

Agradecimentos

À Ana e ao Vasco, pilares fundamentais desta e de outras obras.

À Professora Doutora Maria Manuel Serrano, sempre atenciosa e disponível na orientação do trabalho.

Ao Dr. António Silvestre Ferreira, que abriu as portas da sua empresa e garantiu os meios necessários à realização do estudo.

Resumo

Esta investigação analisa a cultura organizacional de uma empresa agrícola. O conceito de cultura organizacional é abordado tendo em consideração quatro dimensões: a relação com o meio ambiente, a gestão do negócio, a gestão de recursos humanos e a caracterização sociodemográfica dos trabalhadores. Foram definidos quatro objetivos específicos: caracterizar o meio envolvente da empresa; caracterizar os valores e as práticas de gestão da empresa; caracterizar os valores e as práticas de gestão de recursos humanos da empresa; e caracterizar a forma como os trabalhadores apreendem a cultura organizacional da empresa. A investigação é orientada por uma hipótese central: a empresa em estudo não se enquadra exclusivamente num tipo de cultura organizacional. Os seus valores e práticas, ainda que se aproximem mais dos tipos de cultura que valorizam a dimensão externa (cultura de inovação e de objetivos), não deixam de incorporar influências dos restantes tipos de cultura organizacional. O modelo de análise da pesquisa assenta no estudo de caso. **Palavras-chave:** cultura organizacional, empresa pós-industrial, gestão de recursos humanos.

Abstract

The Organizational Culture of Agricultural Enterprises Perimeter Alqueva. Case Study.

*This research examines the organizational culture of an agricultural company. The concept of organizational culture is discussed taking into account four dimensions: the relationship with the environment, business management, human resource management and socio-demographic characterization of workers. We defined four specific objectives: characterize the environment of the company; characterize the values and practices of management of the company; characterize the values and practices of human resource management company, and characterize how employees perceive the organizational culture company. The research is guided by a central hypothesis: the company under study does not fall solely on one type of organizational culture. Their values and practices, in spite of the approach, more types of culture who value the external dimension (innovation culture and goals), they nevertheless incorporate influences from other types of organizational culture. The analysis model is based on the research case study. **Keywords:** organizational culture, post-industrial company, human resource management.*

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
<i>Abstract</i>	ii
Índice.....	iii
Índice de Figuras	v
Índice de Tabelas.....	vii
Siglas ou Abreviaturas	viii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - A EMPRESA PÓS-INDUSTRIAL.....	4
1. Caraterização da empresa pós-industrial.....	4
2. A especificidade da empresa agrícola	10
CAPÍTULO II – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	14
1. Breve evolução da função de recursos humanos.....	14
2. Práticas de gestão de recursos humanos.....	17
2.1. Política de emprego.....	17
2.2. Recrutamento e seleção.....	20
2.3. Remunerações e recompensas.....	22
2.4. Formação e desenvolvimento.....	25
CAPÍTULO III – CULTURA ORGANIZACIONAL	28
1. Abordagens teóricas de cultura organizacional.....	28
1.1. Abordagens racionalistas.....	28
1.2. Abordagens humanistas.....	29
1.3. Abordagem contingencial	31
1.4. Abordagem construtivista	33
2. Modelos de cultura organizacional	37
2.1. O modelo das culturas profissionais de Rénaud Sainsaulieu	38
2.2. Modelo dos valores contrastantes.....	40
CAPÍTULO IV – MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	45
1. A problemática do estudo.....	45
2. Modelo de análise.....	47
3. Metodologia de investigação.....	49
CAPÍTULO V – CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA	54

1. Caraterização geral da empresa.....	54
2. A empresa e o meio ambiente	60
3. Os valores e as práticas de gestão do negócio.....	68
4. Os valores e as práticas de gestão de recursos humanos	77
5. Cultura organizacional da empresa	87
CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES	99
BIBLIOGRAFIA:	103
Anexos.....	107
Anexo I – Guião da Entrevista.....	108
Anexo II - Inquéritos	113
Anexo III – Caraterização dos Inquiridos	127
Anexo IV – Cálculos para determinação do volume da amostra dos trabalhadores temporários	130
Anexo V – Grelha de questões dos inquéritos	132
Anexo VI – Grelhas de Análise de Conteúdo	134
Anexo VII - Organigrama	180

Índice de Figuras

Figura 1: Culturas profissionais de Renaud Sainsaulieu	40
Figura 2: Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores.....	41
Figura 3: Cultura organizacional - relação da empresa com o meio ambiente.....	88
Figura 4: Cultura organizacional - valores e práticas de gestão da empresa.....	89
Figura 5: Cultura organizacional - valores e práticas de gestão de recursos humanos ..	90
Figura 6: Cultura organizacional da empresa	90
Figura 7: Cultura organizacional - trabalhadores temporários	92
Figura 8: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo	92
Figura 9: Cultura organizacional - dirigentes e quadros superiores	92
Figura 10: Cultura organizacional - profissionais pouco qualificados com vínculo permanente ou contrato a termo certo	92
Figura 11: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo do setor de produção.....	93
Figura 12: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou contrato a termo certo dos setores administrativo-financeiro e comercialização	93
Figura 13: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo do género feminino.....	94
Figura 14: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo do género masculino.....	94
Figura 15: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com menos de 35 anos.....	94
Figura 16: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com idade entre 35 e 50 anos	94
Figura 17: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo de nacionalidade portuguesa.....	95

Figura 18: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo de nacionalidade estrangeira.....	95
Figura 19: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com menos de 3 anos na empresa.....	96
Figura 20: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com mais de 5 anos na empresa	96
Figura 21: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com o 2.º ciclo do ensino básico.....	96
Figura 22: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com ensino superior.....	96
Figura 23: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com salário inferior a 750 euros	97
Figura 24: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com salário superior a 750 euros	97

Índice de Tabelas

Tabela 1: Abordagens teóricas de cultura organizacional	36
Tabela 2: Caracterização dos tipos de cultura do modelo de valores contrastantes de Quinn e colaboradores	42
Tabela 3: Modelo de análise	48
Tabela 4: Tipologia dos contratos da empresa	57
Tabela 5: Estrutura de idades dos recursos humanos com vínculo permanente ou com contrato a termo certo na empresa	57
Tabela 6: Residência dos recursos humanos com vínculo permanente ou com contrato a termo certo na empresa.....	58
Tabela 7: Níveis de antiguidade dos recursos humanos com vínculo permanente ou com contrato a termo certo na empresa	58
Tabela 8: Estrutura de níveis de habilitação dos recursos humanos com vínculo permanente ou com contrato a termo certo na empresa	59
Tabela 9: Estrutura de qualificações dos recursos humanos com vínculo permanente ou contrato a termo certo na empresa	59
Tabela 10: Ideias chave da relação da empresa com o meio ambiente	67
Tabela 11: Ideias chave dos valores da empresa	69
Tabela 12: Ideias chave da visão da empresa	71
Tabela 13: Ideias chave da estratégia da empresa	73
Tabela 14: Ideias chave da estrutura da empresa	76
Tabela 15: Ideias chave do recrutamento e seleção na empresa.....	81
Tabela 16: Ideias chave da formação e desenvolvimento na empresa	84
Tabela 17: Ideias chave das remunerações e recompensas na empresa	85
Tabela 18: Ideias chave da política de emprego na empresa.....	87

Siglas ou Abreviaturas

Ent. : Entrevista

GRH: Gestão de Recursos Humanos.

MPME: Micros, pequenas e médias empresas.

NFOT: Novas formas de organização do trabalho.

RH: Recursos Humanos.

ROC: Revisor Oficial de Contas.

SAP: Software de gestão de negócios.

INTRODUÇÃO

A realização deste estudo, subordinado ao tema *Cultura Organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Estudo de Caso numa Empresa Agrícola*, destina-se à obtenção do grau de Mestre em Sociologia, na Universidade de Évora.

A opção pelo tema assenta em motivações pessoais para tratar um assunto atual de uma realidade económica e social emergente. Representa também a oportunidade de realizar um trabalho sobre a cultura organizacional em empresas agrícolas (um setor à margem dos estudos sobre cultura organizacional).

O Baixo Alentejo, nos últimos anos, foi objeto de significativos investimentos públicos associados à expansão do regadio (Empreendimento Fins Múltiplos de Alqueva). Estes investimentos potenciaram outros de natureza privada, nas atividades agrícola e agroindustrial, com impactos visíveis na economia local e nas relações sociais.

