



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

A PERSPETIVA ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS NUMA ABORDAGEM DOS RECURSOS E CAPACIDADES

Paula do Carmo Rodrigues

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2.º Ciclo de Estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira

Covilhã, junho de 2013

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

DEDICATÓRIA

À minha Família, especialmente:

À memória do meu Pai que me ensinou os valores da vida e a nunca desistir.

À minha Mãe pela sua sabedoria, coragem, força, apoio, amor, que me ensina que a vida é para ser vivida de forma intensa, que devemos valorizar as nossas capacidades e conhecimentos, tendo obrigação e o direito de os desenvolver, por me ensinar a ser quem sou.

À minha Filha Mariana que dá cor à minha vida e me incentiva.

À minha mana Lili pelo seu apoio e amor incondicional.

Ao Vítor Carvalhal, meu companheiro há vários anos, pela sua compreensão, disponibilidade e paciência.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador o Prof. Doutor João Ferreira, por ter apostado em mim, ao aceitar orientar este trabalho, e por me motivar e incentivar através da sua competência pedagógica, que tornou as suas aulas grandes momentos de motivação e incentivo pela investigação, pelo seu rigor científico que me levaram a querer mais e melhor.

A ele agradeço toda a disponibilidade, ajuda, compreensão, encorajamento e confiança que desde o início depositou nesta investigação.

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para que este trabalho se realizasse: às empresas seleccionadas para o estudo de caso, aos seus Gestores / Administradores e Diretores / Coordenadores do Departamento de Recursos Humanos, pela sua disponibilidade em colaborar neste estudo, pelo tempo dedicado e pela confiança na disponibilização de informação; ao Vítor Carvalhal, ao Carlos Cruz e Elisabete Cruz pela sua ajuda no relacionamento com as empresas.

A todos os amigos que me acompanharam e apoiaram nesta jornada.

Aos meus irmãos pelo incentivo, ajuda e motivação que só eles souberam dar.

Um agradecimento especial à minha mãe por me proporcionar ao longo do meu percurso académico todo o apoio, amor, confiança, inspiração e acreditar nas minhas capacidades para alcançar o meu objetivo, por apostar na minha formação.

Finalmente, ao meu companheiro Vítor e à minha filha Mariana, cujo carinho, amor, compreensão e estímulo permitiram possível chegar ao fim do caminho.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a estratégia de recursos humanos no desenvolvimento de capacidades nas empresas a partir da *resource-based view* (RBV). Neste sentido, foi feita uma revisão da literatura sobre os estudos relativos à RBV, principais contribuições e desenvolvimentos da teoria, dado que a RBV tem tido um grande interesse no pensamento estratégico e conhecimento organizacional, como sendo um recurso estratégico de vantagem competitiva sustentável.

Para alcançar o objectivo de estudo foi adotada uma metodologia qualitativa por meio do estudo de caso múltiplos em empresas multinacionais. Os dados foram recolhidos através visitas às empresas, de entrevistas semi-estruturadas com questões abertas e observação directa, sendo posteriormente analisados e tratados com o apoio do software WebQDA de forma a combinar os métodos qualitativos usados para a validade e confiabilidade da investigação na questão de analisar e mensurar a importância dos recursos e capacidades, sob uma perspetiva estratégica das empresa como factores de diferenciação e vantagem competitiva.

Os resultados demonstraram que as empresas geram vantagem competitiva através do capital humano, quando implementadas estrategicamente as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) distintas, por se tratar de um processo de longo prazo e difícil a imitação, tendo influência direta no processo de vantagem competitiva sustentável.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia e Vantagem Competitiva; *Resource-Based View*; Recursos Humanos; Estudo de Casos Múltiplos.

ABSTRACT

This study aims to analyse the strategy of human resources capacity in companies' capacities development from the resource-based view (RBV). In this regard, a literature review of RBV, main contributions and development of the theory was made, since the RBV has had a keen interest in strategic thinking and organizational knowledge as a strategic resource of sustainable competitive advantage.

To achieve the objective of the study a qualitative methodology was adopted by the multiple case studies in multinational corporations. Data were collected through visits to companies, semi-structured interviews with open questions and direct observation, and subsequently analysed and addressed with the support of software WebQDA to combine qualitative methods used for the validity and reliability of the research relating to analysis and measure the importance of resources and capabilities, under a strategic perspective of the company as factors of differentiation and competitive advantage.

The results evidenced that firms generate competitive advantage through human capital, when strategically implemented the practices of Human Resources Management (HRM) distinct, because it is a long-term process and difficult to imitate having direct influence in the process of sustainable competitive advantage.

KEYWORDS

Strategy and Competitive Advantage; Resource-Based View, Human Resources; Multiple Case Study.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABELAS	8
LISTA DE ACRÓNIMOS	8
CAPITULO 1 - ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA	9
1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	9
1.2. PROPÓSITO DA INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS	11
CAPITULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA: TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES	13
2.1. INTRODUÇÃO	13
2.2. ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA	14
2.3. TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES	19
2.3.1. CONCEITO E IDENTIFICAÇÃO DE RECURSOS	19
2.3.2. CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	21
2.3.3. A VISÃO DOS RECURSOS DA EMPRESA - CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS	23
2.4. OS RECURSOS HUMANOS COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA	31
2.5. LIMITAÇÕES E CRÍTICAS À TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES	35
CAPITULO 3: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	36
3.1. TIPO DE ESTUDO	36
3.2. SELEÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO	37
3.3. UNIVERSO E AMOSTRA	38
3.3.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS CASOS	39
3.4. FONTES DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	40
CAPITULO 4: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
4.1. RESULTADOS QUALITATIVOS	42
4.2. ANÁLISE DE RESULTADOS	46
4.2.1. Estratégia e Vantagem Competitiva	46
4.2.2. Práticas na Gestão de Recursos Humanos	48
4.2.3. Inovação	53
4.2.4. Valor dos Recursos	55
CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO	60
5.1. LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	62
BIBLIOGRAFIA	64
ANEXOS	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Relação entre Recursos, Capacidades, Estratégia e Vantagem Competitiva.....	19
Figura 2 - Tipo de Recursos	21
Figura 3 - Características Essenciais dos Recursos e Vantagem Competitiva	26
Figura 4 - As Quatro Condições da Vantagem Competitiva Sustentável	28
Figura 5 - Características da Pesquisa Qualitativa.....	41
Figura 6 - Gráfico Comparativo por Empresa (Nós e Sub Nós)	44
Figura 7 -Gráfico Comparativo na Dimensão - Práticas de Gestão de Recursos Humanos	45
Figura 8 -Gráfico Comparativo nas Empresas em Geral.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Palavras Frequentes	42
Tabela 2- Dimensões de Análise.....	43
Tabela 3 - Matriz de Análise por Empresa	44
Tabela 4 - Matriz de Análise na Dimensão - Práticas de Gestão de Recursos por Empresa.....	44
Tabela 5 - Matriz de Análise nas Quatro Empresas em Geral	44
Tabela 6 - Tabela de Citações - Estratégia e Vantagem Competitiva	47
Tabela 7 - Dimensões da Prática de Gestão de Recursos Humanos - Citações.....	49
Tabela 8 - Tabela de Citações - Inovação	54
Tabela 9 - Definição de Capital Humano apresentada pelas Empresas	56
Tabela 10 - Principais Recursos e Características Identificados pelas Empresas	58
Tabela 11 - Instrumentos de Medição do Valor dos Recursos Humanos	59

LISTA DE ACRÓNIMOS

GRH	Gestão de Recursos Humanos
RBV	<i>Resource Based-View</i>
RH	Recursos Humanos
SGRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos

CAPITULO 1 - ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA

1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Atualmente a estrutura económica pauta-se por grandes mudanças, podendo ser definida por dois fatores: a tecnologia e a globalização. A tecnologia como motor importante da estrutura financeira da sociedade e do pensamento das pessoas, e a globalização que permite que qualquer pessoa, mesmo do outro lado do globo, tenha acesso a uma panóplia de informação e produtos (Kotler, 2000). Atendendo a estes factores as empresas têm de saber acompanhar a mudança, optimizando os seus recursos e capacidades, devendo para tal encontrar maneiras de se manterem no mercado de forma competitiva e, assim, superarem a concorrência (Dyer e Reeves,1995).

Segundo Stroh e Caligiuri (1998), numa economia global em rápida mutação, a capacidade de uma empresa para prontamente adaptar os seus procedimentos empresariais, bem como as suas metas de longo prazo são um fator determinante do seu sucesso no mercado internacional. Ainda na opinião das Autoras, gestores de empresas multinacionais de sucesso, para além de compreenderem que, para competir de forma eficaz, devem ajustar as suas linhas de produtos, portfólios financeiros, iniciativas de marketing e afins, devem, também esforçar-se por adaptar as políticas e práticas de gestão de recursos humanos (GRH).

Recentemente em entrevistas à Revista HRfocus (2010), Departamentos e Analistas de Estratégia de Recursos Humanos (RH) referiram que com a pior crise económica de décadas, enfrentam-se mudanças e desafios a nível mundial, cujos executivos de empresas estão cada vez mais preocupados com a descoberta de novas formas focadas no negócio. Os líderes de negócios entendem que os RH podem ter uma influência positiva na estrutura de fundo das empresas, na medida em que estão preparados para a tomada de decisões sobre o crescimento da empresa. Diane Youden, Diretora da PricewaterhouseCoopers, e Karen Piercy, Sócia da Human Capital Business, explicitaram que nos últimos dois anos o fator recessão levou as empresas a centrarem-se na mudança de estratégias de negócios, começando a refletir seriamente para a questão dos RH, uma vez que estes são contributos valiosos para a melhoria da posição de mercado da empresa e desempenham um papel importante na estratégia da mesma.

De acordo com os entrevistados pela Revista HRfocus (2010), as técnicas que os empreendedores estão a implementar nas empresas a nível estratégico de RH variam, salientado como melhores práticas: rotação de cargos de alto desempenho; rotatividade dos gerentes responsáveis pelos RH; finanças e educação empresarial; tutelas e desenvolvimento de liderança; formação de competências; implementação de relacionamentos colaborativos; avaliação de desempenho; planeamento estratégico da força de trabalho; alteração da estrutura tradicional de RH; aposta em desafios (riscos) para o desenvolvimento pessoal e ser inovador.

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

Lengnick-Hall *et al.* (2009) elaboraram um estudo sobre o desenvolvimento, amadurecimento, gestão e influência das atividades de investigação em RH, nas últimas três décadas. Segundo os estudos efetuados, os autores identificaram sete temas relacionados com a gestão dos recursos humanos (GRH) que refletem a cronologia evolutiva, indicações, tendências e pesquisadores que abordaram o tema, tais como: 1) explicação e adaptação da perspetiva de contingência; 2) passagem de uma abordagem focada em gestão de pessoas para a criação de contribuições estratégicas; 3) elaboração e estrutura dos componentes do sistema de RH; 4) expansão do tema do sistema de gestão dos recursos humanos; 5) aplicação, realização e execução de RH; 6) resultados de medição do Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH); e 7) avaliação de questões metodológicas.

O desenvolvimento da gestão estratégica dos RH tem suscitado o interesse na literatura por parte de vários investigadores ao longo dos tempos. Realizada uma revisão da literatura, encontra-se uma grande quantidade de trabalhos que pretendem analisar como as políticas de gestão de RH influenciam positivamente o desempenho e performance das organizações. Entre muitas teorias que sustentam o tema, destaca-se a teoria dos recursos e capacidades (Resource-Based View - RBV), cujos fundamentos da vantagem competitiva da empresa se situam nos seus recursos, em particular, nos RH (Penrose, 1959; Barney 1986; Grant 1991; Peteraf, 1993; Prahalad, 1993; Amit e Schoemaker, 1993).

É neste contexto, que surge a ideia de realizar um estudo sobre a estratégia dos RH, tendo por base a teoria RBV e o interesse que o tema continua a suscitar entre investigadores. Este trabalho justifica-se pelo desafio de preencher lacunas no conhecimento e tratamento do tema, bem como abrir novos caminhos numa sociedade empresarial em constante mudança e ambientes dinâmicos. Apesar da variedade de estudos, enfoques e metodologias utilizadas na literatura sobre o problema em questão, todavia verificam-se limitações e falhas quanto à relação entre a estratégia de RH e o desempenho económico das empresas, na mensuração do valor dos recursos humanos e identificação dos fatores estratégicos de RH que proporcionam vantagem competitiva às empresas. Assim, este trabalho tem como principal finalidade investigar, analisar e integrar as principais perspetivas teóricas com as quais se articula o estudo do tema, que investiga a repercussão da estratégia dos recursos humanos em um maior desempenho das organizações, ou seja, o estudo pretende mostrar como o capital humano interage e influencia a vantagem competitiva, abordando e respondendo às questões de investigação enunciadas na secção 1.2. através do estudo de casos em empresas multinacionais.

1.2. PROPÓSITO DA INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS

Esta investigação tem como finalidade contribuir para o desenvolvimento e evolução da investigação em estratégia de RH como elementos de vantagem competitiva em empresas multinacionais, promovendo novas abordagens no contexto de benefício determinado pela gestão dos recursos humanos.

O trabalho tem como objetivo central identificar como as empresas multinacionais gerenciam as suas políticas e práticas na GRH de forma a gerarem vantagem competitiva.

E objetivos específicos:

- i) Avaliar como a experiência, comportamento, motivação e conhecimento dos RH permitem melhorar a qualidade do trabalho e o desempenho das organizações.
- ii) Analisar como os funcionários de diferentes culturas são integrados, motivados, recompensados e se transformam em líderes/gestores no seio de organizações multinacionais, contribuindo para uma maior performance da empresa, tendo em consideração as políticas de emprego, a cultura empresarial e social das empresas multinacionais.
- iii) Identificar os fatores estratégicos a nível da política de RH que são fontes de vantagem competitiva considerados pelas empresas e a mensuração do seu valor.
- iv) Investigar como a aplicação estratégica de RH se repercute positivamente nos resultados das empresas multinacionais, na perspetiva da teoria RBV.

Para obter resposta a estes objetivos foram realizadas entrevistas à gestão de topo, mais concretamente aos Diretores do Departamento de Recursos Humanos, das empresas selecionadas para análise dos estudos de caso, com o intuito de perceber a relação que existe entre a estratégia de recursos e capacidades e as práticas organizacionais, no sentido de conseguir maior *turnover*, maior produtividade e maior performance organizacional.

Assim sendo, o presente trabalho está organizado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, foi feito o enquadramento do problema da investigação, justificando a escolha do tema e propósito do estudo, e serão apresentadas as questões de investigação. O segundo capítulo é dedicado ao enquadramento teórico do problema, com uma abordagem sobre a estratégia e vantagem competitiva na perspetiva da teoria RBV. Será feita uma incursão pela teoria RBV, abordando conceito e identificação de recursos; conceito de competências; visão dos recursos da empresa - contribuições estratégicas; RH como recursos estratégicos da empresa, e por fim focar-se-á o aspeto das limitações e críticas à teoria RBV. No terceiro capítulo será abordada a questão da metodologia com a descrição do tipo de estudo; a selecção dos estudos de caso; universo

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

e amostra; caracterização geral da amostra e fontes de recolha de informação. No capítulo quarto será efectuada a discussão de resultados como uma abordagem ao tema resultados qualitativos e análise de resultados. Por último, no capítulo quinto, apresentar-se-ão as principais conclusões e limitações deste trabalho assim como algumas futuras linhas de investigação a desenvolver posteriormente.

CAPITULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA: TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES

2.1. INTRODUÇÃO

Mudanças no ambiente económico e empresarial como a globalização, maiores graus de complexidade, novas tecnologias, maior concorrência, demandas dos consumidores e os movimentos na estrutura económica e política têm levado a uma alteração dos processos organizacionais. Num ambiente de mudança as empresas são forçadas a responder às exigências de mercado de forma proativa e rápida, uma vez que a visão competitiva sustentada, essencialmente, nos fatores externos está desajustada e que as únicas vantagens competitivas sustentáveis que as empresas possuem são os recursos internos (Grant, 1991; Barney, 1995; Lopez, 2001). Isso significa um maior enfoque sobre os activos intangíveis para manter a dinâmica competitiva e suportar a longo prazo um mercado competitivo, e para tal, as empresas precisam medir, avaliar e gerir o seu potencial estratégico com eficácia (Lopez, 2001).

A teoria RBV teve a sua origem nos trabalhos de Penrose (1959), cuja base teórica assenta na proposição dos mecanismos de crescimento da empresa ao longo do tempo e a sua natureza. Nesta perspetiva, os limites de crescimento são explicados através de recursos internos e não simplesmente através de recursos externos da empresa. A autora define empresa como uma entidade única, detentora de um conjunto de recursos específicos que proporcionam a sua expansão em novos produtos e mercados, gerando vantagem competitiva.

Wernerfelt (1984) foi um dos primeiros investigadores na área da estratégia a desenvolver as ideias de Penrose (1959). O seu estudo incide na posição da empresa de acordo com os seus recursos e opções estratégicas de rentabilidade focadas nos recursos. O seu trabalho segue as seguintes quatro proposições: 1) Olhar para as empresas em termos de recursos leva a diferentes percepções imediatas face à perspectiva tradicional do produto. Em particular, as empresas são diversificadas vistas sob um novo panorama; 2) Podem-se identificar os tipos de recursos que podem levar a maiores lucros. Por analogia com as barreiras à entrada, estas estão associadas com o que se chama de barreiras de posição do recurso; 3) Estratégias superiores da empresa envolvem um equilíbrio entre a exploração de recursos existentes e o desenvolvimento de novos; e 4) Uma aquisição pode ser vista como uma compra de um pacote de recursos num ambiente de mercado altamente imperfeito.

Posteriormente a teoria RBV emergiu com outros investigadores ligados à estratégia, que de acordo com as investigações realizadas desenvolveram o tema, destacam-se: Barney (1986;1995; 1999); Grant (1991; 1997); Peteraf (1993); Prahalad (1993); Amit e Schoemaker (1993); Teece *et al.* (1997); Bowman e Ambrosini (2007) e Kunc e Morecroft (2010).

A estratégia e vantagem competitiva partindo do modelo das cinco forças competitivas de Porter (1980; 1991) é uma ferramenta fundamental para entender a competitividade e os vetores que desde o exterior (potencias concorrentes, produtos substitutos, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos compradores e novos entrantes) influenciam empresas de um mesmo setor; as três estratégias genéricas - liderança de custos; diferenciação e enfoque e, ainda, mediante a cadeia de valores.

Em suma, a análise estratégica tentou investigar a razão de existirem entre empresas do mesmo ramo diferenças de desempenho. Por essa razão, o estudo da estratégia avançou para o paradigma da estratégia dos recursos e capacidades que possuem as empresas (enfoque interno), ou os que devem adquirir para poder competir. Ou seja, passa-se de um enfoque externo a um interno na hora de fundamentar a criação de vantagens competitivas, é nesta perspetiva que será analisada a questão da estratégia e vantagem competitiva na visão dos autores que abordam a questão dos recursos e capacidades das empresas.

Neste capítulo, aborda-se a questão da estratégia e vantagem competitiva que permite às empresas um melhor posicionamento no mercado onde actuam, bem como estabelecer, desenvolver e aproveitar as competências e recursos disponíveis na empresa. Abordagem que será feita, essencialmente, a partir da visão de Porter (1980, 1991) e da RBV. Depois, segue-se uma abordagem teórica sobre os recursos e capacidades, observando a sua evolução e consolidação como factor determinante no crescimento e desempenho da empresa. Faz-se a distinção entre recursos e capacidades, de forma a clarificar a confusão que existe entre os dois conceitos, seguindo-se uma análise pelas principais contribuições da RBV. Apresenta-se, ainda, uma breve referência às limitações e críticas à RBV.

2.2. ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Considerando a teoria RBV (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; entre outros) e o fluxo de estratégia genérica de negócios em estratégia e vantagem competitiva (Porter, 1980; 1991), das empresas, é importante verificar a ligação entre recursos e estratégias nas indústrias, considerando três elementos chave: a teoria dos recursos; a teoria da estratégia de negócio; e a estratégia de recursos em novas indústrias. Estes elementos fornecem a base para examinar as ligações entre os

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

recursos ao nível da empresa e da indústria a nível estratégico, na tentativa de explicar o desempenho e diferença entre as empresas (Furrer *et. al.*, 2008).

Porter (1980; 1991) refere que a razão pela qual as empresas têm êxito ou não é uma questão fundamental da estratégia desde a sua criação há quatro décadas, salientado que a questão do sucesso ou fracasso se prende com o facto de como as empresas criam diferenciação, como se comportam, como escolhem as estratégias e a forma como são geridas.

Segundo Porter (1980; 1991), é necessário analisar e avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de concorrentes para compreender a vantagem competitiva, neste sentido, propõem um modelo baseado em cinco forças competitivas: 1) Rivalidade entre Concorrentes; 2) Ameaça de Novos Entradas; 3) Ameaça de Produtos Substitutos; 4) Poder dos Fornecedores; e 5) Poder dos Compradores. São estes fatores que determinam a concorrência e a rentabilidade da empresa, pois estabelecem uma relação entre a estrutura da indústria e oportunidades estratégicas e grupos estratégicos.

Contudo, para que uma organização crie uma posição sustentável a longo prazo e obtenha um desempenho superior face aos seus concorrentes Porter (1980; 1991) identifica três estratégias competitivas genéricas (liderança dos custos, diferenciação e enfoque) para funcionarem com as cinco forças competitivas.

