidade quantitativa, pois esta última é, frequentemente, sustentada pela diminuição ou precarização do emprego (Rodrigues, 1994).

Paralelamente e como referimos no ponto anterior, é elevado o número de empresas que não introduziu qualquer tipo de alterações na gestão dos RH (30,3% das empresas em análise), acrescendo-se, agora, que esta ausência de dinâmica assume maior relevância nas empresas caracterizadas por estruturas organizacionais mecânicas.

Vejamos como se diferencia a configuração da estrutura organizacional das empresas em função do seu perfil de intensidade de tecnologias de informação. Os resultados obtidos permitem-nos constatar que a posse de equipamentos tecnologicamente mais avançados se encontra inerente a estruturas organizacionais orgânicas. Ou seja, estamos perante uma situação de combinação entre a utilização das tecnologias da informação e uma estrutura empresarial flexível, capaz de otimizar o desempenho empresarial, explorando as potencialidades dos equipamentos tecnologicamente mais avançados, o que permite uma adaptação aos constantes reajustamentos técnicos, de mercado e outros, sem que necessitem de recorrer, impreterivelmente (como se tem vindo a afirmar) aos mecanismos de flexibilidade qualitativa.

No que concerne ao indicador de inovação, embora apresente uma relação menos destacada com a configuração da estrutura organizacional das empresas, não deixa de apresentar um comportamento idêntico aos dos anteriores: são as empresas dotadas de estruturas organizacionais mais flexíveis aquelas que se caracterizam por um carácter mais inovador ao nível do processo (através, nomeadamente, das reestruturações no processo produtivo) e do produto (por via, designadamente, da introdução/melhoria de novos produtos).

Para além da regularidade verificada na relação entre estruturas organizacionais de carácter orgânico e uma maior propensão para alterações da gestão dos RH no sentido da flexibilidade qualitativa, para a inovação e para a intensidade de tecnologias de informação, verificamos também que, no cômputo geral, as empresas não deixam de se pautar por um predomínio de vertentes mais inovadoras no sentido da flexibilização da sua própria estrutura organizacional, patente, por exemplo, no privilégio conferido à interacção pessoal ou à descentralização da estrutura, em detrimento das mais rígidas, como é o caso da definição escrita de tarefas, papéis e funções.

É, finalmente, de salientar que o indicador de competitividade não diferencia as empresas em termos da sua estrutura organizacional, o que nos conduz a afirmar uma ausência de relação entre as empresas mais competitivas e as mais inovadoras ao nível organizacional. Confirmamos assim, no seguimento do raciocínio já exposto a propósito da gestão organizacional, que a esfera da competitividade, marcada por uma orientação mais económica, não se encontra relacionada com a estrutura organizacional das empresas. Esta última apresenta uma articulação mais estreita com o sistema técnico, bem como com a orientação da gestão dos RH, sem que tal actuação empresarial, direccionada para a tecnologia e para as pessoas, tenha equivalente em termos competitivos.

ALGUMAS NOTAS CONCLUSIVAS

Procuramos, ao longo do primeiro ponto, dar conta, por um lado, das principais alterações e tendências nos domínios dos RH, atendendo em particular às práticas de gestão do efectivo encetadas pelas empresas situadas na Área Metropolitana de Lisboa e na Área Metropolitana do Porto e, por outro, analisar de que forma essas práticas se encontram relacionadas com o perfil de competitividade empresarial. Vejamos, a título de síntese, as grandes linhas conclusivas a retirar da análise desenvolvida:

- Observamos uma clara secundarização da gestão dos RH nas empresas, em favor da actuação em outras funções da empresa, perspectivando-se um cenário de gestão “imediatista e utilitarista” dos RH em detrimento de uma óptica “desenvolvimentista e estratégica” (Parente, 1996).
- No que concerne à gestão do efectivo, é de relevar que não estamos, genericamente, face a um tecido empresarial pautado por processos de redução do emprego. Contudo, são de salientar duas particularidades: em primeiro lugar, são as empresas de baixo perfil de competitividade que tendem a demonstrar um saldo negativo de emprego, o que significa que nos encontramos face a um tecido empresarial em que a competitividade não é sinónimo de emagrecimento do volume de efectivos, situação característica, designadamente, de empresas designadamente multinacionais localizadas em países centrais; em segundo lugar, a redução do emprego, em termos do perfil escolar e profissional dos trabalhadores, afecta, sobretudo, os profissionais com níveis de escolaridade e qualificação mais baixos, confirmando-se, deste modo, as tendências de exclusão das empresas e, potencialmente, do mercado de emprego, de RH mais desprovidos de instrumentos de inserção crítica (Lima e Silva: 1986), perfil este que dificulta o seu acesso a práticas conducentes à valorização e/ou reconversão das suas capacidades e conhecimentos. Paralelamente, como constatamos que o decréscimo do efectivo se observa em particular nas empresas de baixo perfil de competitividade e de intensidade de tecnologias de informação, tal permite-nos, de alguma forma, afirmar não estarmos face a uma tendência generalizável a todas as empresas analisadas mas às que manifestam dificuldades acrescidas de sobrevivência a médio e longo prazos. Todavia, tendo presente que, num padrão de competitividade assente nos baixos custos salariais e em mão-de-obra intensiva, a sua alteração para parâmetros mais exigentes de competitividade internacional pode implicar custos salariais elevados.