A investigação pretende caracterizar a cultura organizacional de uma empresa agrícola de referência do perímetro de rega de Alqueva. O conceito de cultura organizacional inclui quatro dimensões: a relação com o meio ambiente (clientes, fornecedores, concorrentes e entidades locais, regionais e nacionais), a gestão do negócio (valores, visão, estratégia e estrutura), a gestão de recursos humanos (política de emprego, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento e remunerações e recompensas) e a caracterização sociodemográfica dos trabalhadores. Em função disso, foram definidos 4 objetivos específicos para esta pesquisa: i) caracterizar o meio envolvente da empresa; ii) caracterizar os valores e as práticas de gestão da empresa; iii) caracterizar os valores e as práticas de gestão de recursos humanos da empresa; e iv) caracterizar a forma como os trabalhadores apreendem a cultura organizacional da empresa.

A investigação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro aborda a transição da empresa de um modelo industrial para um modelo pós-industrial. As alterações que se verificam no meio contextual a partir da década de 60, associadas à

estagnação do crescimento económico e à instalação de um ambiente de maior incerteza, obrigam as empresas a adotarem novas estratégias, mais adaptadas às múltiplas contingências de ordem económica, institucional e tecnológica, que caracterizam o novo contexto ambiental. A rigidez sócio-institucional e técnico-organizativa da empresa taylorista, dá lugar a novos princípios e métodos de gestão, que valorizam novas formas de organização do trabalho assentes na flexibilidade, na adaptabilidade, na qualidade, na qualificação e desenvolvimento dos recursos humanos, na gestão pela cultura, na polivalência dos trabalhadores, no trabalho em rede ou na organização em estruturas hierárquicas horizontais. Nas empresas agrícolas, a dimensão de incerteza é reforçada pela natureza específica da sua atividade. A imprevisibilidade das condições climáticas e das ocorrências de natureza sanitária (doenças ou pragas), a sazonalidade da produção ou a perecibilidade dos produtos, exigem soluções estratégicas assentes numa estrutura organizacional propícia à inovação e a processos de tomada de decisão rápidos e flexíveis.

O segundo capítulo discorre sobre a evolução da função de recursos humanos na empresa e caracteriza as quatro práticas de recursos humanos objeto de análise nesta investigação: política de emprego, recrutamento e seleção, remunerações e recompensas e formação e desenvolvimento. Constata-se que a evolução da função de recursos humanos é condicionada pela mudança nas formas de organização de trabalho e nas abordagens teóricas da organização. De uma conceção meramente administrativa na fase da empresa taylorista, assume-se, a partir dos anos 60, como área de gestão e, posteriormente, como função estratégica fundamental dentro das empresas. É neste contexto que a cultura organizacional adquire uma importância crescente na gestão das empresas.

O terceiro capítulo, caracteriza as diferentes abordagens teóricas de cultura organizacional. Distingue o registo teórico da cultura construtivista, mais analítico e compreensivo dos contextos da ação das organizações, do registo mais normativista e prescritivo das abordagens precedentes: racionalista, humanista e contingencial. A abordagem construtivista (perspetiva teórica assumida nesta investigação) encara as empresas enquanto organizações portadoras de culturas diferenciadas e fragmentadas (ou subculturas), construídas em torno da especificidade dos jogos e relações de poder, adaptados aos contextos estratégicos particulares de cada organização. Analisam-se dois

modelos que se enquadram na perspetiva construtivista de cultura: o modelo das culturas profissionais de Rénaud Sainsaulieu e o modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores.

O quarto capítulo explicita o modelo de análise que suportou o estudo e a metodologia de investigação. A investigação é orientada por uma hipótese geral formulada a partir do quadro teórico de referência: “A empresa em estudo não se enquadra exclusivamente num tipo de cultura organizacional. Os seus valores e práticas, ainda que se aproximem mais dos tipos de cultura que valorizam a dimensão externa (cultura de inovação e cultura de objetivos), não deixam de incorporar influências dos outros tipos de cultura organizacional. Ao mesmo tempo, as características sociodemográficas dos trabalhadores condicionam a forma como a mesma é apreendida no seio da organização”. A investigação assentou no estudo de caso de uma empresa agrícola e recorreu a dois tipos de técnicas: a análise documental e a inquirição das fontes primárias (entrevistas semiestruturadas e inquéritos por questionários). No tratamento da informação recorreu-se à análise de conteúdo e ao tratamento estatístico dos questionários.

O quinto capítulo explora os resultados do trabalho de campo. Inclui uma caracterização geral da empresa, uma análise da relação da empresa com o meio ambiente, uma caracterização dos valores e práticas de gestão do negócio e dos valores e práticas de gestão de recursos humanos. Por fim, verifica as hipóteses de investigação e determina o tipo de cultura ou de culturas que suportam o funcionamento da empresa.

CAPÍTULO I - A EMPRESA PÓS-INDUSTRIAL

1. Caracterização da empresa pós-industrial

As três décadas posteriores à II Guerra Mundial, representam para a Europa e para os países ocidentais desenvolvidos, um período de forte crescimento económico e de aprofundamento do Estado Providência. Um tempo que, na realidade das empresas, se caracteriza por longos ciclos de vida dos produtos, consumo de massa, procura superior à oferta, baixas taxas de desemprego, relações laborais estáveis e homogéneas e mercados de trabalho com regras uniformes (Serrano, 2010: 4). É neste contexto sócio-económico, estável e previsível, que a empresa industrial ou taylorista conhece o ambiente propício a uma expansão assinalável e à afirmação de um conjunto de princípios de organização e gestão, nomeadamente:

- a) uma perspetiva de modelo único de organização (modelo ideal);
- b) um paradigma produtivo orientado para a obtenção de economias de escala e produção em massa;
- c) a utilização de métodos padronizados para reduzir custos e aumentar a produtividade;
- d) a divisão das tarefas de trabalho dentro de uma empresa;
- e) a especialização do trabalhador;
- f) a formação dos trabalhadores para aperfeiçoamento das suas aptidões naturais;
- g) o controlo do processo produtivo através da supervisão humana.

Na perspetiva de Kovács, a rigidez sócio-institucional e técnico-organizativa é a principal característica do modelo produtivo taylorista-fordista (Kovács, Casaca, Ferreira & Sousa, 2006). Todavia, as décadas de 60/70 transportam consigo importantes alterações no meio contextual, perceptível na desaceleração ou mesmo estagnação do crescimento económico e na instalação de um ambiente de maior incerteza. A empresa taylorista, inteiramente ajustada a ambientes de estabilidade e crescimento económico, revela dificuldade de adaptação a esta nova realidade.

Com a emergência de novas condições de mercado, “o preço deixa de ser o único trunfo e os novos fatores de concorrência baseiam-se em exigências de qualidade, de diversidade e de flexibilidade e no encurtamento dos prazos de entrega” (Serrano, 2010: 5). As empresas, para sobreviver, vêm-se obrigadas a responder de forma muito mais rápida às múltiplas contingências de ordem económica, institucional e tecnológica que caracterizam o novo contexto ambiental. A incerteza e a mudança afirmam-se como a marca mais evidente do meio ambiente organizacional.

Progressivamente, assistimos à emergência de uma nova empresa, a empresa pós-industrial, com novos princípios e métodos de gestão e novas estratégias e processos de organização do trabalho.

Referindo-se a este tema, Manuel Castells identifica a concordância de diversos autores relativamente a alguns pontos fundamentais (Castells, 2005: 201-202):

- i. A partir dos anos 70 regista-se uma grande mudança na forma de organizar a produção e os mercados na economia global.
- ii. As transformações organizacionais interagiram com a difusão das tecnologias de informação, mas, de um modo geral, foram independentes e precederam essa difusão nas empresas.
- iii. O objetivo principal das transformações organizacionais era lidar com a incerteza causada pelo ritmo acelerado das mudanças no ambiente económico, institucional e tecnológico da empresa, aumentando a flexibilidade na produção, gestão e comercialização.
- iv. Muitas transformações organizacionais visavam a redefinição dos processos de trabalho e das práticas de emprego, introduzindo o modelo de “produção magra” (*lean production*) com o objetivo de redução de mão-de-obra através da automação, eliminação de tarefas e supressão de níveis de gestão.
- v. A gestão do conhecimento e o processamento de informação são essenciais para o funcionamento das organizações que operam na economia informacional global.

Segundo este autor, assistimos neste período ao aparecimento de várias tendências de evolução organizacional. Desde logo a transição da produção em série para a produção flexível. “No momento em que a procura se tornou imprevisível em

quantidade e qualidade; a diversificação dos mercados a nível mundial dificultou o seu controlo e o ritmo da transformação tecnológica tornou obsoletos os equipamentos de produção especializados, o sistema de produção em série tornou-se demasiado rígido e dispendioso para as características da nova economia. O sistema produtivo flexível surge como uma possível resposta à superação dessa rigidez” (Castells, 2005: 203).