Porter (1985; 1991) explica, ainda, a vantagem competitiva das organizações através de uma cadeia de valores, onde decompõe as actividades mais relevantes de uma empresa. O objetivo é compreender o comportamento dos custos e possíveis fontes de diferenciação, dado que uma empresa obtém vantagem competitiva se executa as actividades a que se propõem de forma menos dispendiosa e superior à dos seus concorrentes.

A cadeia de valores está inserida num sistema de valores caracterizado por uma inter-relação entre as várias unidades de negócio e à presença de fornecedores, clientes, empresa e canais de distribuição. Pois como Porter (1985, 1991) salienta, os recursos por si só não geram vantagem competitiva, é necessário que eles sejam ligados às restantes actividades da empresa, ou seja, é necessário criar uma relação entre os fatores internos e externos da empresa. Porém, o seu modelo de competitividade dá especial relevância aos factores externos como determinantes importantes de posicionamento no mercado da empresa.

Seguindo a linha de pensamento de Porter, Ansoff (1990), refere que a estratégia competitiva especifica a abordagem que a empresa empregará para ter sucesso nas diferentes áreas estratégicas de negócios. Assim sendo, uma boa estratégia de negócios passa sobretudo por reduzir os custos de produção, permitindo vender os produtos a preços iguais ou menores que os dos seus concorrentes. Este comportamento resulta num melhor posicionamento de mercado da empresa, pois a

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

capacidade de oferecer produtos que obedeçam às demandas e exigências dos clientes é um factor primordial para o sucesso e diferenciação da empresa, transformando-se desta forma numa estratégia competitiva. Também Tracy e Wiersema (1995), sugerem que os recursos devem ser focados na excelência de produto - melhor produto, na excelência operacional - menor custo, ou no relacionamento com o cliente.

Na perspectiva de Ansoff (1990), a vantagem competitiva da empresa é determinada pela estratégia, destacando quatro estratégias possíveis: 1) Estratégia de crescimento: define as atividades por meio das quais a empresa pretende assegurar a seu crescimento a longo prazo no mercado; 2) Estratégia de diferenciação de mercado: pela qual a empresa se diferencia dos seus concorrentes na visão dos clientes, bem como a posição que pretende alcançar no mercado; 3) Estratégia de diferenciação de produtos e serviços: define a maneira pela qual a empresa diferenciará os seus produtos e serviços em relação à concorrência e que atendam as exigências e necessidades específicas do grupo de cliente; e 4) Estratégia de participação de mercado, que consiste na otimização da participação de mercado através de uma política de vendas agressiva, baseada em preços baixos e sustentada por redução de custos.

Chandler (1990), analisa a vantagem competitiva com base em aspetos específicos da empresa e do setor. Argumenta que a estratégia está ligada com a determinação de objetivos, metas a atingir a longo prazo, elaboração de um plano estratégico, campos de actuação e colocação de recursos necessários para atingir os objetivos. O autor salienta que o crescimento da empresa resulta de três estratégias: 1) expansão da empresa devido aos produtos existentes para os diferentes clientes; 2) busca por novos mercados e novas fontes de fornecimento; 3) abertura de novos mercados pela criação de novos produtos para diferentes clientes

Apesar da visão de Porter sobre estratégia e vantagem competitiva das indústrias baseada nas três estratégias genéricas, e da visão dos autores que centram a questão da vantagem competitiva baseada em factores externos, nas últimas décadas tem havido um ressurgimento no enfoque na estratégia dos recursos internos da empresa como factores determinantes de vantagem competitiva. Esse interesse reflete a insatisfação com o quadro de desenvolvimento da estratégia centrada, preferencialmente, na sua relação com os factores externos - posição de mercado, e renova o interesse pelos recursos internos das organizações como atributos de diferenciação e geradores de valor económico, dando continuidade ao pensamento de outras teorias, como por exemplo o trabalho de Penrose (1959) e Grant (1991).

A RBV iniciou-se com Wernerfelt (1984), que expõe que o crescimento das empresas se baseia em termos de recursos diversos e específicos, e não em produtos, uma vez que são os recursos que podem gerar diferenciação nas opções estratégicas das firmas. Dentro desta perspetiva, a vantagem competitiva é explicada pela forma como as organizações desenvolvem e utilizam os seus recursos, alcançando assim um desempenho superior (Wernerfelt, 1984), ideia partilhada por Grant (1991)

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

que considera que uma visão das organizações focada em recursos e capacidades lhes permite prosseguir certa posição estratégica no mercado, pois os recursos e capacidades são fontes primárias de lucro.

Peteraf (1993) refere que a estratégia das empresas como forma de gerarem vantagem competitiva passa fundamentalmente por quatro condições: i) recursos superiores - heterogeneidade dos recursos e capacidades; ii) limites *ex post* à competição; iii) mobilidade imperfeita dos recursos, e iv) limites *ex ante* à concorrência. Visão partilhada por Amit e Schoemaker (1993), em que a empresa é vista como um conjunto de recursos e capacidades específicos que contribuem para a realização de retornos económicos sustentáveis através de recursos de mercado imperfeitos e decisões de gestão sobre o desenvolvimento e implementação de recursos.

Ora, tendo a empresa como unidade de análise, os gestores têm como desafio identificar, desenvolver, proteger e utilizar os recursos e capacidades de modo a fornecer à empresa uma vantagem competitiva sustentável e, assim, um retorno superior de capital (Amit e Schoemaker, 1993). No entanto, para Amit e Schoemaker (1993), Barney (1991,1995) e Bowman e Ambrosini (2007), os recursos da empresa são determinantes para a obtenção de vantagem competitiva, mas, para que estes sejam sustentáveis e considerados factores estratégicos devem ter quatro atributos: i) Ser valiosos para criarem o aproveitamento de oportunidades e neutralizarem potenciais ameaças no ambiente da empresa; ii) devem ser raros entre a concorrência actual e potenciais competidores; iii) imperfeitamente imitáveis, e iv) insubstituíveis, ou seja, não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para estes recursos que são valiosos, mas nem raros ou imperfeitamente imitáveis. Na opinião de Barney (1991), esses atributos dos recursos da empresa podem ser pensados como indicadores empíricos de como heterogéneos e imóveis são os recursos de uma empresa e, assim, como esses recursos são úteis para a geração de vantagem competitiva sustentada.

Por sua vez, Grant (1991), menciona que os recursos e capacidades de uma empresa para gerarem vantagem competitiva sustentável devem possuir quatro características importantes: 1) Durabilidade; 2) Transparência; 3) Transferência (imobilidade geográfica, informação imperfeita, recursos específicos da firma e imobilidade de capacidades); e 4) Imitáveis. Para o autor os recursos de uma empresa são fundamentais na formulação, identificação e desenvolvimento de estratégias, são a fonte primária de desempenho económico da empresa. Na formulação de recursos estratégicos é necessário entender a relação entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e rendas, em particular, e compreender os mecanismos de como a vantagem competitiva pode ser sustentável ao longo do tempo. Para tal é necessário definir e explorar estratégias com características únicas para a empresa (Grant, 1991). Ideia sustentada por Barney (1991), que adianta que uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não está, simultaneamente, sendo aplicada por todos os atuais ou potenciais concorrentes, e quando essas outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia.

Por seu lado, Park (2000), através de um estudo empírico, demonstra que as empresas podem gerar vantagem competitiva apenas quando os recursos estratégicos satisfazem três condições: valor; raridade; e inimitabilidade, adiantando que as três condições enunciadas individualmente não têm qualquer influência significativa sobre as mudanças no valor da empresa.

Todavia, Barney (1986, 1995) diz que o desempenho económico das empresas não depende simplesmente da existência ou não da criação de estratégias de mercados, mas também sobre o custo de implementação dessas estratégias, dado que, se o custo da implementação da estratégia for maior do que os resultados obtidos desde a criação de um mercado de produtos de concorrência imperfeita, leva as empresas a não obter vantagem competitiva dos seus esforços estratégicos.

Grant (1997) chama atenção para as novas realidades da economia baseada no conhecimento e os desafios da gestão do conhecimento dos trabalhadores e académicos, que estão a explorar novas perspetivas sobre a teoria da empresa focada nas características do conhecimento e o seu papel na produção. O autor refere que um desafio importante no futuro é conciliar os desenvolvimentos teóricos e práticos das implicações integração do conhecimento em estratégias de negócios, estrutura organizacional e sistemas de gestão, na gestão de recursos humanos (em particular) e relações inter-organizacionais, como forma de obter maior desempenho económico.

Também Alvarez e Barney (2004), referem que o conhecimento que um agente económico tem sobre como uma oportunidade de mercado pode ser usado para gerar rendas económicas, conhecimento que pode ser explícito ou tácito ou ambos. No entanto, aqueles que procuram usar o seu conhecimento sobre uma rara oportunidade de mercado, devem reunir os recursos necessários para capitalizar o potencial de geração de valor.

Por outro lado, Barney (1999) menciona que uma decisão estratégica de muitos gestores passa por determinar os limites da sua empresa, como por exemplo definir as atividades que podem ser realizadas dentro dos limites da empresa e as que podem ser realizadas com recursos externos. Adianta que as empresas que definem as actividades internas de forma errada correm o risco de perderem foco estratégico, tornando-se burocráticas, e quando as actividades não são devidamente planeadas e desenvolvidas dentro dos seus limites internos correm o risco de perder vantagem competitiva, tornando-se em empresas ocas. Para evitar que tal aconteça, Barney (1999) e Foss e Foss (2004) sugerem uma abordagem específica às condições sob as quais as empresas devem dirigir um intercâmbio económico próprio dentro das suas fronteiras organizacionais, bem como às condições em que devem ser feitas com base em recursos externos, ou seja, recorrendo à economia de custos de transacção como factor de desenvolvimento estratégico dos recursos e capacidades.

Serra e Ferreira (2010), baseados em cinco estudos de caso em empresas multinacionais na procura dos factores estratégicos dentro da RBV, ativos ou recursos que podem, pelo menos em parte,

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

explicar os determinantes do sucesso de uma empresa, identificaram quatro fatores estratégicos, considerados os pilares da estratégia: 1) o líder e a equipa de gestão de topo; 2) o enfoque estratégico; 3) confiança no futuro; e 4) recursos de apoio. Os Autores adiantam que estes pilares devem "trabalhar" em conjunto, uma vez que a falta de um dos pilares, pelo menos, durante um longo período de tempo, pode impedir o sucesso das empresas, pois, apesar de distintos os quatro fatores estratégicos interagem e são interdependentes. Contudo, salientam que o líder e a equipa de gestão de topo e têm uma grande influência sobre os outros fatores, uma vez que, obviamente, têm de decidir sobre a alocação de recursos e têm o poder de fazer mudanças, criar inovação, ampliando e modicando processos para construir e sustentar capacidades dinâmicas fundamentais que permitam gerar vantagem competitiva (Salunke, Weerawardena e McColl-Kennedy, 2011).

Em síntese, para que os recursos de uma empresa sejam eficazes e gerem vantagem competitiva devem ser específicos, combinados, desenvolvidos e bem geridos. A capacidade organizativa de uma empresa passa pela competência/habilidade para concretizar com sucesso determinada atividade concreta. Podemos sistematizar a relação entre recursos, capacidades, estratégia e vantagem competitiva, conforme esquematizado na Figura 1.

Figura 1- Relação entre Recursos, Capacidades, Estratégia e Vantagem Competitiva



Fonte: Elaboração própria

2.3. TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES

2.3.1. CONCEITO E IDENTIFICAÇÃO DE RECURSOS

Importa aqui abordar o termo “recursos” e tipos de recursos propostos pelos vários autores que fazem a abordagem aos recursos e capacidades da empresa, para que se possa fazer a sua distinção face a competências.

Penrose (1959), pioneiro na abordagem RBV, refere que a expansão da empresa não pode ser vista em termos de produtos, mas sim em termos da diversificação dos seus recursos, pois estes são estímulos internos que permitem o crescimento e inovação das empresas. Os recursos convertem-se em múltiplos serviços, cuja sua heterogeneidade a partir dos recursos materiais e humanos dá um carácter único a cada empresa. A utilização eficaz dos recursos, principalmente a gestão dos

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

recursos humanos quando combinados com outros recursos permite a inovação da empresa e por conseguinte a criação de serviços produtivos.

São consideradas duas categorias de recursos por Penrose (1959): recursos humanos - várias classes de funcionários, operacionais e gestores; e recursos materiais - equipamentos, máquinas, edifícios, matéria-prima, entre outros. Wernerfelt (1984) define recurso como algo que pode ser pensado como uma força ou fraqueza de uma determinada empresa, frisando que os recursos são divididos em activos tangíveis e intangíveis, bens vinculados de forma semipermanente à empresa. Segundo Wernerfelt (1984) e Grant (1991) são recursos: marcas, conhecimento de tecnologia, empregos com pessoal qualificado, contactos comerciais, maquinaria, procedimentos eficientes e capital.

Recursos, para Amit e Schoemaker (1993), são um conjunto de factores específicos detidos e controlados pela empresa, sendo posteriormente convertidos em produtos ou serviços através do uso de mecanismos de tecnologia, sistemas de gestão de informação, sistemas de incentivo e confiança entre os diferentes parceiros sociais. Esses recursos consistem: no know-how comercial (patentes e licenças); nos activos financeiros ou físicos (imóveis, instalações e equipamento) e nos recursos humanos. Neste sentido, Barney (1995) classifica os recursos em: i) Recursos Humanos - experiências, conhecimento, juízos de valor, propensão de riscos e sabedoria individual associada à empresa; ii) Recursos Físicos - máquinas, equipamentos e instalações; Recursos Financeiros - dívidas, lucros e acções; e iii) Recursos organizacionais - história, relações, confiança, cultura organizacional (atributos de grupos de indivíduos ligados à empresa), comunicação formal e informal, sistemas de controlo e políticas de compensação, adiantado que estes devem ser: valiosos; raros; imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis.

Por seu lado, Teece *et al.* (1997) apresentam a conceção de recursos como activos específicos da empresa que são difíceis, senão impossíveis de imitar, focando os exemplos: os segredos comerciais; a especialização dos meios de produção e a experiência dos responsáveis pela engenharia da produção. Na perspetiva destes autores, estes activos são difíceis de transferir entre empresas devido aos custos de transação e de transferência, e uma vez que contêm conhecimento tácito.

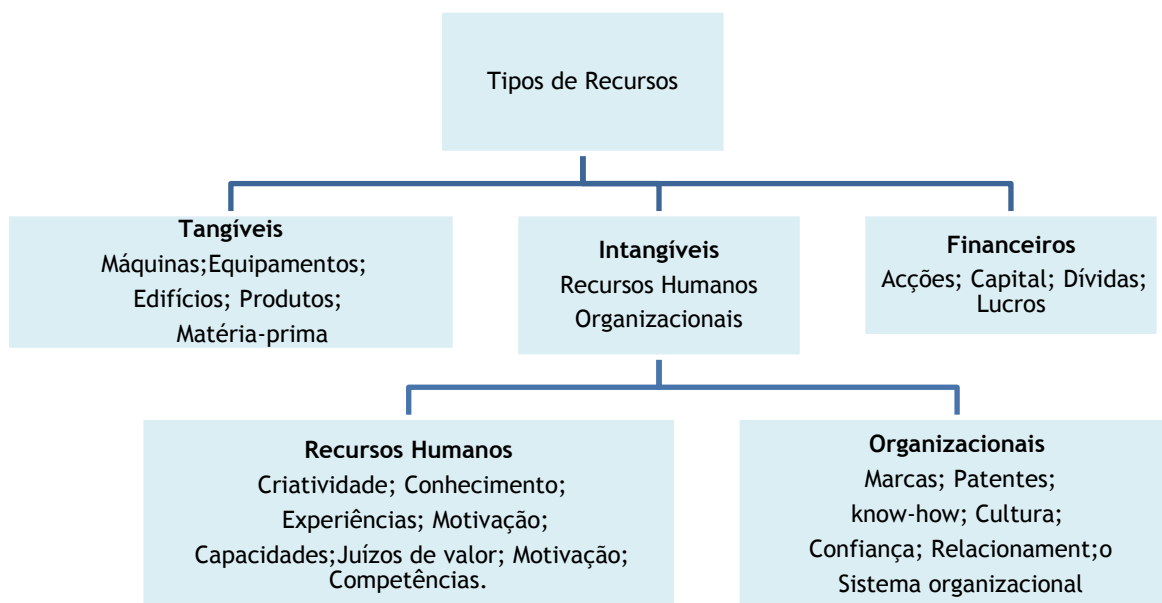
Os recursos, identificados pelos autores acima mencionados, são considerados estratégicos para a empresa quando são indispensáveis para a conceção e implementação de estratégias competitivas (Barney, 1995). O desafio da empresa está em identificar e implementar os activos estratégicos, ou seja, recursos difíceis de imitar, escassos, valiosos, insubstituíveis, recursos específicos como factores de diferenciação que permitem a construção de vantagem competitiva sob o ponto de vista da produção e de valor económico (Amit e Schoemaker, 1993; Barney, 1995) e maior rentabilidade económica ao longo do tempo (Grant, 1991).

Bowman e Ambrosini (2007) usam o termo recurso em sentido amplo, tal como Barney (1995), inclui actividades e capacidades. Referem que para um recurso ser valioso deve gerar valor a partir de um produto de mercado, e, portanto, deve contribuir ou estar envolvido na criação de um produto ou

serviço que tenha valor para os clientes. Em outras palavras, os recursos são uma forma de investimento, sendo fundamental a sua contribuição para aportar valor aos accionistas. Contudo, explicam que é imensamente difícil isolar a contribuição para o lucro de um recurso, dado existir a uma aglomeração complexa de recursos e outros bens que tipificam a empresa.

De acordo a revisão de literatura feita, os recursos podem dividir-se de acordo com o exposto na Figura 2.

Figura 2 - Tipo de Recursos



Fonte: Elaboração própria

2.3.2. CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O termo “competência essencial” ganhou importância a partir de Prahalad & Hamel (1990), onde referem que competências essenciais são recursos intangíveis que são difíceis de imitar pela concorrência; em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa criar e produzir produtos e /ou serviços diferenciados; e nos processos de mudança e desenvolvimento da empresa são o aspeto mais importante na questão da flexibilidade, permitindo a exploração e introdução em diferentes mercados ou nichos de mercado.

Prahalad (1993) refere que as capacidades internas na implementação de recursos são fundamentais para a criação e inovação de novas oportunidades, na medida em permitem gerar vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, apresenta o conceito de competências centrais (*core competence*) como sendo o fruto da aprendizagem coletiva de uma organização, principalmente o conhecimento e a criatividade na utilização e combinação de vários recursos da organização (técnicas e conhecimentos diversos) na produção e processos de gestão organizacional. Adianta que

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

o conceito de competências centrais tende a ser confundido com as principais tecnologias ou capacidades, salientando, contudo, que as tecnologias fazem parte das competências essenciais. Definição esta, também apresentada por Prahalad & Hamel (1990).

Segundo Prahalad (1993), competências centrais são o resultado da aprendizagem das empresas em harmonizar múltiplas tecnologias, conceptualizado na seguinte fórmula: competência = (tecnologia x processos de gestão x conhecimento colectivo).

Por outro lado, na perspetiva de Grant (1991) e Amit e Schoemaker (1993), as competências reportam-se à capacidade que empresa possui para executar os recursos, usando o processo de organização, com o intuito de alcançar os retornos desejáveis. Ou seja, as capacidades são processos de informação baseados em activos tangíveis ou intangíveis controlados pela empresa e são desenvolvidas ao longo do tempo através de interações complexas entre os diferentes recursos da mesma. A decisão de gestão é, assim, feita com base num cenário de incerteza, complexidade e conflitos inter-organizacionais (Amit e Schoemaker, 1993).

Todavia, Grant (1991) menciona que as capacidades, além de envolverem padrões complexos de coordenação entre pessoas e entre pessoas e outros recursos, são também rotinas das empresas ou diversas rotinas que interagem - Rotinas Organizacionais, o conceito de rotinas organizacionais oferece *insights* sobre as relações entre os recursos, capacidades e vantagem competitiva: relação entre recursos e capacidades; o *trade-off* entre eficiência e flexibilidade; economias de experiência e a complexidade das capacidades.

Já Teece *et al.* (1997) apresentam o termo de capacidades dinâmicas (Dynamic Capacity), subdividido em dois aspectos. O termo "dinâmico" refere-se à capacidade que a empresa tem em renovar competências de modo a conseguir acompanhar a constante mudança dos mercados. Aqui as empresas têm de saber gerir o *timing* de mercado, a rapidez com que evolui a componente tecnológica e a natureza da concorrência. O termo "Capacidades" é compreendido como a habilidade estratégica da gestão em ambiente de mudança de adaptar, integrar e reconfigurar as competências organizacionais internas e externas. Capacidades dinâmicas reflectem, assim, a capacidade que a empresa possui para alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, que devem ser construídas, mantidas e aprimoradas. O grau distintivo das competências dinâmicas depende do quanto sejam específicas/únicas à empresa e da dificuldade em serem imitadas pela concorrência.

De acordo com Grant (1997), a visão do conhecimento proporciona uma nova perspectiva sobre a microestrutura de recursos, tal como a integração do conhecimento dos indivíduos. Portanto, a complexidade de uma capacidade depende essencialmente do âmbito do conhecimento integrado. A descoberta do processo pelo qual o conhecimento é integrado ajuda a compreender os desafios inerentes à construção de novas capacidades que devem ser desenvolvidas de forma sistemática. Se

uma competência exige a integração através de uma ampla base de conhecimento que implique a criação de uma série, estreitamente ligadas de rotinas organizacionais, o seu desenvolvimento é forçosamente um processo lento e incerto.