Relativamente ao segundo ponto, vejamos, a título conclusivo, as alterações e as características das empresas nos domínios analisados, tendo como pressuposto analítico a distinção entre estruturas organizacionais orgânicas e mecânicas.

- Genericamente, as empresas apresentam uma tendência para a flexibilização das estruturas organizacionais, visível, quer na procura de melhoria da circulação da informação e na descentralização dos processos de tomada de decisão, quer na criação de novos procedimentos de planeamento, controlo e gestão da produção e nas modificações introduzidas no *lay-out* fabril.
- São as empresas com estruturas orgânicas aquelas que apresentam maior incidência de alterações, quer na sua estrutura e gestão organizacional, quer na orientação da sua estratégia, quer ainda na gestão dos RH. De facto, as estruturas de carácter orgânico distinguem-se pelo predomínio de alterações no sentido da melhoria da qualidade, da redução dos custos, da expansão da actividade e da criação de novos produtos. Por oposição, as estruturas de carácter mecânico salientam-se por uma orientação no sentido do decréscimo e especialização da actividade, o que, no primeiro caso induz para um possível cenário de crescimento e no segundo de declínio, estando em ambos patentes características de empresas em fase de maturação.
- Em termos de perfis empresariais, concluímos que são as empresas que se caracterizam por tendências mais inovadoras ao nível do produto e do processo, pela posse de equipamentos tecnológicos mais sofisticados e pela introdução de mudanças na gestão de RH aquelas

que mais alterações introduzem na sua estrutura organizacional, em particular as de carácter orgânico. Contudo, esta diferenciação não se encontra patente quando consideramos o baixo ou alto perfil de competitividade das empresas, o que nos leva a concluir uma ausência de relação entre as empresas mais competitivas em termos económicos e as que mais mudanças desenvolvem no sentido da inovação organizacional.

Bibliografia

BURNS, T., STALKER, G. M. (1961) – *The management of Innovation*, Londres, Tavistock Publications.

CORIAT, Benjamin (1990) – *L'atelier et le robot*, Paris, Christian Bongois Editeurs.

KOVÁCS, Ilona, MONIZ, António Brandão, PIMENTEL, Duarte (1987) – *Tendências actuais da mudança tecnológica e organizacional na indústria – um estado da arte*, Projecto financiado pela J.N.I.C.T e pela F.C.T. – U.N.L.

KOVÁCS, Ilona (1993) – *Sistemas antropocêntricos de produção*, SOCIUS Working Papers, ISEG/UTL, n.º 6.

KOVÁCS, Ilona (1994) – *Qualificações e mercado de trabalho*, Coleção Estudos, IEFP, n.º 13.

KOVÁCS, Ilona, CASTILLO, Juan Jose (1998) – *Novos modelos de produção: trabalho e pessoas*, Oeiras, Celta Editora.

LANÇA, Isabel Salavisa, “Especialização internacional e competitividade em Portugal (1970-1996)” (2000) – in LANÇA, Isabel Salavisa (coord.) *A Indústria Portuguesa*, Oeiras, Celta Editora.

LIMA, Luísa, SILVA, Porfírio (1986) – “Os jovens: o trabalho que não temos” in *Desenvolvimento*, n.º especial, Maio, pp. 165-186.

LIU, Michel (1983) – *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris, Les Éditions de l'organisation.

LYON, David (1992) – *A sociedade da informação. Questões e ilusões*, Oeiras, Celta Editora.

MINTZBERG, Henry (1995) – *Estrutura e dinâmica das organizações*, Lisboa, Publicações D. Quixote.

PARENTE, Cristina (1996) – “As empresas como espaço de formação” in *Sociologia – Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Porto, FLUP, n.º 6, pp. 89-150.

PARENTE, Cristina e VELOSO, Luísa, “Desenvolvimento e gestão de competências na intercepção da organização qualificante e da organização aprendente” (no prelo) - in LOPES, Helena (coord.) *As modalidades da empresa que aprende e empresa qualificante*, Lisboa, OEFP.

PERETTI, J. M. (1997) – *Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Silabo.

RODRIGUES, Maria João (1994) – *Competitividade e recursos humanos*, Lisboa, Dom Quixote.

SIMÕES, Vítor Corado (1997) – *Inovação e gestão em PME*, Lisboa, GEPE.

VALA, Jorge, MONTEIRO, Maria Benedita, LIMA, Luísa et al (1994) – *Psicologia social das organizações*, Oeiras, Celta Editora.