A crise da produção em série representa também a crise da grande empresa, sobretudo “do modelo de organização tradicional, baseado na integração vertical e na gestão funcional hierárquica” (Castells, 2005:206).

Outra tendência apontada por Castells diz respeito à adoção de novos métodos de gestão inspirados nas empresas japonesas – “Toyitismo” – e que inclui elementos como: fornecimento *just in time* (eliminação de stocks); o controlo da qualidade total dos produtos (redução de defeitos e melhor utilização dos recursos); envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo e consenso e cooperação entre dirigentes e trabalhadores (trabalho em equipa, iniciativa descentralizada); recompensa pelo trabalho das equipas; e uma hierarquia administrativa horizontal (Castells, 2005: 207).

Outros modelos identificados pelo autor têm a ver com a formação de redes entre empresas - “o modelo de redes multidirecionais posto em prática por pequenas e médias empresas e o modelo de produção baseado na concessão de licenças e na subcontratação sob o controlo de uma grande empresa” (Castells, 2005: 211) – ou as alianças estratégicas entre grandes empresas.

Também ao nível do modelo organizacional é possível verificar a tendência para a afirmação crescente da empresa horizontal face às “burocracias verticais”. Segundo o autor, esta empresa horizontal é caracterizada “por sete tendências principais: organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; gestão em equipa; avaliação do desempenho pela satisfação do cliente; recompensas com base no desempenho da equipa; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; informação, formação e reciclagem dos funcionários em todos os níveis” (Castells, 2005: 215).

O autor acredita que a empresa em rede é a forma organizacional que melhor responde aos desafios do atual sistema económico. É a mais capaz de “gerar conhecimentos e processar informações com eficácia, de se adaptar à geometria variável da economia global, de serem suficientemente flexíveis para transformar os seus meios à velocidade da mudança dos objetivos sob o impacto das rápidas transformações culturais, tecnológicas e institucionais e de inovar, já que a inovação se torna a principal arma competitiva” (Castells, 2005: 230).

Na mesma linha, Filleau & Ripoull caracterizam a evolução das empresas em direção a três sentidos principais (Filleau & Ripoull, 2002: 253 e 299): a transversalidade – as empresas adotam estruturas por projetos ou uma gestão através de processos, mais ajustadas às imposições atuais do meio ambiente; as redes – as empresas tornaram-se mais fragmentadas e com tendência a recentrar-se na sua atividade essencial, externalizando as demais atividades anteriormente realizadas no seu interior, isto é, são levadas a recorrer a competências detidas por terceiros, através de relações de subcontratação e de aliança, podendo assim chegar à constituição de verdadeiras redes com esses parceiros; e a aprendizagem – as empresas tentam instaurar procedimentos e estruturas que favoreçam a aprendizagem a um nível organizacional, quer dizer, um fenómeno coletivo de aquisição dos saberes suscetíveis de dar continuidade ou de tornar mais eficaz a sua organização.

Ao referir-se a esta realidade, Michel Crozier fala da emergência de uma nova lógica, “simbolizada pela predominância do par alta tecnologia - serviços sobre o par consumo em massa - produção de massas” (Crozier, 1989: 19) e expressa em quatro elementos fundamentais: a capacidade para inovar no produto, na técnica e na relação com o cliente; a prioridade da qualidade em relação à quantidade; a importância central dos recursos humanos; e a valorização crescente do investimento imaterial e da aprendizagem – formação, descentralização, círculos da qualidade (Crozier, 1989: 20-23).

Ilona Kovács apresenta uma perspetiva não determinista da evolução da empresa e admite a coexistência paralela ou simultânea de diferentes modelos organizativos. Defende que “as empresas podem seguir estratégias muito diferentes para responder às exigências de competitividade, de acordo com a variedade de problemas postos pela

diversidade de situações de mercado, condições socioculturais, constrangimentos locais, políticas nacionais” (Kovács & Castillo, 1998: 32). De acordo com esta tese, “podem coexistir tendências contraditórias comportando vários modelos de produção num determinado país, sector, região e até dentro da mesma empresa” (Kovács et al, 2006: 42).

A autora defende mesmo que “o modelo fordista, sobretudo na sua versão renovada, continua a ter um espaço importante em certos sectores de atividade, regiões e/ou países” (Kovács & Castillo, 1998:7). Aliás, em muitas redes empresariais, as empresas centrais adotam lógicas de produção mais flexíveis e subcontratam as funções mais rotineiras a empresas que continuam a implementar os princípios da empresa industrial. Como sustenta Kovács, “no contexto de tendências simultâneas para a dispersão do processo produtivo e para a concentração das unidades de decisão em poucos postos de comando da economia internacional, há espaço para a reprodução e/ou renovação do modelo fordista” (Kovács & Castillo, 1998: 8).

A autora identifica três tendências ou modelos de referência na evolução da empresa pós-industrial: o modelo tecnocêntrico, o modelo lean production e o modelo antropocêntrico. O primeiro, de inspiração taylorista ou fordista, “visa obter vantagens competitivas pela concentração dos investimentos em novas tecnologias que substituem cada vez mais as pessoas” (Kovács & Castillo, 1998: 119). Fatores como a formação ou valorização dos recursos humanos são secundarizados face às soluções técnicas. Para Kovács, estamos perante um modelo socialmente insensível e de duvidosa eficácia económica, na medida em que fomenta “sistemas produtivos bastante inflexíveis, incapazes de fazer face a situações complexas e em permanente mutação” (Kovács & Castillo, 1998: 120).

O modelo *lean production*, inspirado no modelo japonês (ou toyotismo), “visa combinar as vantagens da produção em massa e da produção em pequena série evitando as desvantagens de ambas, ou seja, a rigidez da primeira e os elevados custos da segunda” (Kovács & Castillo, 1998: 120). Entre os princípios do *lean production*, são de salientar os seguintes (Kovács & Castillo, 1998: 14):

- a) eliminação de todos os desperdícios (o que não produz valor acrescentado), reduzindo para o mínimo de stocks, movimentação de materiais, tempos de preparação e de controlo burocrático e número de pessoal;
- b) adoção do método *just-in-time* na regulação da relação com os clientes e fornecedores;
- c) qualidade total, pela incorporação do controlo de qualidade no processo produtivo e pela garantia de qualidade por parte dos fornecedores;
- d) trabalho em equipa, permitindo autonomia no trabalho e aquisição de novas qualificações;
- e) processos de melhoramento contínuo através do envolvimento de todo o pessoal;
- f) envolvimento dos trabalhadores nas decisões relativas à produção;
- g) trabalhadores flexíveis, polivalentes e com disponibilidade ilimitada às exigências da empresa;
- h) integração das empresas subcontratadas numa rede hierarquizada e envolvimento dos principais fornecedores e clientes no desenvolvimento dos produtos.
- i) gestão pela cultura da empresa, orientação para a cooperação, confiança e consenso.

O modelo antropocêntrico, inspira-se na abordagem sóciotécnica e “visa a melhoria simultânea da competitividade das empresas e da qualidade de vida no trabalho” (Kovács & Castillo, 1998: 121). Kovács defende que este modelo está profundamente enraizado nas condições socioculturais europeias e encara-o como alternativo ao *lean production*. Estamos perante um modelo que é caracterizado por (Kovács & Castillo, 1998: 16-19):

- a) valorização da qualificação, formação e participação dos recursos humanos;
- b) adaptação da tecnologia às necessidades humanas e da organização, privilegiando-se as boas condições de trabalho;
- c) pouca hierarquização, descentralização e difusão de responsabilidades na organização das unidades de trabalho;
- d) procura de cooperação autónoma com outras empresas;
- e) equipas semi-autónomas organizadas de acordo com os princípios sóciotécnicos;

- f) polivalência e aprendizagem amplas na ótica de otimização global, que apela à capacidade de controlo e de reflexão global sobre o produto e processo produtivo;
- g) produção em pequenas séries e de protótipos;
- h) apela à cooperação entre sindicatos e empregadores para permitir soluções consensuais ao nível das empresas.

Iлона Kovács reconhece que o modelo *lean production* teve, nas últimas décadas, uma difusão maior, pela influência crescente de uma “elite global” (industriais e gestores de empresas transnacionais, consultores e agentes de formação) que “advogam a prioridade à qualidade, diversificação, inovação, desburocratização, desmantelamento do Estado-Providência, a utilização dos recursos humanos como meios da melhoria da competitividade e a substituição do taylorismo-fordismo pelo toyotismo” (Kovács & Castillo, 1998: 15). A mesma elite que considera o modelo sociotécnico ou antropocêntrico como muito custoso e pouco aplicável.