Barney (1999) sugere a integração dos custos de transação como factor estratégico dentro das empresas. Mas, realça que criar competências específicas como factor de diferenciação, recorrendo à economia dos custos de transação, tornam-se recursos onerosos para uma empresa por inúmeras razões, das quais se evidenciam as quatro mais importantes: 1) capacidade de criar uma capacidade de uma forma rentável pode depender de circunstâncias históricas já existentes; 2) a criação de capacidades pode gerar dependências; 3) as capacidades podem ser socialmente complexas; e 4) as actividades necessárias da empresa para criar uma capacidade podem não ser inteiramente conhecidas. Os atributos que as capacidades de uma empresa possuem, têm um impacto importante nas escolhas da própria empresa dentro dos seus limites (Barney, 1999).

2.3.3. A VISÃO DOS RECURSOS DA EMPRESA - CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS

A empresa vista como um conjunto de recursos foi apresentada por Penrose (1959) em *The Theory of the Growth of the Firm*, obra teórica sobre o processo de crescimento interno da empresa, resultado do seu trabalho com a Hercules Power Company. Penrose (1959) considera que a empresa é um conjunto de serviços produtivos (humanos e físicos) sob coordenação administrativa e comunicação eficaz que produz bens e serviços para venda no mercado para a obtenção de lucro. A coordenação administrativa e a comunicação eficaz estabelecem os limites da empresa, uma vez que são estes que permitem a distinção no mercado.

O crescimento da empresa, segundo Penrose (1959), está nos recursos internos (heterogeneidade dos recursos) que a empresa possui, incluindo a capacidade e conhecimento para utilização eficaz e inovadora desses recursos, podendo a expansão sustentável ser ampliada ou limitada em função da gestão dos recursos, por outras palavras, a autora centra-se essencialmente nos recursos intangíveis como recursos humanos: experiências, conhecimento, competências e capacidade e know-how, como elementos de diferenciação e tomadas de decisão de expansão a longo prazo e geradores de vantagem competitiva.

Em períodos de grandes mudanças económicas existem limites ao crescimento da empresa que decorrem de três tipos de limitações: 1) capacidade da administração - gestão dos recursos e interpretação das oportunidades que estão ao seu dispor; 2) ambiente, que resulta do facto deste ser subjectivo e instável; e 3) incerteza ou risco - elemento que combina as atitudes internas e as condições externas (Penrose, 1959).

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

De acordo com Wernerfelt (1984), o trabalho de Penrose (1959) sobre a visão da empresa como um conjunto de recursos internos recebeu pouca atenção formal por parte da academia, devido ao conceito tradicional de estratégia se centrar na visão do produto versus mercado. É com o trabalho de Wernerfelt (1984) que se inicia a abordagem à teoria dos recursos e capacidades, propriamente dita, seguindo e expandido as ideias de Penrose (1959).

As empresas devem identificar os recursos que lhes permitem obter maiores retornos, de modo a concentrar os seus esforços na exploração dos recursos que já possui e no desenvolvimento e aquisição de novos recursos. Wernerfelt (1984) estabelece a relação entre rentabilidade e recursos ao definir uma forma de avaliar a posição em recursos da empresa. A sua abordagem pretendeu diferenciar-se da tradicional análise em termos de produto-mercado e do subsequente desenvolvimento dos enfoques teóricos em aspectos externos à empresa, e atestou ser possível estabelecer barreiras de recursos que teriam certa analogia com as barreiras de entrada descritas por Porter (1980).

A perspectiva dos recursos, na visão de Wernerfelt (1984), fornece uma base para abordar algumas questões chave na formulação da estratégia de diversificação para as empresas, tais como: i) Em qual dos atuais recursos da empresa deve ser baseada a diversificação? ii) Que recursos devem ser desenvolvidos através da diversificação? iii) Em que sequência e em que mercados de diversificação deve acontecer? iv) Quais os tipos de empresas será desejável que esta empresa em particular possa adquirir? Resumindo, as empresas teriam vantagem competitiva se explorassem, desenvolvessem e combinassem recursos específicos já existentes com a aquisição e desenvolvimento de novos recursos da concorrência. Esta posição é revista mais tarde por Wernerfelt (1995) que afirma que num ambiente altamente competitivo é muito difícil que uma empresa tenha sucesso se não tiver uma estratégia baseada em recursos, porque uma empresa está constantemente a competir com empresas especializadas (empresas heterogéneas), qualquer que seja o seu mercado de atuação, dado que os recursos podem ser vistos como uma força ou fraqueza de uma empresa.

Barney (1986), analisa o mercado estratégico - mercado onde os recursos necessários para implementar uma estratégia são adquiridos, pois o desempenho económico das empresas não depende simplesmente da existência ou não da sua criação de estratégias de mercados, mas também sobre o custo de execução dessa estratégia. Na opinião de Barney (1996), caso o custo de implementação das estratégias seja maior que o retorno obtido a partir de criação de produtos de mercados imperfeitos, então as empresas não obterão retornos económicos acima do normal dos seus esforços estratégicos. Por outro lado, se o mercado estratégico for perfeito, então o custo de aquisição de recursos estratégicos é aproximadamente igual ao valor económico dos recursos, uma vez que eles são usados para implementar estratégias de mercado do produto.

As empresas podem tentar desenvolver melhor as expectativas sobre o valor futuro dos recursos estratégicos, analisando o ambiente competitivo ou analisando as competências e capacidades que

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

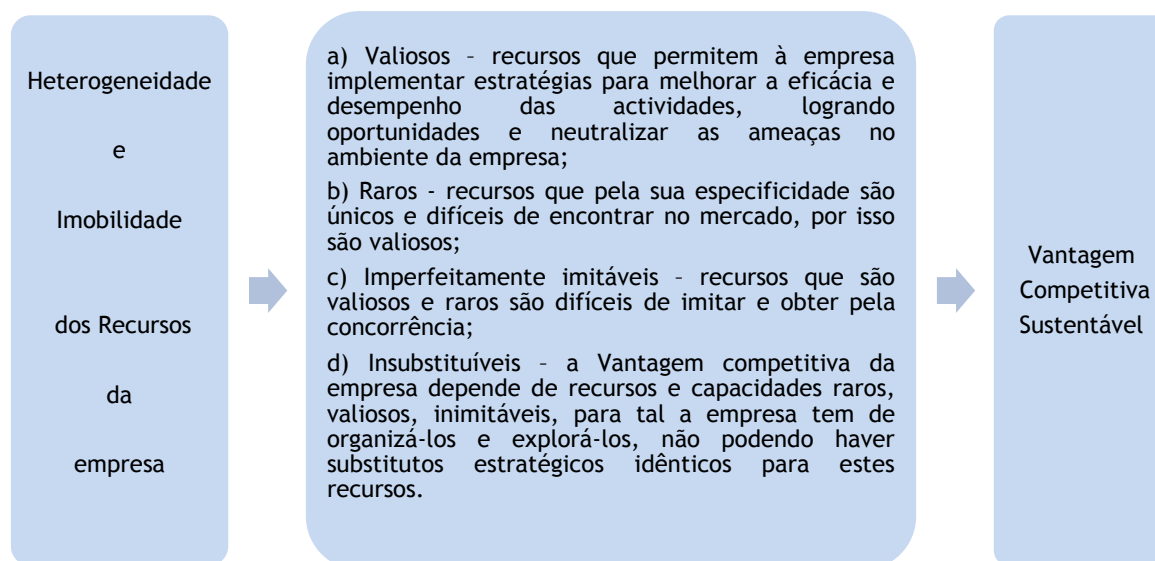
já controlam, pois os rendimentos da empresa dependem muito mais da posse de recursos raros e inimitáveis do que da estrutura da indústria onde está inserida. Portanto, a empresa deve focalizar os seus esforços na obtenção e aperfeiçoamento de recursos e competências capazes de gerarem vantagem competitiva sustentável (Barney 1986;1995). Também neste sentido, Barney e Zajac (1994) consideram que a competitividade (contexto competitivo onde a empresa atua) e competências (comportamento estratégico relevante e aspetos sociais internos da empresa são fatores importantes no comportamento competitivo das organizações.

Barney (1995) refere que o modelo SWOT (*Strengths, weaknesses, Opportunities and Threats*) é importante para compreender a vantagem competitiva das empresas mediante a análise das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, uma vez que sugere modelos e estruturas de análise desses factores do meio envolvente, como o trabalho de Porter sobre as cinco forças competitivas das empresas. Mas, um entendimento completo das fontes de vantagem competitiva requer, na visão de Barney (1995), uma análise interna das forças e fraquezas das empresas, sugerindo que a importância da integração interna com a análise do meio envolvente pode ser vista na avaliação das fontes de vantagem competitiva de muitas empresas, dando como exemplo as empresas: *Walmart, Southwest Airlines e Nucor Steel*.

Porém, Barney (1995) adianta que mesmo a análise mais cuidadosa e completa dessas empresas em ambientes competitivos não pode, por si só, explicar o seu sucesso, muitas explicações incluem os atributos internos - forças e fraquezas - como fontes de vantagem competitiva. Mediante as lacunas internas criadas pela análise SWOT, o autor, sugere que os gestores devem responder a quatro questões importantes sobre os seus recursos e capacidades: i) a questão do valor; ii) a questão da raridade; iii) a questão da imitabilidade; e iv) a questão da organização.

Para Barney (1991,1995) a heterogeneidade (os recursos podem variar entre empresas) e a imobilidade (os recursos devem ser estáveis) dos recursos explicam as diferenças de desempenho das empresas e permitem uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo. O objectivo das empresas é alcançar uma posição em que detenham recursos e capacidades que sejam fontes de vantagem competitiva, mas para tal é necessário que reúnam as quatro características fundamentais enunciadas no seu modelo VRIO: Value, Rarety, Imitablity, Organazation, conforme se demonstra na Figura 3.

Figura 3 - Características Essenciais dos Recursos e Vantagem Competitiva



Fonte: Adaptado de Barney (1991)

O modelo VRIO de Barney (1995) tem por objetivo gerar vantagem competitiva para a empresa a partir da identificação, utilização, desenvolvimento e exploração dos seus recursos internos (valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis, insubstituíveis) que permitem auferir retornos e performance económica as taxas fora do normal.

Quanto à classificação dos recursos, Barney (1995) apresenta quatro categorias: 1) Recursos Humanos - experiências, conhecimento, juízos de valor, propensão de riscos e sabedoria individual associada à empresa; 2) Recursos Físicos - máquinas, equipamentos e instalações; 3) Recursos Financeiros - dívidas, lucros e acções; 4) Recursos organizacionais - história, relações, confiança, cultura organizacional (atributos de grupos de indivíduos ligados à empresa), comunicação formal e informal, sistemas de controlo e políticas de compensação. Num estudo conceptual, Grant (1991) menciona que os recursos são a base para a rentabilidade das empresas, a capacidade das empresas obterem uma taxa de lucro superior ao custo do seu capital, no entanto, depende de dois fatores: i) a atratividade da indústria em que se encontra; e ii) da criação de vantagem competitiva sobre os rivais.

Por outro lado, Grant (1991), sugere seis categorias de recursos: 1) Financeiros; 2) Físicos; 3) Humanos; 4) Tecnologia; 5) Reputação e 6) Organizacionais. Na perspectiva de Grant (1991), a heterogeneidade e a transferência imperfeita de recursos intangíveis impede o uso de preços de mercado, para uma valorização de recursos intangíveis é necessário verificar as diferenças entre o valor de mercado da empresa e o valor de reposição dos seus activos tangíveis. O autor conclui que

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

a tarefa primordial dos recursos para a formulação de estratégias é maximizar as rendas ao longo do tempo. Mas, o retorno dos recursos e capacidade de uma empresa dependem de dois fatores-chave: i) a vantagem competitiva sustentável conferida pelos recursos e capacidades de firma; e ii) a capacidade da firma apropriar-se das rendas auferidas dos recursos e capacidades.

Quanto à importância de certos recursos, Grant (1997) propõe a integração do conhecimento como um recurso produtivo da empresa, uma vez que agrega valor e é estrategicamente significativa. Menciona que os profissionais e empresas procuram além da tecnologia e sistemas de informação uma concepção mais ampla da gestão do conhecimento, referindo que o primeiro requisito é identificar o conhecimento disponível dentro da organização - auditoria do conhecimento, e estabelecer um inventário de tecnologia proprietária e know-how da mesma forma que os sistemas de contabilidade identificam e valorizam os ativos tangíveis de uma empresa. O autor menciona que os sistemas formais para o desenvolvimento e implementação do conhecimento têm-se focado na tecnologia da informação e o papel das redes e *groupware* vinculados aos membros da organização. Adiantando, que o reconhecimento de que a principal fonte de conhecimento é a experiência e know-how dos funcionários, aspecto que tem direcionado atenção ao planeamento de recursos humanos e à sua avaliação.

Grant (1997) identifica dois tipos de conhecimento: a) conhecimento explícito - que pode ser articulado com outros recursos e transferido a baixo custo, e b) conhecimento tácito - manifesta-se nas aplicações e não é passível de ser transferido. Os indivíduos são agentes primários da criação de conhecimento, adiantando que este deve ser especializado, visto a produção ser assistida por vários tipos de conhecimento. Este pode ser integrado por diferentes mecanismos: transferência; direção; sequência e rotina, que permitem compreender a construção de novas capacidades, a tradicional construção de custos de transação sob o ponto de vista dos limites da empresa e a nível da estrutura organizacional entender as deficiências de hierarquia, criando e reformulando alguns dos principais modelos da organização (Grant, 1997).

Influenciado pelos trabalhos de Penrose (1959), Wernerfel (1984), Barney (1986), entre outros, Peteraf (1993) desenvolveu um estudo sobre vantagem competitiva fundado na forma como os recursos da empresa são aplicados e combinados. Nesse pressuposto apresenta o modelo, esquematizado na Figura 4, baseado em quatro condições necessárias dos recursos para que estes sejam fonte de vantagem competitiva sustentável.

Figura 4 - As Quatro Condições da Vantagem Competitiva Sustentável



Fonte: Adaptado de Peteraf (1993)

i) A heterogeneidade implica que as empresas que detenham uma diversidade recursos e capacidades superiores são capazes de competir no mercado de forma equilibrada e gerar retornos sustentáveis; ii) A mobilidade Imperfeita dos recursos permite sustentar vantagem competitiva nas empresas. Os recursos têm mobilidade imperfeita quando podem ser negociáveis, mas desde que a tenham mais valor na empresa que os utiliza atualmente do que teriam numa potencial empresa; iii) Limites ex-post à competição, independentemente da natureza das rendas, a vantagem competitiva sustentável exige que a heterogeneidade dos recursos seja preservada. A empresa deve criar mecanismos de limite aos concorrentes, no sentido de evitar a imitação destes recursos para continuar a obter ganhos; e iv) Limites ex-ante à competição implica que as organizações que tenham uma posição de recursos superiores, devem limitar a competição nessa posição, ou seja um recurso terá maior valia quanto menor for a competição e os custos envolvidos na sua aquisição.

Peteraf (1993) conclui que uma contribuição importante do modelo de recursos é que explica as diferenças de longa duração na rentabilidade da empresa que não podem ser atribuídas a diferenças nas condições da indústria.

Foss, Knudsen e Robertson (2003), mostram discordância com o modelo de apresentado por Peteraf (1993), ao argumentarem que existem apenas duas condições necessárias para a vantagem competitiva sustentável: a incerteza e a imobilidade, e que todas as outras condições são adicionais.

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

Uma outra contribuição estratégica para os recursos e capacidades da empresa foi Prahalad (1993) ao apontar que a capacidade de alavancar recursos internos é um pré-requisito para a criação de novos mercados, novos espaços competitivos. Dado que se está a competir para o futuro há que estruturar a identificação de novas oportunidades, com foco em funcionalidades ao invés de produtos e serviços, alterando a relação preço/desempenho numa indústria. Compete ao gestor dinamizar a organização como um todo, (todas as pessoas, e todos os níveis, em todas as funções e ambiente), abrangendo o desenvolvimento e a partilhada de objectivos e incrementar estratégias para a aquisição de competências. Assim, apresenta o conceito de competências centrais que são o resultado da aprendizagem coletiva de uma empresa, principalmente o conhecimento e a criatividade na utilização e combinação de vários recursos da organização (técnicas e conhecimentos diversos) na produção e processos de gestão organizacional (Prahalad, 1993).

Outra perspectiva dos recursos e capacidades da empresa parte do trabalho de Teece *et al.* (1997) que mencionam que a abordagem em recursos vê as empresas com sistemas e estruturas superiores de vantagem competitiva, não porque envolvem investimentos estratégicos que podem impedir a entrada e aumentar os preços acima dos custos de longo prazo, mas porque têm o custo de execução menor, ou oferecem qualidade superior, ou pelo desempenho do produto. Os autores apresentam a concepção de recursos como activos específicos da empresa que são difíceis, senão impossíveis de imitar que permitem obter vantagem competitiva.

Bowman e Ambrosini (2007), fazem uma abordagem da avaliação de recursos, mensuração do seu valor considerando o custo de aquisição, desenvolvimento e funcionamento, baseada no desempenho atual da empresa em mercados de produtos específicos, dado que os recursos identificados como valiosos e raros geram vantagem competitiva para a empresa, sendo a vantagem competitiva o meio pelo qual a empresa pode conseguir lucros superiores e conseqüentemente um desempenho acima da média de lucro face à concorrência. Os Autores consideram que a identificação por parte das empresas de recursos valiosos pode gerar três tipos de vantagem competitiva: vantagem de custo, a capacidade do prémio de preço, e a vantagem no volume. Argumentam que, provavelmente, todas as empresas têm alguns recursos valiosos, o problema é que estes muitas vezes co-existem com desvantagens competitivas, negando o positivo efeito desses recursos valiosos.

Furrer *et al.* (2008) demonstraram empiricamente a relação entre o nível da empresa baseada em recursos e as estratégias da empresa a nível competitivo. A este propósito propõem três configurações de empresas existentes em novas indústrias, ou seja, generalistas, especialistas em recursos e *start-ups*: 1) Generalistas - empresas que têm competências distintivas em muitas dimensões dos recursos que caracterizam o espaço de recursos na sua indústria original; 2) Especialistas em recursos - empresas que têm competências distintivas em apenas algumas dimensões dos recursos que caracterizam o espaço de recursos na sua indústria original; e 3) *Start-ups* - empresas que foram criadas especificamente para uma nova indústria com competências

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

específicas distintivas em todas as dimensões de recursos que caracterizam o espaço de recursos na nova indústria. Contudo, advertem que vários especialistas podem ser especializados em diferentes tipos de recursos (por exemplo, marketing, tecnologia ou fabricação).

Segundo, *Furrer et al.* (2008), os resultados do estudo mostram como as diferenças de desempenho entre empresas pode ser explicado pela distância de cada empresa face à posição estratégica ideal correspondente à sua configuração de recursos. Os principais resultados em um contexto de novas indústrias são: a) algumas empresas que estão juntas no espaço da estratégia variam em desempenho; b) algumas empresas que estão juntas no espaço da estratégia têm diferentes configurações de recursos; c) algumas empresas que pertencem ao mesmo recurso de configuração (estão juntos no espaço de recurso e distante dos outros) em função do desempenho; d) tendo em conta a origem (configuração de recursos) de um novo operador, existe uma melhor estratégia que pode ser definida teoricamente; e e) correspondendo a cada configuração de recursos parece existir um único, região única no espaço da estratégia.

Seguindo de certa forma o pensamento e o estudo de *Furrer et al.* (2008), *Kun e Morecroft* (2010) observam que uma boa compreensão da dinâmica do sistema de recursos poderá permitir um melhor desempenho da empresa. Através de um trabalho empírico sobre o comportamento nos processos de tomada de decisão, os autores analisaram como os gestores tomam decisões sobre a construção de recursos dentro de um sistema de recursos complexo, ambíguo e dinâmico. Os resultados do trabalho mostraram que diferentes processos de tomada de decisão levam a recursos heterogéneos e a um diferente desempenho da empresa. Porém, a configuração de recursos estrategicamente relevantes nem sempre difere entre empresas concorrentes, razão que explica o fraco desempenho de algumas empresas, particularmente, quando existem recursos não intrinsecamente heterogéneos.

Na tomada de decisão na gestão de recursos algumas empresas acreditam que a rentabilidade superior só poderá ser alcançada pela dominância de mercado num curto período de tempo e por uma postura pró-activa e na maior parte endogenamente gerada, destacando as forças internas. Por outro lado, algumas equipas de gestão acreditam que o desempenho positivo só poderá ser alcançado, evitando a competição por recursos e observando o comportamento de concorrentes, sendo esta uma postura reactiva e na maior parte gerada exogenamente (*Kunc e Morecroft*, 2010). *Kunc e Morecroft* (2010), concluíram ainda que os processos de tomada de decisão na gestão de recursos envolvem a configuração criativa de recursos estratégicos e políticas de gestão adequadas para a construção desses recursos, dado que o desempenho da empresa decorre do conjunto resultante dos recursos estrategicamente relevantes e das ações dos concorrentes. Ou seja, os processos de tomada de decisão na gestão de recursos pode levar a uma distribuição heterogénea dos recursos e subsequentes diferenças de desempenho, mesmo que os recursos iniciais sejam homogéneos e facilmente disponíveis.

2.4. OS RECURSOS HUMANOS COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA

Um ambiente de rápida mudança económica, caracterizada por fenómenos como a globalização e a desregulamentação dos mercados, mudanças nas demandas dos consumidores e investidores, e a crescente concorrência do produto no mercado, tornou-se a norma para a maioria das organizações. Para competir, devem melhorar continuamente o seu desempenho pela redução de custos, produtos e processos inovadores, melhorar a produtividade, qualidade e a velocidade com que se colocam no mercado (Becker e Gerhart, 1996). Seguindo esta linha de pensamento, Grant (1997) refere que o conhecimento incorporado no capital humano permite às empresas melhorar competências distintivas e descobrir oportunidades de inovação, pois quando as empresas incrementam novos produtos e melhoram os processos de gestão que exigem a motivação e a capacidade do capital humano para produzir ideias criativas, desenvolvem abordagens inovadoras e executam novas oportunidades (Scarbrough, 2003; Davey, Brennan, Meenan e McAdam, 2011), uma vez que a gestão de RH pode influenciar e modificar as atitudes, capacidades e comportamentos dos colaboradores para atingir as metas organizacionais (Collins e Clark, 2003).