A autora não deixa, no entanto, de chamar a atenção para as consequências negativas deste modelo que, na procura da melhoria da competitividade, é responsável pela degradação da qualidade de vida no trabalho, associada a sobrecarga de trabalho e horas extraordinárias, a marginalização dos trabalhadores menos capazes para performances elevadas (sobretudo idosos), degradação das condições de trabalho e contradição entre eficácia dentro das empresas e desperdício crescente de recursos em termos de economia regional e nacional” (Kovács & Castillo, 1998: 16).

2. A especificidade da empresa agrícola

A incerteza e a mudança são, também na empresa agrícola, marcas fortes do meio envolvente organizacional. No entender de Boehlje, Gray & Detre (2005), as indústrias de base agrícola estão expostas a mudanças cada vez mais rápidas, das quais resultam mais risco e incerteza e um futuro menos previsível. Segundo estes autores, a

resposta a estes contextos de risco e incerteza deve passar pela adoção de estratégias que privilegiem a flexibilidade, a adaptabilidade e a diversificação.

As mudanças estruturais na atividade agrícola (tecnologia, práticas de produção, dimensão do negócio, controle da terra) estão associadas a fatores como o aumento da qualidade, a exigência de segurança (de distribuidores e consumidores) dos produtos alimentares, o controle de produção associado à implementação de novas tecnologias de informação, a adoção de tecnologias e práticas comerciais assentes em economias de escala, a intensificação do recurso ao *leasing* e outras estratégias de terciarização, entre outros (Boehlje, Doehring & Souka, 2005). Assistimos à mudança de uma indústria dominada por uma dimensão de base familiar, para empresas de maior dimensão e mais alinhadas com toda a cadeia de valor.

A dimensão de incerteza das empresas agrícolas é acentuada pela especificidade da própria atividade. Boehlje, Roucan-Kane & Broring (2011: 55), identificam diversas características neste setor:

- a) Trata-se de um setor bastante volátil nas condições de produção, pela imprevisibilidade das condições climáticas e das ocorrências de natureza sanitária (doenças ou pragas).
- b) Os processos de produção de matéria-prima biológica, são também caracterizados por longos ciclos de produção. Os atrasos de tempo entre uma nova ideia e um produto comercialmente viável, são muito mais longos do que em indústrias caracterizadas por processamento de fluxo contínuo e ciclos de produção curtos.
- c) É cada vez mais caracterizado por cadeias muito complexas e fragmentadas, de difícil coordenação.

Àquelas especificidades juntam-se, ocasionalmente, outros fatores geradores de incerteza: mudanças na política de governo e regulação, fusões e aquisições e doenças ou crises ao nível da segurança alimentar – H1N1, BSE (Boehlje, Roucan-Kane & Broring, 2011: 55).

Avillez et al (2006: 6-7) abordam este tema, identificando os diferentes aspetos específicos da produção agrícola, nomeadamente:

- a) A sazonalidade da produção, com implicações significativas quer nas relações técnicas entre fatores e produtos, quer nos custos de oportunidade de máquinas, equipamentos e outras características estruturais¹.
- b) A dispersão espacial da produção agrícola, que tem consequências sobre a heterogeneidade dos fatores edafo-climáticos e sobre os custos de transporte de fatores e produtos.
- c) A incerteza de produção face às condições climáticas, que influencia de forma significativa as decisões quanto às combinações de fatores e às suas relações com a produção.
- d) A perecibilidade do produto, que tem implicações nos custos de armazenagem e nas relações com os mercados.
- e) A incerteza face aos preços de mercado, cujo processo de formação é exógeno às decisões dos produtores, em especial no caso mais usual da produção de produtos homogêneos.
- f) A origem e difusão do progresso tecnológico, que é exógeno às decisões dos produtores e que tem um percurso próprio de difusão junto destes, o que torna muitas vezes significativamente divergentes as funções de produção teoricamente estabelecidas e as funções de produção efetivamente existentes.
- g) Elevado grau de interferência das políticas agrícolas sobre as decisões dos produtores, o que provoca divergências entre os resultados económicos de exploração e a eficiência económica;
- h) A multi-funcionalidade exigida aos produtores agrícolas das sociedades mais desenvolvidas, que se pode resumir nas seguintes expectativas: produzir bens alimentares e matérias-primas agrícolas de boa qualidade e em condições sanitárias adequadas, baseando-se numa utilização economicamente eficiente dos recursos disponíveis e em processos produtivos ecologicamente sustentáveis e respeitadores do bem-estar animal; valorizar de forma sustentada os recursos naturais, paisagísticos e patrimoniais das zonas em que as suas explorações se

¹ A sazonalidade da produção tem um impacto bastante significativo na gestão de recursos humanos. As dificuldades das empresas agrícolas em recrutar recursos humanos em quantidade e qualidade, encontram uma explicação central na menor atratividade do setor agrícola, entre outras razões, pelo fato de ser uma atividade de carácter sazonal.

localizam; contribuir para o reforço e diversificação do tecido económico e social das zonas rurais.

As empresas agrícolas têm então que se confrontar com diversos fatores que tornam a realidade mais complexa. “Por um lado, têm de escolher as actividades que as condições edafo-climáticas da exploração permitem. Por outro lado, têm de produzir aquilo para que há mercado, isto é, aquilo que os consumidores desejam comprar. Para além destes condicionalismos, têm ainda de se sujeitar a restrições de natureza edafo-climática, institucionais e de disponibilidade de recursos físicos e monetários” (Pinheiro, Coelho & Neto, 2007: 58).

As características específicas da atividade agrícola e as mudanças estruturais no setor, colocam às empresas agrícolas três questões críticas: necessidade de decidir num ambiente de crescente risco e incerteza (incerteza estratégica); desenvolvimento e adoção de novas tecnologias e inovações (inovação); e necessidade de responder a mudanças na estrutura da indústria e da envolvente externa (adaptação da estrutura da indústria em mudança). Segundo Boehlje, Roucan-Kane & Broring (2011), a resposta a este contexto de incerteza e mudança implica soluções estratégicas flexíveis, assentes numa estrutura organizacional propícia à inovação e a processos de tomada de decisão rápidos e pouco rígidos.

CAPÍTULO II – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1. Breve evolução da função de recursos humanos

Desde o final do século XIX até aos nossos dias, a função de recursos humanos nas empresas conheceu diversas transformações, que acompanharam a evolução das abordagens teóricas da organização. No entender de Parente “a função pessoal passou de uma fase embrionária, de carácter essencialmente administrativo, para uma fase em que, já assumida como área de gestão, é ainda subalternizada em relação às outras funções e, finalmente para a fase atual em se assume como função estratégica dentro das empresas” (Parente, 1995: 71).

Até aos anos 60 predominou uma gestão das pessoas com carácter essencialmente administrativo. Enquadrada nas abordagens racionalistas da organização (até aproximadamente à II Guerra Mundial) e nas abordagens humanistas (a seguir à II Guerra Mundial), a administração de pessoal, conforme é conhecida a função de recursos humanos neste período, não é concebida como fundamental para a competitividade da empresa e, por essa razão, aparece separada do processo de decisão estratégica.

Antes da II Guerra Mundial, a essência da função passa por fazer cumprir as regras e a legislação ou regulamentos da empresa aos seus colaboradores. É comum encontrar neste papel de administradores de pessoal ex-militares ou juristas. As práticas de Gestão de Recursos Humanos restringem-se ao recrutamento e à formação ministrada nos centros de aprendizagem das empresas.

Após a Grande Guerra, o foco da intervenção da Administração de Pessoal direciona-se para a motivação e para a satisfação pessoal dos trabalhadores e prioriza a contratação de profissionais das ciências sociais (sociólogos e psicólogos).

A década de 60 “assinala a rutura com a administração de pessoal e a entrada de um novo paradigma sustentado numa lógica qualitativa da GRH, por oposição à lógica quantitativa que vinha prevalecendo” (Serrano, 2009: 83).

A essência da gestão de pessoal passa por desenvolver a motivação dos indivíduos para aumentar a produtividade global da empresa e “pela definição de políticas centradas na formação dos chefes de pessoal, na definição de zonas de participação dos trabalhadores, nas decisões e nas comunicações informais” (Sainsaulieu, 1997: 68). As práticas privilegiadas são “a gestão das carreiras, a formação de adultos, o aconselhamento ao pessoal, a informação e os critérios de recrutamento (Sainsaulieu, 1997: 66).

Embora não tenham ainda um papel central no processo de decisão estratégica, os gestores de pessoal adquirem o estatuto de gestores equiparados aos outros quadros da empresa.