Pfeffer (1994) assinala que, as pessoas e a forma como estas são dirigidas adquirem cada vez mais importância no seio das empresas em detrimento da perda de interesse de outras fontes de êxito competitivo. O Autor refere que as máquinas não fazem as coisas, fazem-nas as pessoas. Adiantado que o que permanece como um fator diferenciador crucial é a organização, os seus trabalhadores e o desempenho destes.

Seguindo a abordagem baseada nos recursos, Becker e Gerhart (1996) consideram que as fontes tradicionais de vantagem competitiva que criam valor são muitas vezes fáceis de imitar, especialmente se comparadas com a estrutura complexa do sistema de recursos humanos. É precisamente essa complexidade que faz com que a estratégia de RH seja uma fonte particularmente importante na criação de vantagem competitiva sustentada (Wright e McMahan, 1992).

Segundo Wright e McMahan (1992) e Pfeffer (1994) um sistema de RH bem desenvolvido cria valor quando está integrado nos sistemas operativos de uma organização, dado que as estratégias de RH que estão bem integradas na organização são difíceis de imitar porque:

a) É difícil identificar os mecanismos precisos que interagem nas práticas e políticas de RH para gerar valor, já que para imitar um sistema complexo é necessário entender como interactivam os seus elementos. Sem se saber como funciona o sistema de recursos humanos (SRH) é impossível imitá-lo, inclusive contratando vários dos altos executivos dessa empresa, uma vez que a compreensão do sistema é uma competência organizativa que está disseminada entre várias pessoas da empresa; e b) O SRH depende do tempo, ou seja, consiste em políticas que são desenvolvidas

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

durante anos e que não podem ser adquiridas no mercado pelos rivais. Um concorrente pode saber que um sistema é valioso, mas também sabe que a sua imitação imediata é impossível devido ao tempo necessário para implementar completamente a estratégia. Todavia, podem existir também limites na habilidade dos gestores para replicar com êxito elementos socialmente complexos, tais como a cultura e as relações interpessoais.

O crescente interesse na análise das repercussões competitivas dos RH permitiu o desenvolvimento de um novo campo de investigação onde se começaram a analisar as práticas utilizadas na gestão das pessoas dentro das empresas. Essas práticas foram agrupadas em: seleção, formação, avaliação e prémios de desempenho (Fombrum *et al.*, 1984, Caligiuri e Stroh, 1995). Estas ferramentas permitem que os recursos humanos cumpram as características desejáveis de todo o recurso para se constituírem como fonte de vantagem competitiva. No entanto, Huselid, Jackson e Schuler (1997) e Way e Thacker (2001), referem que embora a implantação de práticas efetivas da GRH, como por exemplo, o recrutamento, a selecção, a formação, etc., que são referidas com técnicas de GRH, que lançam as bases para um sistema de gestão de recursos humanos capazes de criação de valor, gerando vantagem competitiva e aumento da eficácia organizacional, essas técnicas de GRH sozinhas não são capazes de produzir vantagem competitiva sustentável.

Para que haja criação de valor, vantagem competitiva sustentável e de forma a melhorar a eficácia organizacional, o sistema de GRH implementado nas empresas deve ser relacionado com outros recursos organizacionais (Delery, 1998) abrangente no sistema da GRH, onde se integrem as distintas funções com a estratégia e processos da organização, dando origem ao que poderia ser denominada como “direção estratégica de recursos humanos” (Butler *et al.*, 1991), considerada esta como a ponte entre a estratégia de negócio e a GRH (Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 1988).

Wright e McMahan (1992), consideram que a gestão estratégica de RH tem uma dimensão vertical e horizontal, de modo que não apenas as práticas de RH estão relacionadas com estratégia organizacional, sob a direção estratégica de RH, mas as práticas devem ser estrategicamente integradas para garantir a promoção dos objectivos da empresa. Por outras palavras, a dimensão vertical normalmente refere-se ao grau em que GRH é consistente com o processo estratégico da organização (Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 1988), enquanto a articulação horizontal enfatiza a coordenação e congruência entre as diversas práticas dos RH da organização (McMahan *et al.*, 1999).

Hargis e Bradley (2011), comentam que a RBV incorpora a GRH (conhecimento, capacidades, competências e aptidões dos colaboradores dentro de uma empresa), sugerindo que uma empresa terá maior sucesso, quando cumulativamente avaliar as práticas de RH e estratégia de negócios para se manterem competitivas. Utilizando a RBV para entender a importância de RH de uma empresa, os funcionários são considerados uma fonte de vantagem competitiva quando o seu: conhecimento e capacidades adicionam valor, são raros e difíceis de imitar, e não podem ser substituídos por tecnologia ou outros recursos.

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

Ainda segundo Hargis e Bradley (2011), a prática da gestão estratégica de recursos humanos oferece às empresas uma estrutura para melhorar a qual a empresa pode reagir ao seu ambiente competitivo, alinhando aspetos-chave do seu sistema de RH (tais como recrutamento e seleção, formação, desenvolvimento, e sistemas de recompensa), com um foco no centro da estratégia de negócios. Neste sentido, a gestão estratégica de RH concentra-se em alinhar internamente cada componente do sistema de GRH, de modo que cada parte alimenta outros componentes do respectivo sistema. Mais especificamente, esta abordagem incentiva os gerentes a pensar em como cada prática independente dos RH (por exemplo, o recrutamento, seleção, formação, etc.) afetam todas as outras práticas (por exemplo, remuneração, avaliação de desempenho, permanência do funcionário na empresa). Assim, esta abordagem concentra-se em alinhar internamente as práticas de RH de uma forma que maximize as capacidades dos RH, de modo que contribuam para o desempenho e longevidade da empresa. Porém, está implícito na noção de gestão estratégica de RH construção de uma vantagem competitiva através do alinhamento externo. Ou seja, não só as práticas de RH internamente alinhadas, mas essas práticas devem individualmente e coletivamente apoiar o propósito mais amplo do negócio (Hargis e Bradley, 2011).

De acordo com Ferreira, Marques e Azevedo (2011), muitas empresas sustentam a noção de que a maior fonte de vantagem competitiva reside nos RH que detêm. O papel dos gestores de RH deve ser o de identificar a estratégia capaz de alcançar as metas da organização. Os modelos e técnicas utilizados são altamente significativos para todos os gestores no trato com os seus colaboradores em qualquer circunstância que as organizações possam encontrar. O Desenvolvimento de RH é um fator extremamente relevante na melhoria da produtividade e eficácia e eficiência organizacional (Burke 2006).

De acordo com Newenham-Kahindi (2011), a flexibilidade é uma das facetas mais frequentemente aplicadas na GRH nas organizações contemporâneas. Devendo a flexibilidade envolver: flexibilidade numérica, implicando a realização através da utilização de trabalhadores temporários ou a tempo parcial; flexibilidade funcional, implicando conquista através da formação de funcionários e a utilização de trabalho em equipa, e flexibilidade financeira, conseguida através da variação salarial e contratos individualizados.

Burke (2006) Ferreira *et al.* (2011) partilham a ideia de que deve ser agregado um maior valor à função dos RH, devendo aos gestores de RH implementarem um processo de formação e de crescimento na gestão do pessoal, pois o compromisso e a motivação vêm do envolvimento e da forma como as pessoas são tratadas. Devem compreender e implementar habilidades pessoais, conhecimentos e atitudes na estratégia de gestão de RH de modo a gerirem as suas funções organizacionais de forma eficiente para que os seus objectivos sejam alcançados. Ideia partilhada por Palacios-Marques, Gil-Pechuán e Lim (2011) e Khan (2011), que identificam algumas dimensões dentro das empresas para a construção do capital humano: conhecimento técnico; experiência; desenvolvimento competências; capacidade de liderança; espírito de equipa; estabilidade no

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

emprego; capacidade de gestão para futuros desafios e avanços, e capacidade de planeamento, ou seja, melhorar o capital humano através da gestão do conhecimento.

Burke (2006), adianta que as empresas descobriram que dar às pessoas um suporte na formação e reconhecimento é importante na construção de elevados níveis de compromisso. Isso exige que os líderes da empresa tenham a coragem de colocar as pessoas em primeiro lugar. Por outro lado, Ferreira *et al.* (2011), mencionam que uma gestão de RH de sucesso precisa colocar todo a força de trabalho no centro da estratégia de negócios, e isso requer não apenas a aquisição de novas competências e melhoramento por parte de todos os envolvidos, mas também o monitoramento contínuo, motivação e apoio de gestão em geral, e os gerentes de RH, em particular.

Ferreira *et al.* (2011), concluem que muitas empresas ainda consideram que a gestão de recursos humanos é uma questão pensada a curto prazo, enquanto que a gestão estratégica de negócio representa uma meta de longo prazo. Fundamentada na RBV da empresa, a teoria que sugere que recursos influenciam o desempenho da empresa é amplamente apoiada empiricamente (Barney, 1991; Grant, 1991, etc.).

Shaw, Park e Kim (2013), referenciam que pesquisadores estratégicos de RH sugerem que os investimentos em práticas de GRH realçam os elementos-chave de vantagem competitiva sustentada encontrados na RBV. As organizações podem usar a formação, seleção, incentivos financeiros, e outras práticas para aumentar o valor, raridade, não-substituibilidade, e imitabilidade do capital humano.

Shaw *et al.* (2013), apontam que quando os investimentos em GRH são elevados, o esgotamento do capital humano deve substancialmente afetar negativamente o desempenho. Além disso, estes efeitos negativos deverão ser mais evidentes à medida que os primeiros sinais de esgotamento do capital humano começam a ocorrer. Em níveis mais elevados de esgotamento (ou seja, de moderada a altas taxas de rotatividade voluntária), os mais raros, acumulações de capital mais valioso, insubstituível e inimitável foram esgotados, e os trabalhadores de substituição podem rapidamente alcançar os níveis de desempenho dos funcionários de partida. Em contraste, quando as organizações investem pouco na gestão de recursos humanos, o esgotamento do capital humano não deve afetar significativamente o desempenho da força de trabalho.

2.5. LIMITAÇÕES E CRÍTICAS À TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES

Priem e Butler (2001b) questionam o valor teórico da RBV, especialmente as ideias de Barney (1991) onde um recurso deve ser valioso, raro e insubstituível para gerar uma vantagem competitiva sustentável. Priem e Butler (2001b) referem que as proposições da RBV são tautológicas, ou seja, são verdadeiras por definição e não podem ser objecto de testes empíricos.

Em relação à utilização da terminologia, Priem e Butler (2001a; 2001b) também apontam críticas, pelo facto de não haver uma terminologia comum quanto aos conceitos utilizados e ao facto de as definições serem imprecisas o que dificulta as abordagens em RBV. Referem, ainda, que a introdução de termos relacionados sem especificar formalmente os termos originais subjacentes, deixa dúvidas e estabelece dificuldades de interpretação. Com base em algumas definições da amostra, os autores concluem que as tentativas de definir melhor RBV nas construções básicas ou especificar as suas relações causais têm sido dispersas. Argumentam que, se algo praticamente associado à empresa pode ser considerado um recurso, as implicações normativas da RBV sobre os recursos que são inerentemente difíceis de medir e manipular são limitados para os profissionais e empresas, devendo os investigadores ser mais objectivos e precisos.

Em resposta, Barney (2001) concorda com algumas críticas levantadas, mas rebate as mesmas. Rejeita a conclusão de que aspectos apontados como falhas atrapalhem as implicações normativas da RBV, como é o caso da RBV não conseguir identificar os recursos estratégicos mediante testes, estes precisam ser avaliados pela empresa. Afirma que as implicações regulares são ainda reforçadas por uma definição de recurso como um todo. Explica ainda que os investigadores de RBV não pretendem ser capazes de gerar uma lista de recursos críticos de cada empresa a fim de obter vantagens estratégicas sustentadas. Em vez disso, os estudiosos da RBV descrevem os atributos do recurso, a fim de permitir aos gestores aplicar a lógica da RBV para qualquer recurso valioso, ou seja, recursos cujo valor pode ser determinado a partir do mercado ou contexto em que o recurso deve ser aplicado (Priem e Butler, 2001a).

Kraaijenbrink, Spender, e Groen (2010), fizeram uma análise e avaliação das críticas da RBV, identificando oito categorias de críticas: a) Não tem implicações na gestão; b) Implica regressão infinita; c) É muito limitada; d) A vantagem competitiva sustentada não é possível; e) Não é uma teoria da empresa; f) O modelo VRIO não é nem necessário nem suficiente para a vantagem competitiva sustentada; g) O valor de um recurso é demasiado indeterminado para prever uma teoria útil; e h) A definição de recurso é inviável. Os Autores argumentam que as primeiras cinco críticas realmente não ameaçam o status da RBV. São incorrectas ou irrelevantes, podendo ser aplicadas somente quando a RBV é levada ao seu extremo lógico ou prático. No entanto, as últimas três críticas oferecem desafios mais sérios que precisam de ser tratadas se a RBV no seu potencial explicar a vantagem competitiva sustentada.

CAPITULO 3: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. TIPO DE ESTUDO

O presente estudo é de natureza exploratória, cujo método de investigação se centra em uma análise qualitativa descritiva. A metodologia apoiou-se em quatro estudos de caso que envolveram visitas e observação direta às empresas selecionadas e entrevistas semi-estruturadas aos responsáveis pelos departamentos de recursos humanos em conjunto com o Diretor/Gestor das empresas.

Quanto ao meio de investigação através do estudo de múltiplos casos, justifica-se em função da natureza do problema e considerando que o estudo de caso poder ser considerado como estratégia relevante em certas situações ao tentar responder a questões: Como? Por Quê?, além de permitir a observação de diversas conjeturas contextuais de determinada situação, facilitando deste modo a sua compreensão (Yin, 2005). Na perspectiva de Yin (2005), o estudo de múltiplos casos contribui para um estudo mais convincente, daí ter-se pensado neste tipo de estudo aquando da formulação das questões de investigação, pois se as conclusões forem idênticas a partir de dois casos, elas conferem a hipótese de se poder generalizar. Assim sendo, ter, pelo menos, dois casos de estudo deve ser uma meta a considerar na investigação (Yin, 2005).

Segundo Yin (2005), o estudo caso pode ser definido como uma estratégia de investigação que se caracteriza pelo estudo de fenómenos como um processo dinâmico dentro do seu contexto real, no qual são utilizadas várias fontes de evidência, que podem ser usadas em qualquer combinação, de maneira a explicar o fenómeno observado, tendo em consideração toda a sua complexidade. Ora, considerando o objetivo central a investigar, esta investigação caracteriza-se como descritiva-explicativa, uma vez que visa investigar como os recursos e capacidades na perspetiva estratégica dos recursos humanos se tornam em fonte de vantagem competitiva em empresas multinacionais, respondendo a algumas questões como? e por quê?.

Ora, optando-se como técnica de obtenção de dados por uma abordagem qualitativa-exploratória, uma vez que permite ao pesquisador estudar eventos selecionados de forma detalhada e profunda, e se pretende um estudo em contexto real, que nos leva a compreender e entender como e de que forma as empresas preparam e formam os seus recursos e capacidades, principalmente, os RH, como as políticas de GRH são dinâmicas e levam ao sucesso ou insucesso de uma organização e quais as consequências a nível de vantagem competitiva, metodologia esta complementada pela teoria, ou seja, por uma revisão aprofundada da literatura que suportará toda a perspetiva da abordagem de estudo (Yin, 2012).

Para o estudo de casos múltiplos, cujo principal objetivo era aprofundar e entender a compreensão de fenómenos explorados e estudados na revisão da literatura (Patton, 1990), foram realizadas entrevistas presenciais através de um guião elaborado mediante uma revisão da literatura efetuada sobre o tema em estudo (Anexo 3) com os responsáveis pelo Departamento dos Recursos Humanos em conjunto com o Diretor/Gestor das empresas multinacionais selecionadas para amostra.

Deste modo e segundo Yin (2012), mediante o relacionamento /triangulação dos dados resultantes das entrevistas realizadas aos Diretores de RH das empresas com os aspetos abordados na revisão da literatura sobre os recursos e capacidades, procurou estabelecer-se a relação causa-efeito entre as políticas de GRH e a vantagem competitiva das organizações multinacionais, ver a forma como trabalham e planeiam estratégias e como as práticas organizativas são implementadas.

3.2. SELEÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

A presente investigação assentou em quatro estudos de caso sobre empresas multinacionais a operar em Portugal. De acordo com Yin (2012,) toda a pesquisa de estudo de caso começa a partir de um recurso interessante: o desejo de dirigir de perto ou de outro modo a compreensão aprofundada de um único caso, ou pequeno número de casos, definido num contexto do mundo real. A proximidade tem como objetivo produzir uma maior compreensão, uma apreciação perspicaz do caso, que resulta numa nova aprendizagem sobre o comportamento e seu significado no contexto real.

Patton (1990) refere que pesquisadores e avaliadores analisam dados qualitativos na tentativa de entender um fenómeno como um todo. Isso significa, que uma descrição e interpretação do ambiente social de uma pessoa, ou contexto externo de uma organização, é essencial para a compreensão global do que foi observado durante o trabalho de campo ou em uma entrevista. Esta abordagem holística supõe que o todo é entendido como um sistema complexo que é maior do que a soma das suas partes.

O presente estudo efetuou-se entre final de 2011 e meados do ano de 2013, em que a unidade de análise eleita foram empresas multinacionais estrangeiras, considerando que se trata de um universo bastante atrativo para explorar devido às políticas de implementação, diferenças culturais, gestão de RH e estratégias de negócio deste tipo de empresa, e dado que o número de organizações multinacionais que na atualidade constituem o tecido empresarial português é diminuto, permitindo, ainda que uma tarefa difícil atendendo a certos condicionalismos organizacionais, estratégicos e geográficos, selecionar as quatro empresas objeto de estudo.

Na investigação tentou-se desde o início definir com clareza e exatidão o universo que iria ser objeto de estudo, determinar seleção dos casos, com o objetivo de estar em condições de conhecer a importância e interesse deste, não descurando as limitações e dificuldades a que uma investigação está sujeita.

Considerando que a unidade de análise utilizada foram as organizações, concentrando-se a análise na relação entre a estratégia de RH e o desempenho económico das empresas, na mensuração do valor destes e identificação dos fatores estratégicos de RH que proporcionam vantagem competitiva às mesmas, tendo por base a teoria RBV.

Nas empresas em análise foram selecionados para proporcionar a informação necessária, mediante entrevistas (realizadas entre janeiro de 2012 e janeiro de 2013), ao presente estudo os Diretores /Coordenadores do Departamento de Recursos Humanos e Gestores das mesmas, uma vez que são estes quem melhor conhecem e implementam as estratégias e práticas de GRH.

3.3. UNIVERSO E AMOSTRA

A seleção das empresas foi feita a partir de uma população de Empresas Multinacionais que reportam atividade em Portugal, particularmente empresas estrangeiras. A partir deste universo, e de forma a encontrar um grupo homogéneo, foram tidos em consideração três critérios de seleção:

1 - Sector de atividade - uma vez que tendo empresas a laborar em produtos idênticos, semelhantes, e/ou dentro do mesmo ramo, seria mais fácil aferir conclusões, fazer comparações e aprofundar a questão da gestão estratégica dos recursos e capacidades, RH, e as suas práticas no desempenho e vantagem competitiva das empresas deste género.

2- Dimensões da empresa - empresas de maior dimensão têm dinâmicas diferentes, um volume de produtividade anual superior e recursos e capacidades diversificados.

3 - Área Geográfica - de maneira intencional e de conveniência, apenas foram consideradas empresas da região de Castelo Branco, Covilhã, Guarda e Aveiro.

Tendo em atenção os critérios adotados, conseguimos oito empresas, das quais quatro se mostraram disponíveis para participar e colaborar no estudo, duas delas desenvolvem a sua atividade na produção de cablagens, fios e cabos para componentes elétricos e eletrónicos do setor automóvel, e duas trabalham na produção e montagem de componentes para automóveis, desde sistemas de assentos, estruturas metálicas, sistemas de controlo e segurança, etc.

Por solicitação das empresas envolvidas na investigação foram adotados nomes fictícios.

3.3.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS CASOS

De uma forma resumida, cada uma das empresas de estudo de caso é descrita da seguinte forma:

Empresa Alfa - é uma multinacional de origem norte-americana, cuja sede é em Michigan nos E.U.A. Iniciou sua atividade em Portugal em 1981, onde tem quatro fábricas e um centro de engenharia de produção, que reportam a sua atividade ao centro na Alemanha. As fábricas em Portugal produzem uma variedade de produtos, salientando-se como os mais importantes as cablagens e sistemas elétricos e eletrónicos de distribuição - de fiação - para automóveis. Pauta-se por possuir quadros superiores e colaboradores com elevado conhecimento técnico, procurando apresentar aos clientes soluções inovadoras na área de componentes para sistemas e módulos. 90 % da produção é exportada, consumindo o mercado interno apenas 10% dos produtos produzidos. A empresa em Portugal conta com um quadro de 3.500 colaboradores, distribuídos pelas várias unidades. A unidade contactada situa-se em Castelo Branco e possui, atualmente, 1.350 funcionários.

Empresa Beta - Multinacional que pertence a um grupo tunisino, é considerada a pioneira na produção e venda de cabos elétricos e fios para automóveis. Ao longo dos últimos anos expandiu-se mundialmente, criando mais quatro empresas. Em Portugal implantou-se em 1993. É uma organização que se pauta pelo uso de tecnologia de ponta na fabricação do seu produto e considera a inovação fundamental para o sucesso, preocupada em manter atualizado o departamento de P&D e os laboratórios onde são testados os seus produtos antes de entrarem no mercado. Os RH são considerados o principal ativo da empresa, sendo estes valorizados e responsáveis por grande parte do desempenho e reconhecimento mundial. A unidade sita na Guarda emprega diretamente 310 pessoas. 90% da faturação anual advém das exportações, fator que fez com que nos últimos dois anos duplicasse o volume de negócios.

Empresa Gama - Multinacional francesa, considerada uma dos maiores fornecedores de equipamentos para automóveis, com quatro grupos de negócios-chave: assentos automotivos, Controle de Emissões, Tecnologias, Sistemas de Interiores e Exteriores Automotivos. Em Portugal desde 1951, onde possui cinco unidades de produção que empregam cerca de 3.000 colaboradores. A unidade de produção visitada está instalada no Distrito de Aveiro. A produção é destinada ao mercado nacional e internacional, sendo Portugal, Espanha, França e Alemanha os principais países de destino dos componentes produzidos em território português.

Empresa Delta - Multinacional norte-americana, líder em projetos e fabricação de sistemas de cabos, sistemas de shifter, sistemas estruturais e de segurança, montagens de engenharia, sistemas de controlo de assentos, de vidros modulares e sistemas para acabamentos. Tem unidades de produção na Ásia, América, e Europa, onde se destaca a empresa sita em Portugal, responsável pela produção de componentes para automóveis. Grande parte da produção destina-se ao mercado externo, cabendo ao mercado interno 30%, cujos clientes mais significativos são as grandes marcas

de automóveis. A unidade local contactada tem situa-se na Guarda e conta nos seus quadros com 250 funcionários.

3.4. FONTES DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

A recolha de dados da presente investigação foi coligida a partir de entrevistas efectuadas aos directores de RH em conjunto com os gestores das organizações seleccionadas. A condução das entrevistas foi feita através de um guião (Anexo 2), com vinte e uma questões estruturadas de forma aberta, elaborado através de uma revisão da literatura sobre o tema em estudo (Anexo 3).

As entrevistas tiveram uma duração média de noventa minutos, gravadas em suporte informático cujo objetivo visava recolher informação sobre os aspectos identificados pelos entrevistados considerados como chave para o sucesso e vantagem competitiva das organizações, tendo em atenção a gestão e prática estratégica dos RH, pois como refere Penrose (1959) a expansão da empresa não pode ser vista em termos de produtos, mas sim em termos da diversificação dos seus recursos, pois estes são estímulos internos que permitem o crescimento e inovação das empresas. Os recursos convertem-se em múltiplos serviços, cuja sua heterogeneidade a partir dos recursos materiais e humanos dá um carácter único a cada empresa.

Antes de cada entrevistas foram efetuados contactos telefónicos e posteriormente efetuada uma visita a cada empresa com o intuito de estabelecer contacto visual com os entrevistados e propor que colaborassem no estudo, conhecer as instalações, e observar *in loco* o funcionamento de cada uma das organizações, ao que se seguiu um segundo contacto via correio eletrónico, enviando o guião de entrevista (Anexo 2) junto com uma carta de apresentação (Anexo 1), explicando o objetivo de estudo e assegurando a confidencialidade dos dados, caso assim o desejassem.

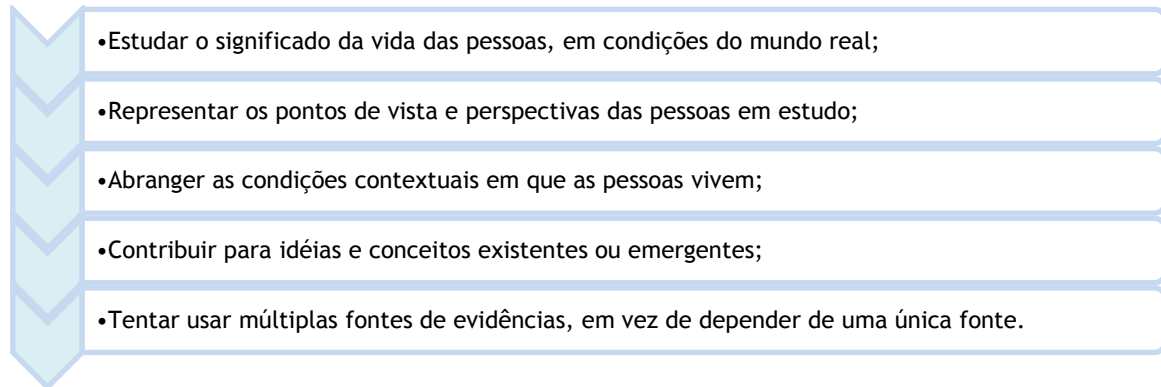
Além do principal instrumento de recolha de informação (entrevistas), foi também feita recolha de dados através do recurso ao site eletrónico de cada uma das empresas.

Todos os contactos telefónicos, visitas e entrevistas foram efetuados entre janeiro de 2012 e janeiro de 2013. A recolha e análise de dados qualitativos é uma tarefa difícil, dispendiosa e morosa, uma vez que há grande quantidade de informação recolhida e devido à complexidade da categorização de dados, mesmo tratando-se de um número reduzido de estudos de casos como é o presente estudo, em que são analisadas quatro multinacionais. Yin (2005) salienta que não podemos tomar com garantido a capacidade para fazer a análise de dados durante o processo de recolha, uma vez que no estudo de caso, tal como em outros métodos, a informação obtida é enorme, devendo o investigador de estudo de caso dominar os meandros das questões substantivas do estudo e ter a paciência e dedicação para recolher e tratar os dados com cuidado e de forma justa.

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

De acordo com Yin (2011), na pesquisa qualitativa podemos considerar cinco características, conforme se enuncia na figura 5.

Figura 5 - Características da Pesquisa Qualitativa



Fonte: Adaptado de Yin (2011)

Assim, neste estudo de casos múltiplos tentou-se seguir as características enunciadas por Yin (2011), e sobretudo o uso de múltiplas fontes de recolha de dados, medidas de investigação necessárias para alcançar uma compreensão profunda, já que envolve vários períodos de tempo, sendo necessário fazer a triangulação de dados que inclui muitas vezes a observação direta pelo pesquisador dentro dos ambientes do caso; sondagem, perguntando aos participantes de caso explicações e interpretações de "dados operacionais", análises de documentos escritos e entrevistas (Woodside e Wilson, 2003).

CAPITULO 4: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. RESULTADOS QUALITATIVOS

A recolha de dados foi efetuada mediante entrevistas semi-estruturadas, elaboradas a partir de uma revisão da literatura (Anexo 3), tendo sido gravadas em suporte informático (gravador áudio), de forma a conseguir uma maior fidelidade da informação, melhor relacionamento com o entrevistado, e posterior facilidade no tratamento de dados e conteúdo. Este fato facilitou a triangulação da informação recolhida.

As entrevistas foram feitas a pessoal de topo das empresas, uma vez que são estes que possuem a informação e o conhecimento a nível da estratégia e vantagem competitiva e gerenciam a questão das práticas dos recursos humanos, conhecem os colaboradores, as suas características, e o mercado em que se inserem as empresas.

Antes de serem tratadas e analisadas as entrevistas foram transcritas e enviadas a cada um dos entrevistados por correio electrónico para confirmação da informação. O tratamento das mesmas foi realizado com o auxílio do *Software* WEBQDA, sendo este uma aplicação informática destinada a auxiliar os investigadores na análise de dados qualitativos, não numéricos e estruturados, apresentado os resultados em forma de matrizes numéricas e trianguladas. O WebQDA permite editar, visualizar, interligar documentos, criar categorias, codificar, filtrar e questionar os dados, tendo como objetivo responder às questões de investigação (Souza, Costa e Moreira, 2010).

Carregadas as entrevistas no sistema, no ícone “Fontes”, procedeu-se a uma pesquisa das dez palavras mais frequentes usadas pelos entrevistados, às quais se retiraram até sete letras de maneira a excluir palavras tais como: “o”, “a”, “de”, “da”, “do”, “das”, “entre”, “porque”, entre outras, conseguindo-se o resultado demonstrado na tabela 1:

Tabela 1 - Palavras Frequentes

PALAVRA	REPETIÇÃO	CARACTÉRES
Empresa	492	7
Pessoas	222	7
Recursos	188	8
Mercado	124	7
Colaboradores	122	13
Trabalho	98	8
Capital	86	7
Produção	86	8
Vantagem	84	8
Capacidades	82	11

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

Estruturadas as entrevistas nas Fontes, em que foram criados cinco “casos” distintos referentes a cada uma das empresas e outro referente às quatro empresas no seu conjunto. Posteriormente, foram codificados os documentos em que se criaram “nós em árvore” que permitissem agrupar as referências contidas nos textos das entrevistas face às dimensões que se pretendiam analisar, conforme esquematizado na tabela 2:

Tabela 2- Dimensões de Análise

I - Estratégia e Vantagem Competitiva	{ Empresa AIFA Empresa BETA Empresa GAMA Empresa DELTA
II - Práticas na Gestão de Recursos Humanos Formação e Desenvolvimento Carreiras e Progressões Recrutamento e Seleção Motivação / Incentivos e Recompensas	{ Empresa AIFA Empresa BETA Empresa GAMA Empresa DELTA
III - Inovação	{ Empresa AIFA Empresa BETA Empresa GAMA Empresa DELTA
IV - Valor dos Recursos	{ Empresa AIFA Empresa BETA Empresa GAMA Empresa DELTA

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

Tabela 3 - Matriz de Análise por Empresa

	Empresa ALFA	Empresa BETA	Empresa GAMA	Empresa DELTA
Estratégia e Vantagem Competitiva	12	10	7	14
Práticas na Gestão de Recursos Humanos	7	14	13	14
Formação e Desenvolvimento	4	13	5	7
Carreiras e Progressões	4	3	2	3
Recrutamento e seleção	4	3	4	4
Motivação / Incentivos e Recompensas	4	4	10	7
Inovação	4	8	5	10
Valor dos Recursos	10	8	6	12

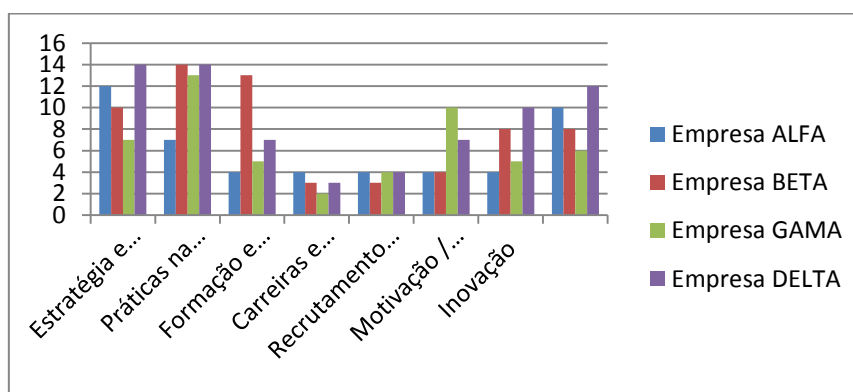
Tabela 4 - Matriz de Análise na Dimensão - Práticas de Gestão de Recursos por Empresa

	Empresa ALFA	Empresa BETA	Empresa GAMA	Empresa DELTA
Práticas na Gestão de Recursos Humanos	7	14	13	14
Formação e Desenvolvimento	4	13	5	7
Carreiras e Progressões	4	3	2	3
Recrutamento e seleção	4	3	4	4
Motivação / Incentivos e Recompensas	4	4	10	7

Tabela 5 - Matriz de Análise nas Quatro Empresas em Geral

	Empresa ALFA / BETA/GAMA / DELTA
Estratégia e Vantagem Competitiva	44
Práticas na Gestão de Recursos Humanos	54
Inovação	19
Valor dos Recursos	29

Figura 6 - Gráfico Comparativo por Empresa (Nós e Sub Nós)



A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

Figura 7 -Gráfico Comparativo na Dimensão - Práticas de Gestão de Recursos Humanos

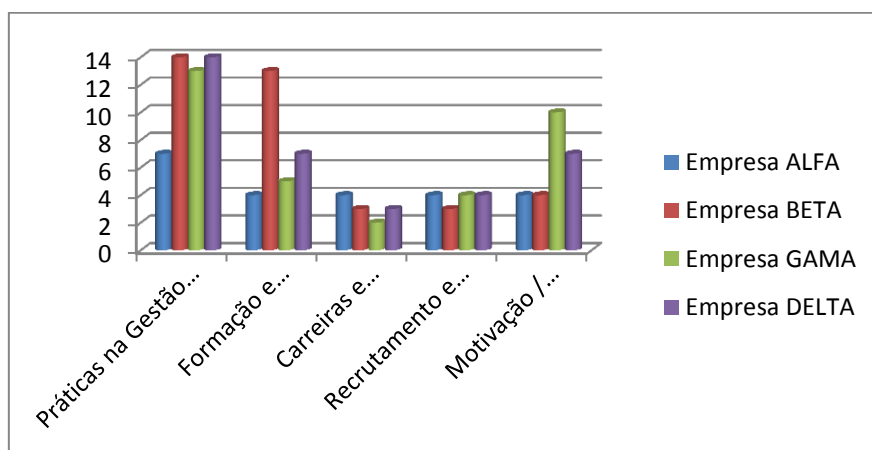
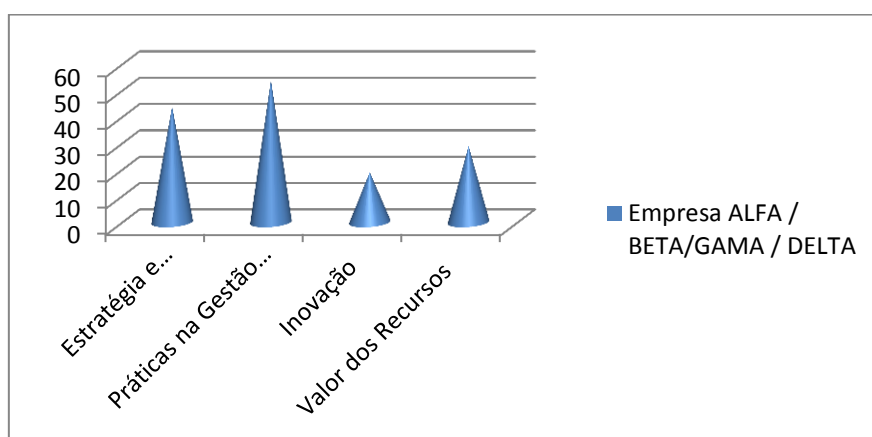


Figura 8 -Gráfico Comparativo nas Empresas em Geral



A análise de conteúdo da recolha de dados secundários em cada uma das quatro empresas, feita mediante a observação direta (visitas *in loco*), permitiu complementar a informação recolhida por entrevistas, uma vez que foi possível analisarmos as diferentes relações entre o pessoal de gestão e os colaboradores, a cultura da empresa, a forma de planear as actividades, como os diferentes processos se relacionam e quais as políticas estratégicas da empresa face aos recursos humanos. Este fato permitiu confirmar muitas questões mencionadas nas entrevistas, verificar diferenças e semelhanças entre empresas e serviu também para melhorar a qualidade do método de investigação, conceção e objetivos, apontando uma direcção específica e objetiva.

4.2. ANÁLISE DE RESULTADOS

Ao analisar os resultados obtidos constatamos que existe por parte das empresas multinacionais observadas uma maior preocupação por três aspetos (tabela 3 e 4) que parecem funcionar como pilares básicos para o sucesso de uma empresa, são eles: estratégia e vantagem competitiva, práticas na gestão de recursos humanos e valor dos recursos, seguindo-se o fator inovação, também, como um quarto fator importante para gerar vantagem competitiva. Apesar de identificados estes factores individualmente verifica-se que estes devem funcionar em conjunto, pois a ausência de um pode levar ao insucesso da empresa, ou seja, apesar de distintos e independentes, eles devem interagir para que possam contribuir para a elevação da competitividade e performance da organização. Fatos corroborados pelas “palavras mais frequentes” usadas por cada um dos entrevistados que foram: *Empresa*, num total de 492 repetições, *Pessoas*, num total de 222 repetições, *Recursos*, com 188 repetições, seguindo-se *Mercado*, com 124 repetições.

Cada um destes elementos considerados nas dimensões de análise, são discutidos abaixo a partir da informação recolhida nas entrevistas e considerando as proposições teóricas enunciadas na investigação e para as quais se pretende obter resposta.

4.2.1. Estratégia e Vantagem Competitiva

As quatro empresas do estudo de caso foram questionadas sobre as suas estratégias competitivas, enquanto multinacionais, quais as barreiras que encontram na implementação e definição de estratégias e como são superadas, qual a relação com os agentes externos da empresa e as práticas de gestão de recursos, recursos intangíveis, a fim de ganhar vantagem competitiva. Verificamos que as quatro empresas apostam na qualidade e melhoria contínua dos produtos, serviços e processos, redução nos custos industriais, flexibilidade, eliminação de desperdícios, colaboração, empenho e *skills* e conhecimento dos colaboradores, satisfação do cliente, bem como a procura de nichos de mercado. A nível das dificuldades detectadas ressaltam as questões dos *timings*, da inovação, devido ao elevado investimento que é necessário fazer, pessoal técnico e especializado, a falta de incentivos por parte de Governantes, a burocracia e legislação, mas que acabam por ser superadas com a envolvimento de todos na tomada de decisão.

Os resultados apontam para o impacto destas estratégias competitivas na performance da empresa, considerando-as fundamentais no aumento da produtividade, da vantagem competitiva e como fator de diferenciação face aos concorrentes, e por conseguinte maior rentabilidade financeira.

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

Apresentamos na tabela 6 algumas citações por empresa face aos aspetos enunciados:

Tabela 6 - Tabela de Citações - Estratégia e Vantagem Competitiva

Empresas	Citações
Empresa ALFA	<p><i>...obriga a que haja um quadro de suporte ao nível da estrutura indireta e de gestão maior dimensão, logo custos fixos para diluir sobre os custos de produção sobre as vendas com maior impacto de custo, mas também levou a que a empresa se preparasse de fato para nichos de mercado: para as pequenas séries. Para o nicho de mercado nós somos sempre o centro de competência mundial para a produção de maquinaria agrícola...nossa estratégia vocacionamo-nos para nichos de mercado que não são apetecíveis para os países de baixo custo.</i></p> <p><i>...obriga a que haja uma estrutura de suporte e algumas ferramentas de gestão completamente diferentes do que quando estamos a falar de alto volume e que levam a que o custo do suporte seja mais elevado...</i></p> <p><i>Um dos grandes aspetos de sucesso da empresa ALFA, em particular, Castelo Branco foi-se tornando um centro de referência mundial para a maquinaria agrícola, aparece sempre dentro da ALFA como centro de competência mundial para produzir este nicho de mercado e ou este portefólio de produtos, mas por outro lado fomos model plant dentro da empresa mãe.</i></p> <p><i>Outro fator de sucesso que, eu acho muito relevante, Castelo Branco sempre teve a capacidade de reagir em timings...e claro na qualidade do produto que é o must. Tem que satisfazer o grau de exigência do cliente.</i></p> <p><i>...manter esses fatores der sucesso, que é garantir a competitividade da fábrica para que quer em termos de produtividade , quer em termos de qualidade satisfazermos totalmente o cliente, o resto é tudo o suporte disto. ...sermos competitivos, dependendo da competência de cada uma das empresas do grupo, nomeadamente, capacidade de resposta, prazos de entrega, níveis de produtividade/custo, qualidade exigida, satisfação total do cliente, tudo isto é relevante.</i></p> <p><i>...clientes também ajustam as encomendas às vezes de uma forma inesperada e nós temos de ter a capacidade de reagir, porque se não tivermos essa capacidade garanto que outros terão..</i></p> <p><i>Nós superamos essas barreiras tendo uma gestão, muito, muito apurada dos custos, tendo uma gestão que vai ao pormenor de tudo que tem a ver com questões ligadas à produtividade, à qualidade e aos prazos de entrega, nós não podemos falhar os prazos de entrega, esses são aspectos fundamentais para o sucesso....um dos grandes segredos da ALFA, é muito orientada para os resultados e para o cliente, tudo o que se passa em redor nunca deve afetar esta orientação.</i></p>
Empresa BETA	<p><i>Perante o mercado competitivo e em constante mutabilidade em que a nossa empresa opera, torna-se fundamental estimular a qualidade e a melhoria contínua quer do produto, quer dos processos. Esta melhoria, certamente, é tanto mais efectiva quanto maior for a participação envolvente de todos os colaboradores em direção à excelência. Para nós a segurança, a satisfação do cliente, o relacionamento de parceria com os fornecedores e o equilíbrio entre os custos completam os pilares estratégicos da empresa... optimização dos resultados, a redução nos custos industriais, a redução nos prazos de entrega, a eliminação de desperdícios, alcançando assim, um aumento real de lucros e conseqüente rentabilidade. Uma das nossas grandes estratégias é o investimento que fazemos é nos recursos humanos, na sua especialização.</i></p> <p><i>Adequação constante às exigências e características do mercado, através de formação, coaching e benchmarking adequado. Através da selecção de parceiros e stakeholders especializados capazes de fornecer soluções inovadoras e de nos garantir uma resposta eficaz às novas exigências.</i></p> <p><i>Apenas a simbiose entre os recursos e a equipa, entre as estruturas e a forma como se organizam, entre a visão, a missão e os valores da empresa permitem o funcionamento do sistema. Sem esta interacção a empresa funcionaria como blocos separados sem elos de ligação e conduziria, por certo, ao insucesso.</i></p> <p><i>Sem dúvida que há muitas barreiras que é necessário contornar, mas os timings são de fato um fator decisivo de adaptação a novas exigências sem perda significativa de volume de produção, e isso às vezes torna-se difícil de gerir, mas com a colaboração de todos os funcionários e gestão é ultrapassado. Uma outra barreira é a necessidade de inovar/alterar/investigar novos layouts, ferramentas e a conseqüente necessidade de formar constantemente as pessoas, a nível das capacidades e competências, para os novos procedimentos, desafios e exigências.</i></p>