A gestão de recursos humanos, que se desenvolve a partir do início dos anos 80, “inspira-se nos múltiplos contributos do Desenvolvimento Organizacional e da Gestão Estratégica e das Teorias da Contingência” (Serrano, 2009: 86). Os novos desafios que se colocam às empresas, associados a um contexto de maior incerteza, “obrigam-nas a mobilizar todos os seus recursos, surgindo os RH como elemento prioritário a desenvolver pois é o único capaz de tornar as empresas verdadeiramente flexíveis, no sentido em que potencia a capacidade de adaptação ao meio mas, sobretudo, porque garante a sua capacidade de antecipação e de reacção à mudança” (Parente, 1995: 72).

A gestão de recursos humanos distingue-se da gestão de pessoal por “colocar a ênfase na gestão da cultura, ao invés de se centrar nas regras e nos procedimentos, e, ainda pelo facto de se entenderem os recursos humanos, e a vinculação destes à organização, como um dos principais fatores de vantagem competitiva da empresa (Tavares & Caetano, 1999: 39). Os recursos humanos são considerados o bem mais valioso e assumem-se como centrais na gestão estratégica da organização. O profissional responsável pelos recursos humanos tem um papel decisivo na organização e “está intimamente envolvido no desenvolvimento das políticas organizacionais, em conjunto com a gestão de topo” (Tavares & Caetano, 1999: 42).

Segundo esta perspetiva, os trabalhadores são incentivados a contribuir para a inovação e para a mudança organizacional. A função não se deve restringir aos especialistas em recursos humanos. Deve envolver, de igual forma, os gestores “de

todas as áreas orgânicas das empresas, exigindo uma responsabilização e participação de todas elas que deverão contribuir, quer no domínio da informação e da comunicação, quer no domínio técnico da gestão dos seus RH, numa perspectiva preventiva e previsional” (Parente, 1995: 72).

A gestão de recursos humanos desenvolve novas práticas no domínio da animação de grupos de trabalho, da formação e da requalificação profissionais ou da gestão das mobilidades, do recrutamento e da internacionalização dos recursos humanos (Sainsaulieu, 1993).

A partir dos anos 90, com a gestão estratégica de recursos humanos, a noção de competência torna-se central e a função recursos humanos assume-se como principal na estratégia da empresa. O foco da função passa pela mobilização e desenvolvimento das pessoas, pela gestão previsional das competências e pela adaptação dos recursos humanos às mudanças permanentes de contexto - desenvolvimento da polivalência, aumento da mobilidade funcional, aquisição de competências (Serrano, 2009).

Estamos perante uma conceção de gestão das pessoas que “pressupõe uma força de trabalho altamente implicada para com a organização, altamente flexível nos papéis que assume e nas aptidões que desenvolve de muita qualidade. Estes objetivos atingem-se através de uma grande atenção prestada a elementos chave, como sejam a seleção, a socialização, a formação e o desenvolvimento de sistemas de recompensas” (Tavares & Caetano, 1999: 52).

A gestão estratégica de recursos humanos mobiliza a participação de todas as chefias para a colaboração com o diretor da função e pressupõe o envolvimento ativo da hierarquia.

Em Portugal, a função pessoal tem sido fortemente condicionada “ por um pendor legislativo acentuado, associado a uma forte intervenção estatal que impõe constrangimentos que é imprescindível cumprir o que se, por um lado, é fundamental como meio de defesa das condições de emprego dos assalariados, por outro condiciona as empresas que pretendem implementar uma "gestão dos RH" desenvolvimentista” (Parente, 1995: 77).

Este contexto sócio-político tem sido um obstáculo, ao nível das empresas, para a aposta em fortes estruturas de pessoal e com uma gestão centralizada dos RH. Até mesmo nas grandes empresas e nas multinacionais, com exceção de alguns quadros dirigentes, superiores e médios, não se faz muito mais do que uma “gestão administrativa” do pessoal (Parente, 1995).

Segundo Parente, a “regulamentação convencional e legal funciona como um desincentivo à inovações neste domínio, sendo mais fácil e cómodo para as empresas optarem por uma mera "gestão administrativa", a qual tende a imperar, ainda que se venham notando já alguns indícios no sentido do encaminhamento para a "gestão de pessoal" (Parente, 1995: 77).

Em relação à realidade portuguesa, importa ainda salvaguardar que “a realidade empresarial portuguesa é quase exclusivamente constituída por Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME’s) e, no entanto, a base da reflexão normalmente produzida acerca da GRH assenta sobre a experiência e a pesquisa no seio das grandes organizações, cuja gestão é largamente profissionalizada” (Lopes, 2005: 2).

2. Práticas de gestão de recursos humanos

Neste ponto, analisamos apenas as práticas de gestão de recursos humanos que serão objeto de análise do presente estudo: política de emprego, recrutamento e seleção, remunerações e recompensas e formação e desenvolvimento.

2.1. Política de emprego

Vimos atrás que a incerteza e a mudança afirmam-se como a marca mais evidente do meio ambiente organizacional da empresa pós-industrial. Para sobreviver às múltiplas contingências de diversa ordem, as empresas são obrigadas a adotar estratégias de maior flexibilidade nas diferentes dimensões de gestão. Também as

políticas de emprego são condicionadas pelo ambiente de incerteza e instabilidade que marca a atividade das empresas.

Esta tendência global, manifesta-se com maior intensidade, em alguns setores de atividade (como é o caso do setor agrícola), que têm a sazonalidade ou os picos de trabalho como traços distintivos. As necessidades de recursos humanos são sujeitas a grandes oscilações. “A insuficiência e o excedente são relativamente previsíveis: os fenómenos sazonais ou certas variações conjunturais são conhecidos com antecedência, mas há sempre imprevistos comerciais e ausências que não são previsíveis. Para dar resposta às insuficiências e para evitar os excedentes, a política de emprego deve ser flexível e dispor de margens de segurança” (Peretti, 1997: 174).

A resposta àquelas contingências é feita por via de medidas de flexibilidade externa (ou numérica) - como o recrutamento de trabalhadores com contrato a termo, recrutamento de estagiários, recrutamento de trabalhadores sazonais -, ou de flexibilidade interna (ou funcional) - que inclui a modulação dos horários, a utilização do tempo parcial numa base anual, as horas extraordinárias, a reprogramação das férias pagas e das ações de formação e a mobilidade geográfica entre estabelecimentos. O recurso à subcontratação interna ou externa, aparece também como uma alternativa que as empresas não dispensam. (Peretti, 1997: 177-178).

A flexibilidade numérica baseia-se no recurso recorrente ao mercado, seja através da subcontratação da produção e de serviços a outras empresas, seja através da contratação de trabalhadores a curto-prazo. As empresas procuram com estes contratos uma forma de minimizarem custos e responsabilidades, preterindo o empenhamento, a segurança no emprego e a qualidade da relação de emprego. A flexibilidade funcional privilegia a adaptabilidade e mobilidade interna dos empregados da organização e a capacidade dos trabalhadores adquirirem continuamente novas competências e de as utilizarem no desenvolvimento da atividade da empresa. (Carvalho, 2005: 80-81).

Na análise que faz aos vínculos jurídicos contratuais, Parente (1995) diferencia o núcleo de trabalhadores com contratos por tempo indeterminado (vinculados ao quadro da empresa), dos assalariados com estatutos contratuais precários, submetidos a contratos por tempo determinado (contratos a tempo certo e incerto, o emprego

temporário e sazonal e dos trabalhadores independentes permanentemente ao serviço das empresas).

Segundo a autora, “nas admissões de novos trabalhadores, as empresas tendem a privilegiar os contratos de trabalho a tempo certo ou incerto. Os primeiros permitem, nomeadamente, testar a capacidade do indivíduo no desempenho da função para a qual foi contratado, sem que haja com ele qualquer compromisso de internalização, favorecendo assim a possibilidade de redução do volume de efetivos quando necessário. Os contratos de trabalho a termo incerto, bem como o emprego temporário e sazonal são favoráveis às variações conjunturais de atividade, asseguradas sem que haja um crescimento do efetivo permanente das empresas” (Parente, 1995: 83).

A externalização do emprego assume-se sob as formas de emprego temporário (cedência de um trabalhador de uma empresa a outra para execução de um determinado trabalho), de trabalho ao domicílio ou de recurso a empresas prestadoras de diferentes serviços (serviços que habitualmente não são centrais para a missão da empresa – limpeza, jurídicos, etc). Em nenhuma destas situações existe vínculo contratual entre a empresa e o trabalhador (Parente, 1995: 84).

A prática de mobilidade interna e promoção nas carreiras é feita caso a caso ou de forma organizada. “No primeiro caso a questão da promoção só se coloca quando existe um posto a prover. (...) A promoção organizada assenta numa gestão previsional do emprego e num sistema de avaliação do pessoal” (Peretti, 1997: 253).

Segundo Parente, “os critérios inerentes às promoções podem ser vários, tais como a antiguidade, o mérito individual, o desempenho grupal, o acréscimo de competências via formação formal ou informal ou uma inadaptação ao posto de trabalho” (Parente, 1995: 86). Se o primeiro critério é mais comum para trabalhadores de baixas qualificações, os três seguintes aplicam-se, sobretudo, ao pessoal mais qualificado, que tem acesso a promoções de forma mais rápida.

2.2. Recrutamento e seleção

As práticas de recrutamento e seleção representam o conjunto de atividades desenhadas para atrair e contratar os recursos humanos que as empresas precisam. Os dois conceitos não são sinónimos: “O recrutamento refere-se ao processo – ou tramitação, se quisermos – que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que correspondem ao perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa. A seleção consiste no processo de escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta do cargo” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007: 383).

As opções em matéria de recrutamento (interno ou externo, critérios, métodos), são muito condicionadas pelas contingências internas e externas das empresas e pelas estratégias que as mesmas adotam para manterem ou reforçarem o seu nível de competitividade.

A opção por mercados externos de recrutamento é mais comum em empresas com sistemas de produção “taylorizados”, que preferem “trabalhadores operacionais pouco qualificados, que ocupam os postos de trabalho da base da hierarquia profissional (os comumente designados "baixos níveis de qualificação"), deparando-se igualmente com perspectivas de carreira pouco alargadas” (Parente, 1995: 83). O recrutamento externo é igualmente favorecido nos setores de atividade caracterizados por picos de trabalho ou por tarefas sazonais pouco complexas.

Para as empresas de produção em massa, são “as competências imediatamente utilizáveis, que se impõem como os critérios preferidos na medida em que a admissão é realizada para um posto de trabalho fragmentado que tende a exigir apenas capacidades manuais de destreza e rapidez de execução” (Parente, 1995: 83).

Contudo, o recrutamento externo não é exclusivo dos trabalhadores menos qualificados. Por vezes, a inexistência de trabalhadores na organização com um determinado perfil de competências mais diferenciadas, impõe o recurso ao mercado de trabalho externo. Nestas situações, o recrutamento externo permite “a injeção de sangue

novo na empresa, de pessoas que trazem novas formas de pensar e de encarar os problemas, enriquecendo o leque de competências existentes na organização” (Câmara et al, 2007: 388). Nestes casos, em termos de critérios de seleção, “tende-se a privilegiar as competências sistémicas e as capacidades de abstração, geralmente consubstanciadas em diplomas escolares de carácter técnico” (Parente, 1995:83).

O recrutamento interno consiste no preenchimento da vaga por um colaborador que ocupa outra função, mas já faz parte da empresa (Camara et al, 2007: 386). O recurso ao mercado interno de trabalho tem normalmente associada diversas vantagens: conjuga-se bem com estratégias de redução de custos, através da diminuição do número de trabalhadores para o mesmo volume de trabalho; é uma boa alternativa ao défice de trabalhadores qualificados no contexto externo; contribui para manter ou fidelizar os postos de trabalho mais qualificados (sobretudo em sistemas de produção mais diferenciados); elimina o risco de não haver encaixe cultural entre a pessoa e a organização; permite desenvolver e dar oportunidade de carreira aos colaboradores atuais, reforçando a motivação e o compromisso individual do colaborador com a empresa (Câmara et al, 2007: 387). Para Parente, “a aposta em estratégias de crescimento empresarial e na formação dos assalariados são princípios indispensáveis ao desenvolvimento dos "mercados internos de trabalho" (Parente, 1995:83).

No recrutamento interno, em matéria de critérios, “a experiência profissional de carácter lato, definida enquanto conjunto de saberes/conhecimentos múltiplos e integrados, é privilegiada em detrimento da experiência meramente funcional” (Parente, 1995: 83).

As empresas que optam pelo recrutamento interno, recorrem normalmente a uma das três soluções possíveis (Camara et al, 2007:389):

- 1) a escolha direta, que consiste na nomeação, pela gestão, de uma pessoa para ocupar uma determinada vaga, sem que antes se faça um processo de consulta;
- 2) o concurso interno, que consiste na afixação de anúncio do lugar vago nos sítios informativos da empresa, convidando os interessados a candidatar-se e garantindo a existência de critérios de seleção;

- 3) o sistema de recomendar um amigo, que consiste em convidar os colaboradores a indicar o nome de um amigo ou conhecido que, em sua opinião, tenha as condições necessárias para preencher o cargo em aberto.

Em relação ao recrutamento externo, as empresas podem optar por recrutar diretamente ou por utilizar os serviços de empresas especializadas. Tanto no recrutamento interno, como no externo, a entrevista, os testes psicotécnicos e o registo biográfico são os métodos mais comuns.

2.3. Remunerações e recompensas

A gestão do sistema de remunerações e recompensas assume um papel central nas práticas de recursos humanos. Quando falamos de sistema de recompensas referimo-nos ao “conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Camara, 2006: 87). A função do sistema de recompensas é “não só manter o nível de convergência de interesses empresa/colaborador como, se possível, reforçá-lo e aprofundá-lo, sendo uma ferramenta de retenção e motivação dos mesmos” (Camara et al, 2007: 487).

No entender de Bogalho, Cal & Caetano (1999), a relação entre os trabalhadores e as organizações tem evoluído de uma relação puramente económica, para uma relação em que o trabalhador beneficia e exige muito mais do que o mero salário. Devanna et al (1984 *apud* Bogalho et al, 1999), no seu estudo, identificaram um conjunto de recompensas valorizadas pelos indivíduos, para além do salário, designadamente: “o recurso a bónus, *stock-options*, benefícios e extras, promoção, mobilidade tanto vertical como transferências laterais para posições desejadas (mobilidade horizontal), oportunidades de carreira, hipóteses a longo prazo de crescimento e desenvolvimento,

feedback positivo de fornecedores e clientes, (...) oportunidade de aprender e desenvolver novas competências, segurança no trabalho, (...) responsabilidade, e respeito por parte dos colegas” (1984 *apud* Bogalho et al, 1999:92).

Camara et al (2007) assumem a existência de duas componentes no sistema de recompensas: as recompensas intrínsecas e as componentes extrínsecas. A primeira diz respeito às recompensas que a pessoa recolhe da natureza do trabalho que desenvolve, da visibilidade, do reconhecimento e prestígio que o mesmo lhe proporciona, bem como do sentido de realização pessoal dele decorrente. A segunda diz respeito ao salário base, aos incentivos, aos benefícios sociais e específicos e aos símbolos de estatuto. Segundo os autores, “as condições extrínsecas são condição necessária, mas não suficiente, para uma empresa ter colaboradores motivados, de forma sustentada” (Camara et al, 2007: 495).

Para Bilhim (2007), qualquer sistema de remuneração ou compensação deve possuir três componentes: compensação (salário/vencimento) base; incentivos destinados a recompensar os trabalhadores pela qualidade do desempenho (individualmente ou em grupo); benefícios. As primeiras dizem respeito a um tipo de compensação direta (a primeira fixa e a segunda variável). A última representa um tipo de compensação indireta.

A remuneração direta fixa está associada a salários individuais que são aferidos a partir de uma grelha de classificação elaborada internamente pelas empresas e/ou resultado de uma negociação coletiva entre os vários parceiros sociais (Parente, 1995). Ainda que as remunerações sejam definidas a partir desta grelha², “as empresas tendem a realizar os seus próprios ajustamentos para as diferentes categorias profissionais em função, particularmente, do sistema de emprego local onde se inserem e das remunerações pagas pelos seus concorrentes, das características dos próprios postos de trabalho, entre outras” (Parente, 1995: 88).

² No entender de autores como Parente (1995) ou Bilhim (2007), estas grelhas podem ser definidas com base em dois tipos de critérios: o tipo de função, isto é, a qualificação/classificação do posto de trabalho; as aptidões e os conhecimentos que o assalariado detém, ou seja, a qualificação ou as habilidades do trabalhador.

A remuneração direta variável remete-nos para a individualização da compensação e para a ideia de uma relação entre a remuneração, o desempenho e a motivação. Segundo Parente (1995), esta individualização, concretizada em prémios de produção, implica que, à partida, se estabeleçam determinados níveis a partir dos quais o indivíduo ou a equipa recebem o prémio.