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

<p>Empresa GAMA</p>	<p><i>...que implementamos para sermos mais competitivos em relação a outros países e empresas tem a ver com flexibilidade...</i></p> <p><i>...os recursos humanos e a parte operacional de uma empresa têm de estar muito, muito alinhadas para que se permita gerar valor a curto, médio e longo prazo, isto ao nível de admissões, capacidade de resposta para admitir, fazer face aos aumentos de volume de negócios e produção ou decréscimos , pois os nossos clientes de um momento para o outro podem pedir um aumento de volume na ordem dos 20% e a empresa tem de estar preparada para dar resposta...não pode haver falhas nas encomendas, nos prazos de entrega, quer da nossa parte em admitir pessoas para o fazer, quer da parte dos nossos fornecedores...</i></p> <p><i>...nova tecnologia à fábrica que é pioneira em Portugal, não há ainda em Portugal, estamos a falar de soldadura a laser, portanto, tudo que aparecer agora em soldadura a laser a GAMA vai ser a pioneira e vai ser uma escola para todos os outros. Todos os colaboradores que iniciarem um processo de formação de soldadura a laser naquela fábrica serão os futuros técnicos de soldadura deste tipo em Portugal.</i></p>
<p>Empresa DELTA</p>	<p><i>...apostamos fortemente na inovação dos nossos produtos e serviços, há que estar sempre atento às exigências de mercado e de diferentes clientes.</i></p> <p><i>Outra estratégia bastante importante para a nossa empresa é a flexibilidade com que adaptamos os nossos produtos à procura de mercado, o know-how técnico, capacidade, versatilidade e qualidade de produção evidenciada pelos nossos colaboradores.</i></p> <p><i>...pessoal da gestão e colaboradores interiorizem desde logo a cultura da empresa que se pauta por um cultura de exigência, qualidade, inovação e satisfação do cliente, pois são pilares, em nosso entender, básicos, para a sustentação competitiva da empresa, claro, não descurando o custo de produção / qualidade...</i></p> <p><i>...conseguimos modernizar os nossos produtos e serviços. Por exemplo o processo de inovação, é um processo bastante dispendioso, só empresas com grande capital financeiro conseguem fazer grandes investimentos...</i></p> <p><i>É crucial que os nossos colaboradores, gestores e administradores tenham um conhecimento técnico e científico dos processos de produção, dos produtos e serviços que prestamos ao cliente.</i></p> <p><i>...que só conseguimos devido à qualidade, inovação dos produtos e a uma cultura de projecto da empresa.</i></p> <p><i>...estratégias inovadoras com o objectivo de produzir resultados, criar valor para a empresa, para tal é necessário estar atento às exigências de mercado, aos desafios que aparecem, à satisfação do cliente ... isto é conseguido com a ajuda dos nossos colaboradores, são eles que aportam grande valor à empresa e permitem gerar vantagem competitiva.</i></p> <p><i>...Políticos e s organismos criassem incentivos para as empresas poderem apostar mais na questão inovação. Somos um país de burocracia e legislação, e isso cria muitas vezes entrave a novos negócios.</i></p>

4.2.2. Práticas na Gestão de Recursos Humanos

Um aspeto considerado chave pelas quatro empresas entre os recursos e capacidades para o êxito competitivo ressalta na importância dos recursos humanos e das suas práticas de gestão, ainda que cada uma delas ter diferentes formas de política de RH e gestão.

Os resultados apontam para a peso que este fator assume na competitividade e performance das empresas, conforme se constata na Tabela 3 e 4, em que se isolou a unidade e as quatro sub dimensões para melhor comprovação de dados e a importância que cada uma delas tem. É notória a preocupação em um investimento contínuo no conjunto de práticas de RH e a forma como é integrado na estratégia de negócio da empresa, pois na visão dos directores de RH entrevistados os resultados financeiros da organização são maiores quando a relação do conjunto das práticas de GRH e da performance da empresa se verifica e são integradas com a estratégia de negócio:

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

“Portanto nós temos várias metodologias e vários processos que levam a que o capital humano esteja sempre em estreita ligação com a estratégia da empresa. A nossa estratégia de recursos humanos está ao serviço da estratégia da empresa e de negócio e ao serviço dos clientes”.

“A gestão de negócio através do controlo de custos, produtividade e eficiência são igualmente tarefas associadas aos Recursos Humanos que permitem a assegurar a vantagem e o controlo competitivo perante as oscilações de mercado e possíveis concorrentes”.

“Mas de facto o capital humano é uma mais valia para uma empresa, capital humano capacitado, com know-how e skills adequadas são um grande fator de diferenciação de uma empresa face aos seus concorrentes. Resumindo, o capital humano pelas suas capacidades, competências, qualidades, formação, conhecimento técnico e científico aporta valor à empresa”.

Assim, ao analisarmos os dados sobre as práticas de GRH isolamos um conjunto de quatro dimensões que funcionam como práticas de trabalho de elevado rendimento quando considerados como fatores organizativos internos de suma importância. Na Tabela 7, sintetizamos algumas referências consideradas relevantes de cada empresa em relação às quatro dimensões da unidade de análise Práticas na Gestão de Recursos Humanos:

Tabela 7 - Dimensões da Prática de Gestão de Recursos Humanos - Citações

Formação e Desenvolvimento	
Empresa ALFA	<p>São feitos planos de desenvolvimento dentro da chamada formação formal, nós temos a regra dos 70 - 20- 10, ou seja, 10% é formação formal, 20 % aprendizagem com os outros e 70% é colocar as pessoas em projetos diferentes, para se desenvolverem e para ver a capacidade da pessoa com novos desafios, portanto articulamos nesse aspecto.</p> <p>...formação de soft skills para todas as chefias diretas, dada por uma empresa externa, funcionando como estímulo, renovação, atualização de conhecimentos e práticas, aplicando depois no terreno esses procedimentos, claro ajustada e alinhadas algumas situações à realidade da empresa. Digamos que a nossa empresa tem um conjunto de absolutos, uma missão e uma visão que têm alguns critérios, algumas orientações.</p>
Empresa BETA	<p>...formar constantemente as pessoas, a nível das capacidades e competências, para os novos procedimentos, desafios e exigências.</p> <p>A envolvimento e a participação activa dos colaboradores na melhoria contínua do produto e dos processos ajudam a amadurecer e a fortalecer as ferramentas existentes, tornando-as instrumentos cruciais de diferenciação perante a competitividade de mercado.</p> <p>...formação adequada às necessidades dos recursos humanos e orientada em função dos objectivos a alcançar pela empresa.</p> <p>O desenvolvimento dos colaboradores faz-se de forma sustentada com o desenvolvimento da empresa e do grupo em geral. Cada empresa identifica colaboradores com potencial, traça um plano de desenvolvimento acompanhado de um respectivo plano de acções, de forma a adquirir num determinado período as competências necessárias para o desempenho das novas funções. Após a conclusão do plano o colaborador torna-se num backup da nova função</p>
	<p>A formação que é dada aos colaboradores é por formadores internos ..., nomeadamente, tudo o que tem a ver com higiene e segurança no trabalho e os treze mandatórios rules de HSE, são internos, os básicos da qualidade que tem a ver com segurança e regulamentação também é assegurada por formadores internos, tudo o</p>

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

<p>Empresa GAMA</p>	<p>que é workshops, pull systems, são dadas por formadores externos e para formações específicas são formadores externos, nomeadamente, relacionamento interpessoal, formações de liderança.</p> <p>A nível dos quadros médios e superiores temos as duas situações de formação quer a interna quer a externa, dependendo da área que necessitamos, se tivermos internamente é dada dentro da empresa se não tivermos recorremos ao mercado externo, principalmente quando queremos formações sobre Robts Motoman, ABB, não temos o know-how dentro da fábrica, recorremos externamente. Formações na área comportamental, também recorremos a formação externa, a entidades credenciadas para dar esse tipo de formações, se forem técnicas que tenham a ver com o nosso metier damos internamente.</p>
<p>Empresa DELTA</p>	<p>Neste aspeto poder-lhe-ia falar de várias práticas a nível de recursos humanos que são, para nós, fonte de vantagem...mas há um que é fundamental e muito importante, tendo em atenção a otimização e sustentação do nosso negócio, estamos a falar da formação. É crucial que os nossos colaboradores, gestores e administradores tenham um conhecimento técnico e científico... para assegurarmos os níveis de produtividade temos essencialmente que contar com o know-how e skills de todo o pessoal da empresa. Para conseguir uma maior rentabilidade das capacidades do pessoal a empresa promove formação interna e externa para renovação e actualização de conhecimentos e aperfeiçoamento de competências...</p> <p>...uma cultura de projecto da empresa, nomeadamente que para conseguirmos tudo isto é necessário que os nossos colaboradores saibam responder de forma pro-ativa às exigências e necessidades quer de mercado, quer dos clientes, daí a necessidade de formação e aprendizagem contínuas, só assim conseguimos atingir aquilo a que nos propomos, ou seja, os objetivos traçados para a empresa. ...o conhecimento tácito dos nossos funcionários é muito importante e valioso, na medida que é um bem difícil de imitar e copiar pelos concorrentes, e aí reside um forte fator de diferenciação que nós temos o cuidado de valorizar e colocar ao serviço da organização na optimização de resultados, processos, sistemas e com isso conseguir uma posição de liderança no mercado.</p>
<p>Carreiras e Progressões</p>	
<p>Empresa ALFA</p>	<p>Se falamos ao nível dos operários, nós temos uma carreira profissional pelo contrato colectivo de trabalho e depois temos aquilo a que internamente chamamos os polyvalentes, que são pessoas com vários skills técnicos em que nós também despistamos algum potencial de liderança, porque se amanhã necessitar de chefias directas é esse tipo de grupo que eu vou recorrer ou pré seleccionar os potenciais candidatos. ...temos várias metodologias e vários processos que levam a que o capital humano esteja sempre em estreita ligação com a estratégia da empresa. A nossa estratégia de recursos humanos está ao serviço da estratégia da empresa e de negócio e ao serviço dos clientes. Temos ainda o plano de sucessões, onde há sempre duas a três pessoas para substituir em caso de necessidade.</p> <p>...estruturas salariais nós utilizamos como referenciais Surveys salariais de empresas multinacional da Tolar Watson, da Mercer, etc., portanto quando tenho de fazer uma proposta de revisão salarial eu tenho de enquadrar num referencial que é partilhado por vários países.</p>
<p>Empresa BETA</p>	<p>Quando existe possibilidade de enquadrar novos elementos em outras áreas é dada a possibilidade de mobilidade interna, reforçando as competências e responsabilidades do colaborador e preparando-o para funções de maior exigência.</p> <p>...plano de desenvolvimento de carreiras, onde são projectados objectivos e expectativas de ambas as partes a curto, médio e longo prazo. Com tudo isto pretendemos que os nossos colaboradores cresçam, se desenvolvam, adquiram novas capacidades e competências, novos conhecimentos, pois só assim a empresa cresce, produz mais e melhor, gera maior valor e torna-se mais competitiva.</p>
<p>Empresa GAMA</p>	<p>... situação normal as pessoas progredem dentro da própria empresa, são feitos planos de sucessões, são feitas avaliações de desempenho, são ministradas formações para cada uma das pessoas que mostra que tem potencial para poder vir a desempenhar outras funções, investimos nas pessoas para poderem assumir outras funções dentro da empresa.</p> <p>Neste momento temos sete pessoas a desempenhar funções, não sendo ainda titular das funções que estão a exercer, mas que estão a desempenhá-las, estão a ter formação nesse sentido para que possam evoluir na carreira e internamente. Estas eram pessoas que trabalhavam na linha de produção. Esta é uma forma de motivar todos colaboradores, dando-lhes o seu devido valor, e aproveitando os recursos e capacidades que estão dentro da empresa.</p>

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

<p>Empresa DELTA</p>	<p>...a valorização de comportamentos, a capacidade de inovar e criatividade, reconhecimento e recompensa através de prémios de mérito, ascensões na carreira, recompensas salariais, metas atingidas, são aspectos que tentamos sempre ter em atenção considerando os objetivos individuais e os objetivos e estratégias da empresa. ...progressão na carreira, prémios de mérito, proporcionamos aos nossos colaboradores passagens por diferentes departamentos e sectores, simulando momentos de liderança e gestão de equipas como forma de melhorarem e participarem nas tomadas de decisão.</p> <p>...fazemos a rotatividade dos funcionários, isto, e através do plano de sucessões e progressões vão-se colocando onde são necessários, ... feito mediante a avaliação de desempenho de cada funcionário em questão e considerando as aptidões que foi evidenciando ao longo do tempo.</p>
<p>Recrutamento e Seleção</p>	
<p>Empresa ALFA</p>	<p>..a capacidade para trabalhar em equipa, nós aqui trabalhamos sempre integrados em equipa, portanto, o trabalho em equipa é essencial no nível da produção a ai não há como não ter trabalho em equipa sistemático;... resiliência, já se chamou capacidade de excepção ou stress, que é a capacidade de resistir, de trabalhar às vezes sobe grande pressão e às vezes sobre situações adversas, ... chefias falamos de ter elevadas competências de liderança nesse âmbito, se falamos de operadores falamos de competências técnicas, eles têm se ser essencialmente disponíveis, porque por vezes nos temos de ter muita flexibilidade e fazer trabalho, às vezes extra laboral com regularidade.</p> <p>...processo de selecção, ele está muito vocacionado para despistar à partida situações de défice, estamos a falar, por exemplo, no teste do daltonismo, pois as pessoas operam com muitas cores, fios de cores. É condição eliminatória, se a pessoa for daltónica não pode trabalhar na área de produção, nem pode ser engenheiro industrial porque também tem de lidar com as cores dos fios, ...fazemos obviamente outros testes e entrevistas que ajudam a despistar estes aspectos. Depois temos um período de integração e selecção inicial que nos ajudam, já depois com algumas experiências no mundo real de trabalho, as pessoas são colocadas alguns dias a ver como se produz, estar sobe a responsabilidade de uma chefia direta para se perceberem nesse período inicial se nós apercebemos que de facto aquela pessoa tem capacidade ...</p> <p>... se for um engenheiro tem de ter determinadas competências, ainda que muitas delas não sejam importantes para o cargo que vai desempenhar de imediato, mas terá de ter competências de liderança, potencial que poderá ser aproveitado na caso de uma ascensão na carreira, competências que serão desenvolvidas; testes de personalidade, quanto melhor for o processo de selecção menos gaps existem depois no processo de formação inicial e integração.</p>
<p>Empresa BETA</p>	<p>..aspetos que são cruciais quando o recrutamento ou selecção de pessoas no mercado de trabalho, um dos aspectos fundamentais é a polivalência de competências, cada vez mais um colaborador tem que sobre fazer e ter conhecimento de um pouco de tudo dentro das várias funções na empresa, a flexibilidade para adaptação a novos contextos e funções, a capacidade para trabalhar em equipa, a capacidade para trabalhar sob pressão e por objetivos e o conhecimento técnico de produtos e processo... fluência em línguas estrangeiras...</p> <p>... a experiência,... são feitos vários testes: psicológicos, personalidade, psicotécnicos, e entrevistas.</p>
<p>Empresa GAMA</p>	<p>Depende muito do que estamos a recrutar, ou seja, se for para a linha de montagem, portanto, existem fatores que são mais importantes que as habilitações literárias das pessoas, nomeadamente, a humildade, o ter a previsão de se tratar de uma pessoa que falta ou não, o comportamento, se pode ser uma pessoa agressiva ou não... na parte de assentos de automóveis necessitamos de pessoas com alguma robustez física ...</p> <p>...pessoas que tenham vontade de aprender, porque o processo é muito tecnológico, muito à base de soldaduras mig/mag e as pessoas são formadas na nossa escola de formação...Já se tratando dos quadros médios e superiores, dependendo dos lugares assim são exigidos os requisitos, mas normalmente é exigida formação na área para a qual se está recrutar,...</p> <p>... realizados testes psicotécnicos a todas as pessoas que entram na fábrica. Existe uma bateria de testes que é sempre feita a todos os colaboradores (efetivos e temporários) no sentido de sabermos qual é destreza deles, capacidade de concentração, competências, sendo efetuada uma avaliação psicológica e comportamental. É ainda efetuado um exame médico: audição, visão, visto que vão trabalhar num local de trabalho baste barulhento e então fazemos o despiste de qualquer problema a nível da visão e audição, principalmente, entre outros.</p>

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

<p>Empresa DELTA</p>	<p>...temos o cuidado de fazer o despiste de alguns aspectos, procurando realçar em cada um a atitude e carisma, tem de ser uma pessoa que demonstre confiança e motivada para trabalhar. Procuramos pessoas com competência para trabalhar em grupo, com capacidade de adaptação e flexibilidade, com vontade de crescer e desenvolver pessoal e profissionalmente, competência no desempenho das suas funções, evidenciando competência de liderança, inovação, capacidade de trabalhar sob pressão, pois muitas vezes é necessário trabalhar em situação de stress... Obviamente que nem sempre é fácil avaliar tudo isto, mesmo ... há sempre a possibilidade de escolher a pessoa errada, cujo perfil não corresponde ao pretendido, e isso implica nova procura e novos gastos.</p> <p>...recorremos a empresas de recrutamento e as quais aplicam testes de personalidade, psicotécnicos, simulação de casos práticos, e por fim entrevista individual. É importante que a pessoa a recrutar tenha o perfil pretendido para o cargo a desempenhar, pois é muito importante para nós que ele permaneça na empresa por um longo período...</p> <p>Além do recrutamento externo, nós também recorremos ao “recrutamento interno”, no fundo o que fazemos é aproveitar os recursos que já temos, fazemos a rotatividade dos funcionários...</p>
<p>Motivação / Incentivos e Recompensas</p>	
<p>Empresa ALFA</p>	<p>...ferramentas NineBox que orienta as pessoas na consecução dos resultados e na liderança, isto a nível de quadros de liderança, que nos situa e diz tu és mais fraco na perspectiva da liderança ou és mais fraco na perspectiva da orientação de resultados, escolherá.</p> <p>...uma equidade interna, que importante para a motivação das pessoas. Depois há o reconhecimento das pessoas, há uma constante comunicação no relato dos gaps a nível dos objetivos que as pessoas têm, quais as competências a ter e a desenvolver, a disponibilidade de abraçar projetos, a saídas profissionais para o estrangeiro, e é pedido feedback e está aberta a discussão até no campo das atualizações do ponto de vista financeiro, os colaboradores são inseridos na tomada de decisão.</p> <p>Do ponto de vista da recompensa, nós temos anualmente a chamada a semana da excelência em que todos os dias dessa semana há uma acção de reconhecimento, ao nível da assiduidade... incentivamos os gestores a dar reconhecimento às pessoas, às vezes uma palavra uma conversa, reconhecimentos por escrito que funcionam e são muito motivadores.</p> <p>No âmbito do People Care, para incentivar, motivar, vamos realizar uma acção de formação para todos os quadros, em que o formador é o Director da Empresa, cujos temas serão o reconhecimento, a integração das pessoas na empresa, sentindo-a como sua, etc. Dentro do universo Delphi é hábito o Diretor da Empresa fazer todos os anos uma acção deste género, veja a importância que tem.</p>
<p>Empresa BETA</p>	<p>..as ferramentas existem para servir as pessoas, retirarem delas o seu potencial e colocar as vantagens ao serviço da organização e, a posteriori, à disposição do efectivo da organização.</p> <p>O coaching e a participação activa dos colaboradores aproxima as pessoas aos processos e garante a assimilação da cultura e dos valores da empresa.</p> <p>...reconhecimento gera sentido de pertença, motiva e abre perspectivas de participar em outras áreas da empresa.</p> <p>Reconhecimento social e em alguns casos financeiro, de boas práticas e comportamentos. Estabelecimento de protocolos com entidades externas que proporcionam serviços do interesse dos colaboradores. Gestão RH próxima dos colaboradores, baseada num diálogo de proximidade.</p>
<p>Empresa GAMA</p>	<p>Em termos de matéria de recursos humanos, há duas ou três situações e pontos chave que a empresa investe, nomeadamente na motivação dos colaboradores na parte da comunicação e no reconhecimento das pessoas, portanto, nós todos os quinze dias reconhecemos as pessoas pela sua colaboração ou desempenho, ou porque deram boas ideias de melhoria, porque estiveram sem faltar dois ou três anos seguidos. Na parte da comunicação há todos os dias reuniões de cinco minutos entre os colaboradores e os chefes diretos para dizerem quais foram os problemas do dia anterior, quais as tarefas a desempenhar naquele dia, quais são as preocupações em termos de qualidade de segurança, investe-se muito na comunicação na parte motivacional dos colaboradores. Acabo por ser incentivo, porque nós temos os chamados prémios de produtividade e absentismo, funciona, portanto, de certa forma, para que as pessoas faltem, se sintam reconhecidas e estejam presentes todos os dias, no sentido de ajudar a empresa a não perder produções, ...</p> <p>Não podemos esquecer que o reconhecimento, a valorização e motivação dos recursos e</p>

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

	<p><i>capacidades da empresa não são feitos somente através de aumentos salariais, mas sim feito através de outras formas que permite a valorização e evolução dos trabalhadores no seio da empresa.</i></p> <p><i>...são compensados de várias formas, existem na empresas áreas sociais para poderem descansar, refeitório, cafetaria, serviços de medicina e segurança no trabalho, temos uma série de protocolos com instituições no sentido de lhes facilitar o acesso a determinados serviços, beneficiando de certos descontos, há um cuidado em apoiar em todos os aspetos sociais e humanos os colaboradores.</i></p>
Empresa DELTA	<p><i>Tentamos a todo o custo fidelizar os nos trabalhadores com a empresa, é importante para nós que um funcionário veja a empresa como sua e queira aí permanecer no futuro.</i></p> <p><i>No dia a dia temos o cuidado de identificar e resolver problemas que surgem, há uma constante comunicação com as pessoas, procuramos com que elas se sintam satisfeitas, reconhecidas, valorizadas profissionalmente e estimuladas, acreditamos que um trabalhador satisfeito produz muito mais e melhor.</i></p> <p><i>Temos sempre a preocupação de explicar e comunicar a cada pessoa qual a política, cultura, missão e história da empresa, para tal cada funcionário que é admitido tem acesso a um manual de integração que serve de orientação e prossecução das metas a seguir, depois cabe às chefias intermédias que pessoalmente fazem a integração e explanação dos objetivos.</i></p> <p><i>...recompensa através de prémios de mérito, ascensões na carreira, recompensas salariais, metas atingidas, são aspetos que tentamos sempre ter em atenção considerando os objetivos individuais e os objectivos e estratégias da empresa.</i></p>

4.2.3. Inovação

Outra evidência em todos os casos foi a importância da inovação, ainda que como podemos verificar nas Tabelas 3, e 5, com menor referências que as outras dimensões, no entanto em todo o conteúdo das entrevistas perpassa sempre a questão da inovação a vários os níveis dentro das organizações. Verificamos, ainda, através das Tabelas 3 e 5, e Figura 6 que esta unidade de análise apresenta maiores alusões nas empresas BETA e DELTA.