É a componente variável dos salários, condicionada pelos resultados da empresa, que confere flexibilidade às políticas salariais. Segundo Peretti (1997), o início dos anos 90 tem associadas duas preocupações fundamentais para as empresas: a procura de flexibilidade e de individualização. A flexibilidade está ligada ao ajustamento da massa salarial com a atividade e a conjuntura económica, sem obrigar o emprego a suportar na íntegra o custo dessa adaptação. A individualização representa a forma de privilegiar o mérito, favorecer a motivação e revalorizar o papel da hierarquia.

A remuneração indireta compreende um conjunto de benefícios que as empresas concedem aos colaboradores, que vão desde os benefícios sociais aos complementos de remuneração. A principal característica dos benefícios tem a ver com o fato da compensação não ser feita em dinheiro mas sob forma de plano (seguro de saúde, por exemplo). “Os benefícios oferecem cobertura contra a doença, acidentes de trabalho, desemprego, velhice e morte, podendo ainda alargar-se às creches para os filhos e cantinas” (Bilhim, 2007: 317).

Para alguns segmentos profissionais, são comuns benefícios específicos ou *fringe benefits*: “carro de serviço com ou sem gasolina e com direito a compra no final dos três anos ou não; despesas de representação (cartão de crédito) até certo montante para todo o tipo de despesa ou só para certo tipo; seguros de vida capitalizáveis; viagens”. (idem: 319). Segundo o autor, a vantagem deste tipo de compensação indireta, para a empresa, é permitir um tratamento fiscal mais favorável, permitindo à mesma diminuir os custos com o fator trabalho.

Segundo Câmara et al (2007), estudos recentes mostram que o salário-base continua a ter um peso preponderante no pacote remuneratório em Portugal (63,4% em 2006 face a 65% em 2005), ainda que os incentivos venham a ganhar maior

preponderância (19,4% em 2006 face a 18% em 2005). Por seu lado, os benefícios têm mantido o mesmo peso relativo (17,6% em 2006 – face a 35% nos países da UE).

Para Bilhim (2007), no desenho de um sistema de recompensas, é preciso considerar um conjunto de opções, nomeadamente: equidade interna e externa; parte fixa e variável da remuneração; remunerar a realização ou a pertença à organização; remunerar a função ou o individuo (competência); tender para um sistema igualitário ou elitista; remunerar acima ou abaixo do mercado externo; recompensas monetárias e não monetárias; comunicar ou esconder as remunerações; centralização na direção de recursos humanos ou descentralização da fixação das remunerações. A combinação das várias opções dependerá muito das especificidades da organização e do seu meio ambiente.

2.4. Formação e desenvolvimento

Nas últimas décadas assistimos a alterações importantes na estrutura e formas de organização das empresas, “com o abandono das teses de Taylor e a evolução para organizações flexíveis, com poucos níveis hierárquicos e métodos de produção modulares que caracterizam as empresas da fase pós-industrial” (Camara et al, 2007: 558). A maior complexidade associada a esta nova forma de organização, implica o desenvolvimento de novas competências nos recursos humanos, no sentido da adaptabilidade à mudança.

Só por via da formação é possível garantir esse desenvolvimento e a competitividade das empresas. A própria formação tem que evoluir para dar resposta a essa complexidade. Para Bogalho et al (1999), a par da formação que cada colaborador deve ter sobre a sua área funcional, é necessário que possua um conhecimento global da organização e que tenha competências interpessoais. Ou nas palavras de Camara et al, a formação deve englobar “a reciclagem ou atualização de conhecimentos anteriormente adquiridos, bem como o reforço de atitudes e comportamentos desejáveis para o contexto organizacional” (Camara et al, 2007: 559).

No entender de Peretti (1997), uma política de formação deve responder a um duplo objetivo: permitir adaptar o pessoal às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico; e permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da empresa. Esta perspetiva tem subjacente uma relação muito estreita entre as políticas de formação e a estratégia da empresa.

Parente (1995), define dois tipos fundamentais de estratégias de formação nas empresas: as estratégias reativas e passivas e as estratégias proactivas.

Nas primeiras, cuja organização assenta em princípios tayloristas/fordistas, os objetivos da formação são meramente conjunturais e imediatistas; a motivação e fidelização dos assalariados não são centrais, optando-se sobretudo por contratos de trabalho a tempo determinado; privilegia-se a admissão externa de indivíduos qualificados; não é reconhecido o empenhamento individual; não há um envolvimento dos assalariados nos processos decisórios relativos à formação; e os investimentos em formação são mínimos.

Nas segundas, pelo contrário, verifica-se o envolvimento e implicação dos recursos humanos no projeto da empresa; procuram-se valorizar os recursos humanos internos, com práticas sistemáticas de recrutamento interno e planos estruturados de carreira relativamente abertos e flexíveis; valoriza-se a formação contínua; o esforço individual e coletivo em formação são reconhecidos e legitimados no mérito individual e no desempenho organizacional; assentam em processos formativos desenvolvimentistas e estratégicos que procuram associar as necessidades e as exigências das empresas às necessidades e às expectativas dos assalariados; e são incompatíveis com vínculos contratuais precários e elevadas taxas de *turn-over*.

De acordo com as estratégias de formação proactivas, as políticas de gestão de recursos humanos e de formação surgem com o estatuto de variável estratégica, idêntico ao das restantes componentes da estratégia empresarial.

Parente (1995) propõe igualmente uma análise das práticas de formação associada à forma de organização do trabalho do seu sistema de produção. Enquanto a

perspetiva tecnocêntrica, “reduz a autonomia dos trabalhadores na realização das tarefas, simplificando-se o trabalho e subestimando-se os seus saberes/conhecimentos, tendendo-se para uma organização do trabalho do tipo neo-tayloriano, na segunda (perspetiva antropocêntrica) é-lhes exigida uma melhoria qualitativa das competências com objetivos de maior autonomia e responsabilidade na execução das suas funções, caracterizadas, agora, por um grau de complexidade e de diversificação acrescido porque associadas a NFOT. Na base destes novos modos de organização do trabalho orientados pelos princípios da organização qualificante estão quatro critérios chave: a descentralização, o desaparecimento rígido de fronteiras entre áreas funcionais de trabalho, a integração das funções e a polivalência (Parente, 1995: 97).

Os objetivos da formação nas empresas podem ser muito diversos (Camara et al 2007): orientados para o cargo (melhorar o desempenho de uma função); orientados para o desenvolvimento de uma pessoa ou grupo; orientados para a estratégia; orientados para a inibição de competências obsoletas; e orientados para a motivação (querer fazer).

Em relação às formas de operacionalização da formação, Camara et al (2007) identificam, no que respeita à mobilização de recursos, a formação interna (se a mesma é ministrada com base nos recursos internos) e a formação externa (quando é fornecida por entidades externas). No que respeita ao contexto, “poderá ser efetuada em sala, no local de trabalho, no exterior, online, ou ainda ser consubstanciada num relacionamento um-a-um (*coaching e mentoring*) que se estende ao longo do tempo” (Camara et al, 2007: 565).

CAPÍTULO III – CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Abordagens teóricas de cultura organizacional

1.1. Abordagens racionalistas

Até meados dos anos 60, nenhum dos grandes teóricos das organizações abordou explicitamente a cultura organizacional enquanto objeto de estudo. Porém, propuseram mudanças ao nível dos valores, ideologias e percepções das organizações, ou seja, sobre os principais elementos que estão na base da caracterização da cultura organizacional (Bertrand, 1991). Por essa razão, não deixa de ser relevante depreender e reconstituir a concepção de cultura que têm subjacente.

Para Sainsaulieu (1997), os trabalhos de F.W. Taylor sobre a direção científica das empresas, os de Max Weber sobre a burocracia a que ele chama também a administração racional legal, e de Henry Fayol a propósito da administração industrial geral, ou de Henry Ford sobre a organização do trabalho em cadeia, permitiram o desenvolvimento de um modelo de organização racional à escala de todo o planeta.

Segundo Yves Bertrand (1991), a abordagem sugerida por estes autores, tem subjacente a ideia de uma forma melhor (*one best way*) de estruturar a organização e, por essa via, atingir uma eficácia ótima³.

O modelo racionalista procura reduzir a imprevisibilidade dos comportamentos individuais e coletivos na organização (Foudriat, 2007). Esta abordagem é possível pelo carácter normativo e prescritivo das regras que definem o funcionamento da organização.