Apuramos na análise de dados que as empresas apesar de toda a crise económica e mercados cada vez mais globalizados e competitivos apostam na inovação de produtos e serviços, processos e investem em I&D, ainda que os custos deste setor sejam dispendiosos, mas que é uma estratégia que influencia a o crescimento e desempenho da empresa no mercado onde opera e face aos vários *Stakeholders*. No entanto, e apesar de ser um foco crucial num ambiente de negócios, as empresas enfrentam um verdadeiro dilema: como manter esse foco e gerenciar os custos, mantendo nos seus planos de curto, médio e longo prazo as opções de crescimento para o futuro.

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

Na Tabela 8, apresentam-se referências consideradas as mais significativas em cada empresa na dimensão Inovação:

Tabela 8 - Tabela de Citações - Inovação

Empresas	Citações
<p>Empresa ALFA</p>	<p><i>...temos de inovar nas metodologias e nos processos de produção de forma a que cada vez que produzimos um produto corresponda aos requisitos do cliente, ... consiga manter a competitividade,... para mantermos a competitividade temos de criar estratégias que permitam baixar os custos de produção, mantendo a qualidade e características diferenciadoras do produto, há que rentabilizar os recursos e capacidades existentes na empresa, há que inovar.</i></p> <p><i>Dentro da estrutura organizativa da empresa há um Operate system em cada área, um operate system dos recursos humanos que tem a ver com procedimentos, formas de trabalhar,... há uma inovação dos processos, fazendo uma reengenharia de novos processos, tornando-os mais fluidos, mais simples, mais baratos, informatizando processos que antes eram manuais, obviamente, fazendo mais com menos recursos.</i></p> <p><i>Ao nível dos processos, das metodologias e das ferramentas é onde nós temos a nossa estratégia competitiva, claro, que depois disso se reflete nos processos de inovação ...</i></p> <p><i>A nossa empresa fornece inovações que tornam os nossos produtos poderosos e eficientes, procuramos constantemente novas soluções, novas vertentes e desempenho ...</i></p> <p><i>Orgulhamos de ter funcionários que trabalham em conjunto para responder prontamente às novas tendências de hoje, trazendo inovações e conhecimento e se esforça para cumprir o nosso objetivo final: ser reconhecida pelos nossos clientes, como seu melhor fornecedor.</i></p>
<p>Empresa BETA</p>	<p><i>Perante o mercado competitivo e em constante mutabilidade em que a nossa empresa opera, torna-se fundamental estimular a qualidade e a melhoria contínua quer do produto, quer dos processos. Esta melhoria, certamente, é tanto mais efectiva quanto maior for a participação envolvente de todos os colaboradores em direcção à excelência.</i></p> <p><i>...trabalhar com ferramentas inovadoras não se traduz por si só num factor de diferenciação. O amadurecimento dos instrumentos e a formação adequada das pessoas envolvidas permitem chegar a soluções que são resultantes de trabalho de investigação, e de melhoria contínua.</i></p> <p><i>Adequação constante às exigências e características do mercado, através de formação, coaching e benchmarking adequado. Através da selecção de parceiros e stakeholders especializados capazes de fornecer soluções inovadoras e de nos garantir uma resposta eficaz às novas exigências.</i></p> <p><i>Estando a empresa a operar num sector de mercado marcado pela inovação, como consequência, também ela quer acompanhar os requisitos de inovação propostos pelos clientes.</i></p> <p><i>...há que saber responder a esse mercado... estar a par de novos acontecimentos, processos e procedimentos. Neste momento temos um departamento equipado com alta tecnologia dedicado à I & D, procuramos sempre novos produtos e soluções para um mercado cada vez mais competitivo e clientes cada vez mais exigentes. E verdade que os custos são enormes, pois temos que formar ou recrutar pessoal que se dedica exclusivamente a este aspecto.</i></p> <p><i>A inovação permite...ter algo diferente, um produto cujas qualidades e características não são passíveis de encontrar facilmente no mercado, para tal os colaboradores têm de ser um elemento diferenciador no processo de produção, têm de inovar, ser criativos para que o produto e a empresa em si gerem valor e vantagem competitiva. Não podemos esquecer que oferecer soluções inovadoras é proporcionar aos clientes outras opções não disponíveis na concorrência e, desta forma, tomar vantagem competitiva</i></p>
<p>Empresa GAMA</p>	<p><i>...temos uma figura a que nós chamamos de FES, figura que é um departamento que se dedica à fase da melhoria do sistema produtivo... Este é um departamento que se dedica a analisar e melhorar os recursos e capacidades existentes, de inovar as práticas que já temos.</i></p> <p><i>...possui um modelo de inovação aliado com um plano estratégico de inovação, exigência não só da própria empresa, mas acima de tudo dos clientes que exigem tecnologia para os novos modelos de carros que vêm aí para 2013-2014.</i></p> <p><i>Considerando a actual conjuntura económica e o mercado nacional eu diria que o cliente é o fator mais importante de qualquer empresa, nós não conseguimos ter uma visão a três meses daquilo que o cliente quer, essa visão é de quinze dias. Coisa que não acontecia há</i></p>

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

	<p><i>dois ou três anos atrás em que os planos estratégicos eram feitos a médio e longo prazo, as encomendas eram mais homogéneas.</i></p> <p><i>As empresas têm de se adaptar a essas variações senão não conseguem sobreviver.</i></p> <p><i>Nós estamos sempre atentos à inovações de mercado no sector automóvel, pois como sabe é uma área que está em constante mudança, as tecnologias avançam e nós temos de acompanhar essas tendências, por isso ocupamos uma posição privilegiada face aos nossos clientes.</i></p> <p><i>...trabalhamos com tecnologia de ponta... e possuímos um sector ligado à I & D, para que possamos ser os melhores no ramo.</i></p>
<p>Empresa DELTA</p>	<p><i>Considerando o mercado competitivo em que empresa se insere e tendo em conta um mercado cada vez mais globalizado, em que a concorrência é cada vez mais feroz e agressiva, nós apostamos em estratégias que nos façam ganhar prestígio, imagem, reputação, confiança, entre outros aspectos, para tal apostamos fortemente na inovação dos nossos produtos e serviços, há que estar sempre atento às exigências de mercado e de diferentes clientes.</i></p> <p><i>...o mercado actual da indústria automóvel é de grande competitividade entre as empresas, que sofrem constantes pressões do mercado devido à globalização e às crescentes inovações tecnológicas, reduzindo drasticamente o ciclo de vida dos produtos e obrigando as empresas a reduzirem os seus custos continuamente.</i></p> <p><i>Nem sempre é fácil implementar estratégias que visam ganhar vantagem competitiva, sabe que cada vez mais as empresas lutam com dificuldades financeiras, quando se criam estratégias há que pensar muito bem no risco de investimento, e, acima de tudo, delinear muito bem o projecto estudando as suas vantagens e desvantagens, mas há que ter uma visão de negócio, é preciso arriscar, pois só a assim é que conseguimos modernizar os nossos produtos e serviços. ... só empresas com grande capital financeiro conseguem fazer grandes investimentos, na área da inovação as empresas têm de ter pessoal especializado e dedicado só a esta área, bem como terem materiais e equipamentos afetos a este aspeto.</i></p> <p><i>Nós procuramos manter uma presença activa e forte no mercado, algo que só conseguimos devido à qualidade, inovação dos produtos e a uma cultura de projecto da empresa, ... para conseguirmos tudo isto é necessário que os nossos colaboradores saibam responder de forma pro-ativa às exigências e necessidades quer de mercado, quer dos clientes.</i></p> <p><i>Num mercado globalizado, os concorrentes da empresa estão em qualquer parte, por isso é imperativo que nós dotemos a nossa empresa de estratégias inovadoras com o objetivo de produzir resultados, criar valor para a empresa, para tal é necessário estar atento às exigências de mercado, aos desafios que aparecem, à satisfação do cliente..., é óbvio que isto é conseguido com a ajuda dos nossos colaboradores, são eles que aportam grande valor à empresa e permitem gerar vantagem competitiva: O nosso investimento nas pessoas permite-nos a confiança dos clientes, fornecedores, diferenciação de estratégias face à concorrência e obter produtos com qualidade.</i></p> <p><i>A questão da inovação na nossa empresa funciona como alavancagem de todos os processos, é factor crucial e basilar na questão da competitividade e rentabilidade financeira da nossa organização, diria que sem inovação, nesta conjectura atual não sobreviríamos. Apesar de ser um investimento dispendioso..., no entanto, permite a médio e longo prazo criar vantagem competitiva e gerar retorno.</i></p> <p><i>Na nossa empresa temos um departamento que se dedica exclusivamente às questões da inovação - I & D. Aqui efectua-se estudos de mercado, perspectivam-se novos mercados ou nichos de mercado, programam-se inovações dos produtos e processos tecnológicos, estudos de redução de custo, isto é, produção/custo, mão-de-obra/produção/custo, utilizando o Sistema de Innovation Scoring.</i></p>

4.2.4. Valor dos Recursos

Pelos resultados obtidos na Tabela 3 e Figura 6, concluímos que os gestores das quatro empresas multinacionais a operar em Portugal consideram que um dos elementos fundamentais de vantagem competitiva sustentada das organizações advém da acumulação de recursos humanos com grandes

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

competências e qualidades, tendo estes um papel importante no desempenho e performance das empresas.

Para melhor compreender o êxito dentro dos recursos e capacidades dos recursos humanos, foi pedido a cada um dos directores das empresas que definisse “capital Humano”, tendo-se obtido as definições apresentadas na Tabela 9.

Tabela 9 - Definição de Capital Humano apresentada pelas Empresas

Empresas	Definição
Empresa ALFA	<p><i>Capital humano está associado ao sentido de que nós devemos valorizar o ser humano, proporcionar-lhe o crescimento ..., o que queremos com o capital financeiro é que ele cresça , que tenhamos lucro dele, a mesma coisa quando falamos do capital humano, o que é o que nós fazemos,..., obviamente que é proporcionando-lhe a formação necessária, logo ai estamos a valorizar o capital humano, pagando-lhe de uma forma competitiva e mantendo uma certa equidade interna e com isso estando também de alguma forma a proporcionar-lhe uma certa retenção, dando formação e permitindo-lhe que ele seja parte integrante do projeto que o desenvolvam.</i></p> <p><i>Se colocarmos uma pessoa em certo tipo de projetos, ainda que possa parecer que não haja uma certa progressão, porque hoje em dia as progressões verticais são raras, passado 4 ou 5 anos o capital humano tem um valor no mercado diferente do que quando entrou na empresa, foi valorizado pelas experiências, projetos com que lidou e tudo o resto que esteve inerente a isso. Assim como nós defendemos os nossos bens e com tudo aquilo de que gostamos, assim o devemos fazer com as pessoas, as pessoas não como um recurso financeiro em si, mas devemos funcionar com as pessoas com alguns tipos de ferramentas por vezes não tão diferentes como funcionamos com outros elementos...</i></p> <p><i>...eu a direi que o capital humano é o motor da empresa, pois se pensarmos que quem faz a tecnologia são os seres humanos, não é o contrário, ainda não chegamos lá, por isso o homem é o fator diferenciador sempre... o capital humano está cá para aportar inovação e com isso dar competitividade à empresa, empresas.</i></p>
Empresa BETA	<p><i>Diria que é uma fonte de investimento e retorno, cujo potencial se correlaciona com a correta conjugação de fatores técnicos, humanos e motivacionais. Numa organização dos dias de hoje, quase todas as ações são precedidas de avaliações e análises de risco e retorno. Com efeito, existem indicadores expectáveis para cada acção, delimitados no tempo e quantificados financeiramente e organizacionalmente, mediante os planos estratégicos da empresa. Relativamente ao capital humano, essa quantificação não é tão óbvia e a forma de gerir este fator estratégico pode direccionar a Gestão para o sucesso e para a diferenciação ou pode conduzir uma organização para a mediocridade, não sendo capaz de fazer face às exigências de mercado nem aos concorrentes.</i></p>
Empresa GAMA	<p><i>O capital humano é fator chave de sucesso de uma empresa, não existindo força humana e que seja competitiva, se não existir um grupo coeso e unido as coisas não se conseguem fazer dentro de uma empresa, só com muita coesão, motivação, com muita vontade do querer fazer é que as empresas andam para a frente, pois sem capital humano as empresas não funcionam, pode haver equipamentos, mas não havendo pessoas capazes de os manejar não andam e vice versa.</i></p>
Empresa DELTA	<p><i>... acredito que o capital humano é uma fonte basilar de qualquer empresa, é sem dúvida uma fonte de investimento com retorno sustentável, é ele que gera vantagem competitiva a uma empresa, aliado, claro, a outros factores de produção.</i></p> <p><i>Mas de facto o capital humano é uma mais valia para uma empresa, capital humano capacitado, com know-how e skills adequadas são um grande factor de diferenciação de uma empresa face aos seus concorrentes. Resumindo o capital humano pelas suas capacidades, competências, qualidades, formação, conhecimento técnico e científico aportam valor à empresa.</i></p>

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

Posteriormente foi perguntado quais os recursos (tangíveis ou intangíveis) que consideravam mais importantes para a empresa, seguindo-se de uma questão para identificarem os principais recursos e características dos mesmos, tendo como ponto de partida o modelo VRIO de Barney (1995), o qual foi apresentado a estes em forma de tabela, onde identificaram os recursos mais relevantes e assinalaram as características destes, de acordo com a visão da empresa, sendo que as colunas referentes a “implicações competitivas” e “desempenho” foram preenchidas pelo investigador. Face a este aspeto resumimos os principais recursos e características identificados pelas empresas na Tabela 10.

Quanto aos ativos apontados por todas as empresas como os mais importantes na criação de maior valor no sucesso empresarial são os ativos intangíveis, contudo ressalvam que estes devem estar sincronizados ou relacionados com os ativos tangíveis, não sendo fácil dissociar uns dos outros, pois ambos os recursos são relevantes para as organizações, são fator de diferenciação.

“...consideramos que os activos intangíveis, principalmente o capital humano, ou seja as pessoas, são os activos mais importantes no sucesso da empresa, certamente incorporados, ou relacionados com os activos tangíveis. Não podemos esquecer que a capacidade de inovar, o conhecimento (tácito e explícito), a experiência, o desenvolvimento profissional, o comprometimento, a cultura de equipa, as atitudes e comportamentos, competências, capacidade de resolução de conflitos e problemas, etc, são aspetos que só o ser humano tem e que fazem a diferença ...” - Empresa DELTA

“...Todavia, trabalhar com ferramentas inovadoras não se traduz por si só num factor de diferenciação. O amadurecimento dos instrumentos e a formação adequada das pessoas envolvidas permitem chegar a soluções que são resultantes de trabalho de investigação e de melhoria contínua. Esses resultados são, efectivamente o factor de diferenciação às demais empresas utilizadoras dos mesmos instrumentos. ... dir-lhe-ia que são os activos intangíveis, mas também os activos tangíveis são importantíssimos, creio que não é fácil dissociar uns dos outros...” Empresa BETA

“Para mim, para este tipo de empresa e para o sucesso da nossa empresa os ativos intangíveis sobrepõem-se aos ativos tangíveis, aos assets. Mas, ambos criam valor.”- Empresa ALFA

“A empresa valorizar muito as pessoas, mas também não pode descuidar os equipamentos, pois temos alguns deles que custam mais de um milhão de euros, todos os dias são dedicados dez minutos na manutenção desses equipamentos para poderem estar sempre operacionais... As pessoas são o nosso negócio, o nosso “core business”, mas os equipamentos também são importantes, neste caso concreto, neste tipo de empresa que é muito tecnológica, sendo necessários colaboradores competentes, sérios, motivados e empenhados para manusear corretamente os equipamentos de forma a não afetar a produção.” - Empresa GAMA

Organizado e tratado todo o conteúdo das entrevistas de maneira a saber de que forma as empresas multinacionais fazem a gestão de recursos humanos numa perspectiva dos recursos e capacidades de forma a gerarem vantagem competitiva, considerando os aspetos da estratégia e vantagem competitiva, práticas na gestão de recursos humanos (formação e desenvolvimento, carreiras e progressões, recrutamento e seleção, motivação e incentivos), inovação e valor dos recursos, obtiveram-se as matrizes integradas nas Tabelas 3, 4, 5 e Figuras 6 e 8.

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

Tabela 10 - Principais Recursos e Características Identificados pelas Empresas

Recursos	Valioso? (sim ou não)	Raro? (sim ou não)	Difícil de Imitar? (sim ou não)	Suportado Pela Empresa? (sim ou não)	Implicações Competitivas	Desempenho
Capital Humano	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentada	Acima do Normal
Conhecimento e Experiência	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentada	Acima do normal
Criatividade e Inovação	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentada	Acima do normal
Capacidade para Trabalhar em Equipa	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Tecnologia	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Acima do Normal
Produto	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentada	Acima do Normal
Equipamentos	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Normal
Capital Financeiro	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva	Normal
Competências e Capacidades	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentada	Acima do Normal

Ainda referente a esta dimensão de análise questionamos os directores dos RH de com era medido o valor que o capital humano aportava para empresa, contestando estes que não era fácil fazer uma medição quantitativa, em termos de números e percentagens, mas que a aferição do valor e potencial que que estes recursos, fonte de vantagem competitiva e fator de diferenciação para as empresas, que trazem *skills*, experiência, conhecimento e inteligência, trazem para as organizações é efetuado através da avaliação de desempenho, pelos resultados conseguidos no final do ano pela empresa, pelo cumprimento dos objetivos coletivos e cumprimento dos planos estabelecidos. Apresentamos na Tabela 11 uma síntese dos elementos que cada empresa utiliza para mensurar o valor do Capital Humano.

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

Tabela 11 - Instrumentos de Medição do Valor dos Recursos Humanos

<p>Empresa ALFA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos clientes quer nos requisitos técnicos quer de qualidade; • Realização dos nossos objectivos de performance financeira e resultados operacionais; • Cumprimento do <i>Business Plan</i> • Pelos resultados conseguidos, pela produtividade, e • Avaliação de desempenho
<p>Empresa BETA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho semestral e anual; • Avaliação das metas da empresa; e • Retorno conseguido em final de ano.
<p>Empresa GAMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inquérito de satisfação de clientes e colaboradores; • Indicadores mensais; • Verificação trimestral do cumprimento dos objetivos da empresa; • Avaliação mensal da produtividade; • Avaliação através do QRCI (que quando há um problema em qualquer sítio, essa ferramenta permite-nos analisar, logo, na hora o que está a acontecer em determinada situação); • Avaliação de desempenho anual dos colaboradores e pessoal da gestão; e • Lucros conseguidos
<p>Empresa DELTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho anual de cada colaborador; • Verificação do cumprimento de metas e objetivos da empresa; • Avaliação de mercado da empresa e seus produtos; • Grau de satisfação dos clientes; e • Avaliação de capital investido e seu retorno.

CAPITULO 5: CONCLUSÃO

Na atual conjuntura económica e com a globalização de mercados, as empresas atravessam períodos de grande instabilidade económico-financeira e competitividade que exigem grandes mudanças quer a nível de desenvolvimento de novos produtos e serviços, quer a nível dos processos e gestão interna, quer a nível de recursos de capital humano. Por esta razão as organizações, inclusive as multinacionais, têm de avaliar e pensar as suas estratégias para conseguirem uma posição sustentável no setor de atividade em que se inserem, têm de saber diferenciar-se dos seus concorrentes para ganharem vantagem competitiva.

Neste trabalho de investigação procuramos ressaltar a importância dos recursos internos da empresa, mais propriamente os recursos de capital humano, como fontes de produção e vantagem competitiva. Recursos estratégicos transformados em conhecimento e ativos que além de serem geridos pelas organizações, têm valor no atual contexto económico e podem ser transacionados no mercado. Desta forma, concluímos que a visão estratégica em recursos desenvolve a perspetiva de que toda empresa pode ser vista como uma organização distinta de recursos e competências, cuja forma de utilização produtiva depende da perceção e estratégia dos seus administradores e gestores.

Da revisão da literatura efetuada verificou-se que as empresas criam vantagem competitiva sustentada quando criam estratégias de valor que não são usadas pelos concorrentes atuais ou possíveis competidores, ou quando essas outras empresas são incapazes de duplicar o benefício dessas estratégias (Barney, 1991). Uma dessas estratégias, na perspetiva dos recursos e capacidades, implica que as organizações possuam recursos que tenham determinadas características, que na visão de Barney (1995) e Wernerfelt (1984) passa pela questão do valor, raridade, imitabilidade e estrutura organizacional que fornece aos executivos que desempenham e desenvolvem uma empresa em que as pessoas são vistas como fonte de vantagem competitiva sustentável e fator de diferenciação face aos demais concorrentes. De acordo com Barney (1991), apesar de haver outros recursos que permitam gerar vantagem competitiva (recursos físicos e organizacionais), há aspetos importantes como: competências, capacidades, julgamento, inteligência e conhecimento, que só os recursos de capital humano - colaboradores da empresa, possuem e que permitem inovação e maior performance à empresa.

Como objetivo central propusemo-nos saber de que forma as empresas multinacionais gerenciam estrategicamente as suas políticas e práticas na GRH de maneira a gerarem vantagem competitiva, numa abordagem da teoria dos recursos e capacidades.

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

A pesquisa realizada nas quatro empresas multinacionais demonstrou que estas adotam os sistemas organizacionais da sede, bem como, as estratégias de GRH, ainda que determinados aspetos sejam condicionados pela legislação laboral do país onde se instalam. Na visão dos diretores dos RH das empresas estudadas assegurar a manutenção de vantagem competitiva a longo prazo é uma tarefa difícil que exige grandes esforços por parte de todos os que integram as equipas de trabalho da empresa. Ora, assim sendo, para que as empresas atinjam um patamar de excelência no mercado onde se inserem, de sustentabilidade e diferenciação face à concorrência devem possuir particularidades que a tornem diferente, possibilitando que sobressaiam, aspetos que passam pelo relacionamento com os clientes, produtos inovadores e de qualidade, flexibilidade face às novas exigências de mercado, projeção da marca e imagem da empresa.

Para tanto, a estratégia em práticas de gestão de recursos humanos, de acordo com os resultados obtidos, demonstram ter grande impacto na criação de maior valor e diferença sustentável para as empresas, através da identificação de competências essenciais, tais como: 1) o recrutamento e selecção, atraindo e seleccionando pessoas com perfil, conhecimento, competências e comportamentos que contribuam para a realização das metas organizacionais; 2) formação e desenvolvimento, criando um ambiente de aprendizagem contínuo, melhorar o desempenho individual e de grupo e prepara as pessoas para futuras funções; 3) carreiras e progressões, criando um plano de promoções e desenvolvimento de carreiras, gestão por competências, perspectiva de crescimento; e 4) motivando e incentivando os colaboradores, através de um sistema de comunicação eficiente, remunerações ligadas ao desempenho individual, do grupo ou da empresa, pequenas recompensas (pecuniárias ou não) pelos resultados obtidos.

Além destes elementos, foram também considerados pelas empresas em análise como fatores de sucesso, de diferenciação, criação de valor e vantagem competitiva para a organização a inovação de produtos e serviços, o uso de tecnologia de ponta e investimento em I&D. Para verificação, medição e controlo dos programas adotados são utilizados indicadores de medição, sejam mensais, trimestrais ou anuais.

Neste contexto a investigação mostrou que as pessoas desempenham um papel importante no desenvolvimento e na criação e manutenção da competitividade das empresas face aos seus competidores, pois quando a acumulação de recursos humanos é alta, a empresa é susceptível de beneficiar de habilidades específicas destes, conhecimentos, experiência, competências e capacidades para sustentar uma vantagem competitiva.

As respostas ao problema e objetivos especificados inicialmente puderam ser obtidas através dos resultados apresentados com a realização de entrevistas com os GRH das empresas ALA, BETA, GAMA e DELTA, explicando como procedem na criação de programas e políticas de RH que busquem a satisfação da meta organizacional, sempre alinhada à missão, visão, valores, cultura e estratégia da empresa.

Concluimos que as empresas multinacionais que participaram no estudo demonstram uma preocupação pela prática de GRH, consideram o capital humano, um recurso valioso da empresa, que permite o crescimento e alcance das metas desta. Adiantam que o investimento na GRH é contínuo, mas que gera retornos, ainda que não seja imediato, mas a médio e longo prazo.

Verificamos que há muitos aspetos na GRH que as empresas multinacionais têm de considerar, pois a sua gestão apresenta ser mais complexa que a GRH em Pequenas e Médias Empresa. O gestor de RH de uma multinacional precisa de considerar vários fatores: meio envolvente à empresa, a cultura do povo, as leis do país, as expectativas de remuneração, condições de trabalho dos funcionários locais e expatriados e práticas de integração e procedimentos.

5.1. LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Tal como acontece com todas as investigações, também este estudo tem algumas limitações. Em primeiro lugar, uma potencial limitação reside no fato do tema abordado ser transversal a diversas áreas da estrutura organizacional das empresas e por isso bastante difícil seleccionar e compilar a informação de forma a ser o mais abrangente possível. Apesar de ter sido feita um estudo teórico vasto e criar uma análise de construtos acerca da teoria usada muito mais poderia ter sido focado sobre o tema.

É de consciência que tanto na literatura de RBV, quanto no universo científico, possam existir outras teorias e trabalhos que contribuam tanto quanto as apresentadas neste trabalho para implementação de ferramentas estratégicas visando a eficiência e eficácia dos recursos como fontes de vantagem competitiva sustentável. Em segundo lugar a utilização de uma única fonte principal (entrevistas) na recolha de informação o que tem limitações intrínsecas, estudos futuros devem usar múltiplas fontes, para melhor comprovação e dados, embora isso possa nem sempre ser viável.

Não obstante as limitações, as entrevistas realizadas em profundidade foram conduzidas com os entrevistados, directores do departamento de RH em colaboração com os gestores das empresas, que eram conhecedores e estavam envolvidos em todos os aspetos ligados à gestão estratégica dos recursos e do negócio, logo um processo susceptível de produzir resultados válidos, portanto, uma fonte confiável e fidedigna de informação na recolha de dados sobre o papel que os recursos humanos desempenham na performance e vantagem competitiva da empresa.

Como futuras linhas de investigação, este trabalho poderá constituir um ponto de partida para a realização de outros trabalhos que aprofundem e abordem outros aspetos da prática de GRH que possam justificar e comprovar que o capital humano é uma fonte de diferenciação e vantagem

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

competitiva dentro das empresas. Sugerimos também que seja feita uma recolha de informação junto dos colaboradores, mediante questionário, de modo a fazer a triangulação de dados entre as duas partes intervenientes no processo, bem como usar as duas técnicas de análise de dados: qualitativa e quantitativa, de maneira a poder generalizar os resultados.

BIBLIOGRAFIA

- Alvarez, S., Barney, J. (2004). Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Business Venturing*, V. 19, pp. 621-635.
- Amit, B., Shoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. V. 14, n. 1, Jan, pp. 33-46.
- Andoff, H. I. (1990). *A Nova estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, V. 32, n. 10, Oct, pp. 1231-1241.
- Barbey, J. (1991). Firm Resources and sustained Competitive advantage. *Journal of management*, V. 17, n.1, pp. 99-120.
- Barney, J. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, V. 9, n. 4, Nov, pp. 49-61.
- Barney, J. (1999). How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. *Sloan Management Review*, V. 40, n.3, pp.137-145.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 643-650.
- Barney, J., Zajac, E. (1994). Competitive Organizational Behavior: Toward An Organizationally-Base. *Strategic Management Journal*, V. 15, pp. 5-9.
- Becker, B., Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects, *Academy of Management Journal*, V. 39, pp.779-801.
- Bowman, C., Ambrosini, V. (2007). Identifying Valuable Resources. *European Management Journal*, V. 25, n. 4, pp. 320-329.
- Burke, R. J. (2006). A revolution for HR managers: Unleashing employees' talent. *Plant Engineering*, V. 60, n.5, pp. 35-36.
- Butler, J.E., Ferris, G.R. e Napier, N.K. (1991). *Strategy and human resource management*. South-Western Publishing. Cincinnati, Estados Unidos.
- Chandler, A.(1990). Strategy and structure: chapters in *the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Collins, J., Clark, K. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in organizational competitive advantage, *Academy of Management Journal*, V.46, n. 6, pp. 740-751.
- Davey, S. M., Brennan, M., Meenan, B. J., McAdam, R. (2011). Innovation in the medical device sector: an open business model approach for high-tech small firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, V.23, n.8, September, pp. 807-824.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, V.8, pp. 289-309.
- Dyer, L., Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?. *The International Journal of Human Resource Management*, V. 6, pp. 656-670.

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

- Ferreira, J. J., Marques, C. S., Azevedo, C. (2011). Competitiveness, resources, and capabilities: empirical evidence from retail banking. *Serv Bus*, V.5, pp. 313 - 337.
- Fombrum, C., Tichy, N., Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Wiley, New York, Estados Unidos.
- Foss, K., Foss, N. (2004). The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics. *Management Revue*, V. 15, n. 1, pp. 107-121.
- Foss, N. J., Knudsen, T. P., Robertson, P. L. (2003). *The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage*. *Managerial and Decision Economics*, V. 24, pp.291-307.
- Furrer, O., Sudharshan, D., Howard, T., Alexandre, M. (2008). Resources configurations, generic strategic, and firm performance. *Journal of Strategy and Management*, V. 1, n. 1, pp. 15-40.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, V. 33,n. 3, pp.114-135.
- Grant, R. (1997). The Knowledge-based view of the Firm: Implications for Management Practice. *Long Range Planning*, V. 30, n. 3, pp .450-454.
- Hargis, M. B., Bradley, Don B. III (2011). Strategic Human Resource Management in Small and Growing Firms Aligning Valuable Resources. *Academy of Strategic Management Journal*, V. 10, n. 2.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, V. 40, pp. 171-188.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J-C., Groen, A. A. (2010). *The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques*. *Journal of Management*, V. 36, n.1, pp. 349-372.
- Khan, S. (2011). The Interactive Effects of Intellectual Capital Components on the Relevance of the Balance Sheet as an Indicator of Corporate Value. *The Journal of American Academy of Business*, V. 16, n.2, March, pp. 130-136.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o Século XXI*. Editorial Presença, 2.ª Edição. Lisboa.
- Kunc, M., Morecroft, J. (2010). Managerial Decision Making and Firm Performance Under a Resourced-Based Paradigm. *Strategic Management Journal*, V. 31, pp. 1164-1182.
- Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, V.13, pp. 454-470.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L., Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, V. 19, pp. 64-85.
- Lopez, V. (2001). An Overview of the resource-based view (RBV) of the firm, drawing on r.... *Irish Journal of Management*, V. 22, n. 2, pp. 105-120.
- McMahan, G. C., Virick, M., Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects. *Research in personnel and human resources management: Supplement*. *Strategic human resource management in the 21st century*, pp. 99-122.
- Newenham-Kahindi, A. (2011). Human resource strategies for managing back-office employees in subsidiary operations: The case of two investment multinational banks in Tanzania. *Journal Of world Business*, V. 46, pp. 13-21.
- Palacios-Marques, D., Gil-Pechuán,I., Lim, S. (2011). Improving human capital through knowledge

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

- management practices in knowledge-intensive business services. *Serv Bus*, V. 5, pp. 99-112.
- Park, N., K. (2000). *Resource Access and Firm Value: A Test of Resources Effects in International Airlines Industry*. Dissertation Doctor.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2th ed. SAGE Publications. California.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, Fourth Edition, 2009.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, V. 14, pp. 179-191.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, V. 36, pp.9-29.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1991). Towards A Dynamic Theory Of Strategy. *Strategic Management Journal*, V.12, n. 95, pp. 117-139.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, V. 68, n. 3, pp. 79-91.
- Prahalad, C. (1993). The Role Of Core Competences In The Corporation. *Research Technology Management*, V. 36, n. 6, Nov/Dec, pp. 40-47.
- Priem, R., Butler, J. (2001a). Is The Resourced-Based “View” A Useful Perspective For Strategic Management Research?. *Academy of Management Review*, V. 26, n.1, Jan, pp. 22-40.
- Priem, R., Butler, J. (2001b). Tautology In the Resource-Based View And The Implications of Externally Determined Resourced Value: Further Comments. *Academy of Management Review*, V. 26, n.1, Jan, pp. 57-66.
- Revista HRfocus* (2010). Strategic Planning - HR Success Increasingly Tied to Showing of Strong Business Acumen. V. 87, n. 12, Dec, pp.1-5.
- Salunke, P., Weerawardena, J., McColl-Kennedy J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights form project-oriented service firm. *Industrial Marketing Management*, V. 40 n.8, pp. 1251-1263.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge Management, HRM and the Innovation Process. *International Journal of Manpower*, V. 24, N. 5, pp. 501-516.
- Shaw, J. D., Park, Tae-Youn, Him, E. (2013). A Resource-Based Perspective on Human Capital Losses, HRM Investments, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, V. 34, pp.572-589.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P. (2010). Emerging determinants of firm performance - A case study research examining the strategy pillars from a resource-based view. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, V. 8 n. 1, pp. 7-24.
- Souza, F.N., Costa, A.P., Moreira, A. (2010). *WebQDA: Software de Apoio à Análise Qualitativa*. In *CISTI 2010, 5ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*. Santiago de Compostela, Espanha.

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

Stroh, L. K., Caligiuri P. M. (1995). Multinacional corporation management strategies and international human resources practices: bringing HRM to the bottom line. *The International Journal of Human Resource Management*, V. 6, n. 3, pp. 494-507.

Stroh, L. K., Caligiuri P. M. (1998). *Increasing Global Competiveness through Effective People Management*. *Journal of World Business*, V. 33, n.1.

Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, V. 18, n. 7, pp. 509-533.

Treacy, M., Wiersema, F.(1995). *The discipline of the market leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Perseus Books.

Way, S. A., Thacker, J. W. (2001). The successful implementation of strategic human resource management: A Canadian survey. *International Journal of Management*, V.18, pp. 25-32.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, V. 5, pp. 171-180.

Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View Of The Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, V. 16, n. 3, pp. 171-174.

Woodside, Arch G., Wilson, Elizabeth J. (2003). Case study research methods for theory building. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, V. 18, pp. 493-508.

Wright, P., McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, V. 18, pp. 295-320.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman. Porto Alegre.

YIN, R. K. (2012). *Applications of case study research*. 3th ed. SAGE Publications, Inc.

Yin, R.K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. A Division of Guilford Publications, Inc.

ANEXOS

ANEXO 1 (Carta enviada às empresas)

Exmo. Senhor

No âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, estou a desenvolver uma investigação subordinada ao tema “A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa abordagem dos Recursos e Capacidades”.

Para esta investigação necessito de recolher dados e informação sobre o papel e importância dos recursos e capacidades nas empresas multinacionais instaladas em Portugal, para tal solicito a sua colaboração e disponibilidade para a realização de uma entrevista, cujo guião segue em anexo, dirigida a V. Exa., ou outra pessoa responsável pela Gestão/Administração da Empresa, e Diretor / Responsável pelo Departamento de Recursos Humanos.

A confidencialidade dos dados será total, caso não queiram que o nome da empresa seja divulgado.

Caso não haja qualquer inconveniente para a colaboração da pesquisa, com vista à elaboração da Dissertação de Mestrado, gostaria de realizar as entrevistas o mais rápido possível.

Certa de que este pedido merecerá da sua parte o melhor entendimento, aguardo o seu contacto.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos,

Paula do Carmo Rodrigues
Rua Dra. Celeste Garcez de Frias, 10
6355-243 Vilar Formoso
Tlm. 965655206
[e-mail:paulacarmo71@hotmail.com](mailto:paulacarmo71@hotmail.com)

ANEXO 2

GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Que características / aspetos estratégicos a empresa, enquanto multinacional, adopta que permitam manter e ganhar vantagem competitiva no mercado global?
2. Considerando que esses aspetos são fundamentais para o sucesso, quais as barreiras que encontra na sua implementação e como podem ser superadas?
3. Que práticas de recursos humanos são congruentes com o plano estratégico, a fim de a empresa facilitar a implementação bem-sucedida das suas estratégias de negócios? Ou seja, quais os fatores estratégicos considerados pela empresa a nível da política /gestão de recursos humanos como fontes de vantagem competitiva e fatores de diferenciação?
4. Que competências são consideradas fundamentais nos processos e técnicas de seleção e recrutamento de recursos humanos?
5. Como definiria “Capital Humano”? Qual a sua importância no seio de uma organização?
6. De que modo a empresa, sendo uma multinacional, combina a experiência, comportamento, motivação e conhecimento do capital humano com as suas práticas e políticas organizativas de gestão de recursos humanos?
7. Como os funcionários são integrados na cultura da empresa, motivados, recompensados e se transformam em líderes/gestores no seio da empresa contribuindo para uma maior performance da mesma?
8. Quais os aspetos que a organização foca na melhoria do capital humano, tendo em consideração as práticas e gestão de conhecimento, a fim de alcançar a perfeita harmonia entre os objetivos da empresa e os objetivos dos colaboradores?
9. Estando, hoje, na “Era do Conhecimento”, quais os ativos (tangíveis / intangíveis) que a empresa considera mais importantes para o sucesso empresarial, aqueles que criam maior valor? Porquê?
10. Como é que empresa faz a gestão estratégica dos seus recursos, procurando desenvolvê-los, valorizá-los e adequá-los de forma a permitir melhor desenvolvimento e competitividade?
11. Quais são os principais recursos da empresa? E que características dos mesmos são consideradas mais importantes?

Recursos	Valioso? (sim ou não)	Raro? (sim ou não)	Difícil de Imitar? (sim ou não)	Suportado Pela Empresa? (sim ou não)	Implicações Competitivas	Desempenho
1-						
2-						
3-						
4-						
5-						

A Perspetiva Estratégica dos Recursos Humanos em Empresas Multinacionais numa Abordagem dos Recursos e Capacidades

12. Como são avaliadas essas características dos recursos pela empresa aquando de um processo de seleção / recrutamento?
13. De que forma o papel da estratégia dos recursos influencia a performance da empresa, permitindo uma maior capacidade de gerar valor a longo prazo?
14. De que forma a empresa combina as práticas de gestão e os fatores externos com os ativos intangíveis, mais propriamente competências e recursos, de forma a gerar vantagem competitiva?
15. Como é que a interação entre os vários agentes da empresa e os recursos e capacidades influenciam o crescimento e a criação de maior valor competitivo?
16. Sendo os recursos e capacidades a chave da heterogeneidade entre empresas, como é que a empresa se diferencia nos seus recursos e performance num mercado globalizado e competitivo?
17. Como é medido o valor dos recursos e capacidades no desempenho da empresa?
18. Considerando que os recursos e capacidades são uma fonte de inovação, como é que a empresa faz / organiza a gestão dessa aprendizagem a fim de criar conhecimento que gere valor, crescimento e desempenho sustentável à empresa?
19. Qual o papel da inovação na empresa?
20. De que forma as práticas e gestão de recursos e capacidades inovadoras se relacionam com a vantagem competitiva?
21. A empresa possui um modelo de inovação? De que modo esse modelo incorpora os recursos e a estratégia competitiva, tendo em atenção a elaboração de projetos orientados para o crescimento da empresa?

ANEXO 3

(Bibliografia usada na formulação das questões de entrevista)

Davey, S. M., Brennan, M. , Meenan, B. J., McAdam, R. (2011). Innovation in the medical device sector: an open business model approach for high-tech small firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, V.23, n.8, September, pp. 807-824.

Foss, N. J., Knudsen, T. P., Robertson, P. L. (2003). *The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. Managerial and Decision Economics*, V. 24, pp.291-307.

Khan, S. (2011). The Interactive Effects of Intellectual Capital Components on the Relevance of the Balance Sheet as an Indicator of Corporate Value. *The Journal of American Academy of Business*, V. 16, n.2, March, pp. 130-136.

Newenham-Kahindi, A. (2011). Human resource strategies for managing back-office employees in subsidiary operations: The case of two investment multinational banks in Tanzania. *Journal Of world Business*, V. 46, pp. 13-21.

Palacios-Marques, D., Gil-Pechuán,I., Lim, S. (2011). Improving human capital through knowledge management practices in knowledge-intensive business services. *Serv Bus*, V. 5, pp. 99-112.

Park, N., K. (2000). *Resource Access and Firm Value: An empirical test of resources effects in international airlines industry*. Dissertation Doctor, ProQuest Dissertations and Theses.

Salunke, P., Weerawardena, J., McColl-Kennedy J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights form project-oriented service firm. *Industrial Marketing Management*, V. 40 n.8, pp. 1251-1263.

Stroh, L. K., Caligiuri P. M. (1995). Multinacional corporation management strategies and international human resources practices: bringing HRM to the bottom line. *The International Journal of Human Resource Management*, V. 6,n. 3, pp. 494-507.

Stroh, L. K., Caligiuri P. M. (1998). Increasing Global Competiveness through Effective People Management. *Journal of World Busines*, V. 33, n.1.