³ Para Taylor, os principais elementos constitutivos de uma cultura da organização são a racionalização do trabalho, a parcelização e a automatização do trabalho, a especialização e a formação do trabalhador, o estudo rigoroso do tempo exigido por cada tarefa. Para Fayol, os cinco princípios que poderão levar a organização a ser mais eficaz são o princípio da disposição vertical, o princípio da unidade de comando, o princípio da exceção, o princípio da capacidade de controle e o princípio da divisão de trabalho. (Bertrand, 1991).

As regras ditam as formas de fazer e de comunicar ao mesmo tempo que precisam as modalidades da avaliação, do controle, das sanções e das recompensas.

Renaud Sainsaulieu (1997) identifica cinco razões que contribuíram para o sucesso e a forte expansão do modelo de organização racional: a substituição da intuição e do arbítrio pela ciência; o esforço gigantesco de promover a ideia das competências técnicas; a formulação de regras formais a propósito das tarefas, das funções e das responsabilidades que permitem impessoalizar ao máximo as relações de trabalho; a maneira de abordar a regra mas a propósito da mudança; e a fácil transponibilidade (de uma indústria para outra, de um país para outro) de um modelo fortemente racionalizador.

Apelidados de precursores da cultura organizacional, Frederic Taylor, Henry Fayol e Max Weber, concebem a organização como sistemas fechados, estritamente formais (não consideram os aspetos informais) e cingem os interesses investigativos ao interior das organizações. Estamos perante uma realidade que é marcada por uma lógica integradora, de consenso, coerência e coesão. Uma conceção “onde a dimensão cultural se assume como uma *variável dependente* de toda uma racionalidade supra-organizacional que engendra normas e valores essencialmente integrativos” (Torres, 2004: 133). Importa, ainda assim, notar que Weber, ao contrário de Taylor e Fayol, que apresentam um registo teórico mais normativo e prescritivo, situa-se num registo teórico mais analítico e compreensivo (Torres, 2004). “O seu estudo incide na compreensão que se pode adquirir de um comportamento humano e do respetivo tipo de interpretação” (Sainsaulieu, 1997: 30).

1.2. Abordagens humanistas

Se nos precursores, a cultura nas organizações não constitui objeto de interesse particular, nos autores que se abordam a partir daqui, e que Torres (2004) denomina «fundadores da problemática da cultura organizacional», são criadas as “condições teóricas e conceptuais propícias ao desenvolvimento e à consolidação de um campo de

investigação onde os aspetos da cultura das organizações passaram a adquirir uma centralidade notória” (Torres, 2004: 92).

Segundo Torres (2004), é com as abordagens humanistas - Cultura da Integração (Elton Mayo), Cultura de Grupo (Kurt Lewin, George Homans) e Cultura Comportamentalista (Elliot Jaques, March, Simon, Douglas McGregor, Rensis Likert) – que o elemento humano e a dimensão informal se tornam nucleares e “que a cultura organizacional, ainda timidamente conceptualizada, se torna num significativo tópico investigativo” (Torres, 2004: 136).

No entender de Yves Bertrand (1991), a abordagem humanista constitui uma reação à abordagem racionalista ou mecanicista, apenas preocupada com a racionalidade de gestão. Esta nova abordagem, propõe uma cultura mais centrada sobre as pessoas e a satisfação das suas necessidades do que sobre os processos de gestão. Trata-se, segundo o autor, de um ponto de vista radicalmente diferente da abordagem racionalista. Valorizam-se os desejos e as necessidades da pessoa e pretende-se que a organização, para ser eficaz, adapte a sua estrutura às necessidades psicológicas dos seus membros” (Bertrand, 1991).

Rouleau (2007) identifica os principais fundamentos da abordagem das relações humanas:

- a. O indivíduo é dotado de sentimentos e de valores que são postos em ação em situação de trabalho.
- b. Para compreender os problemas de funcionamento da empresa, é preciso examinar o impacto destes problemas sobre o indivíduo.
- c. Para além das estruturas formais da empresa, há uma estrutura informal que é produto da interação social entre os membros de um grupo de trabalho.
- d. Influenciados pela teoria do pequeno grupo, os investigadores examinam as variáveis psicológicas e sócio-psicológicas pelos métodos ditos científicos (modo experimental e questionário).
- e. Os investigadores privilegiam a harmonia e negligenciam as diferenças de interesse entre os grupos.
- f. Para resolver os problemas da empresa, é preciso adaptar os indivíduos às condições materiais de trabalho em vez de mudar as condições.

Apesar de, à primeira vista, estarmos perante abordagens radicalmente opostas, Linda Rouleau identifica, ainda assim, pontos comuns entre a perspetiva racionalista e humanista. Segundo a autora, os defensores destas duas correntes estão convencidos que é pela aplicação de princípios científicos que a empresa será mais produtiva. No caso da primeira, trata-se de aplicar os princípios científicos à organização ou à estrutura administrativa, enquanto na segunda, se defende a utilização destes princípios para melhor compreender a natureza dos comportamentos e das necessidades dos indivíduos (Rouleau, 2007).

Tal como nas abordagens racionalistas, a organização continua a ser vista como um sistema fechado, com uma cultura integradora e enquanto variável dependente de uma estrutura pré-existente. Ainda que a dimensão informal passe a coexistir com a dimensão formal (e este é o principal traço distintivo das abordagens humanistas em relação às racionalistas) da organização, continua a persistir uma subalternidade da primeira em relação à segunda.

1.3. Abordagem contingencial

A partir dos anos 60, assistimos ao aparecimento e divulgação de novas abordagens que encaram a organização como um organismo vivo: teoria geral dos sistemas - Daniel Katz, Robert L. Kahn, James Thompson - e teoria da contingência - Alfred Chandler, Joan Woodward, Tom Burns, G.M. Stalker, Paul Lawrence e Jay Lorch (Torres, 2004).

Burns e Stalker (1961 *apud* Morgan, 1999), demonstraram através dos seus estudos que o sucesso da organização depende da capacidade que a mesma tem de tornar compatíveis a estratégia, a estrutura, as técnicas, os compromissos e as necessidades dos seus membros, com o meio ambiente. Os trabalhos de Lawrence e Lorsch (1967 *apud* Morgan, 1999), contribuíram para popularizar a ideia que, em meios diferentes, algumas espécies de organizações sobrevivem melhor do que outras, e que as relações entre organização e meio ambiente, ainda que resultem de escolhas feitas por seres humanos, podem tornar-se inadequadas às circunstâncias do meio.

Montana & Charnov (2008) afirmam que a abordagem contingencial não advoga uma abordagem universalmente aplicável à resolução de todos os problemas de gestão. Sustentam que diferentes problemas requerem diferentes soluções, em função das condições particulares do contexto. Trata-se de uma abordagem eclética, que dá ao gestor a possibilidade de fazer uso de técnicas de outras abordagens de gestão, desde que as mesmas sejam as mais adequadas para resolver os problemas específicos (Montana & Charnov, 2008).

Gareth Morgan (1999) sustenta que, na abordagem contingencial da organização, as organizações são sistemas abertos que têm necessidade de ser cuidadosamente administradas para responder às necessidades internas, equilibrá-las, e adaptá-las ao meio e às suas modificações. Existe mais que uma única “melhor forma” de organizar o trabalho. Tudo depende do tipo de tarefa ou do tipo de meio com que se está a lidar. Os dirigentes devem assegurar, antes de tudo, a harmonia e a adaptação.

Segundo Torres, “a tese principal da teoria da contingência reside, então, na defesa da permeabilidade da estrutura da organização em relação a outras variáveis internas e externas” (Torres, 2004: 121), como a evolução demográfica, dos rendimentos e da tecnologia, a dimensão da organização ou a cultura nacional. Na conceptualização das organizações, “o pressuposto da dualidade da estrutura-acção, ou do formal-informal, é progressivamente substituído por propostas que contemplam a fusão entre ambas as dimensões” (Torres, 2004: 119).

Esta ideia de que a estrutura da organização está dependente da ordem externa, ajudou a consolidar o seu campo analítico - ao centrar-se nos processos de interação e ao introduzir os fatores externos à organização. Contudo, no entender de Torres (2004) estes autores incorreram, uma vez mais, numa conceção da organização determinista e normativista, relegando-a para um estatuto de mero recetáculo permeável e moldável por via das influências externas.

1.4. Abordagem construtivista

Com a abordagem construtivista (a partir dos anos 70-80), propõe-se um registo mais analítico e interpretativo dos contextos da ação nas organizações, “direcionando os autores quer para a análise das estratégias dos atores ou das "coligações de atores" (portadores de objetivos conflituais) no processo de tomada de decisões (March, 1991 [ed. orig. 1988]), quer para abordagens em torno dos conceitos como sistema de acção concreto, zona de incerteza e poder (Crozier, 1990; Crozier & Friedberg, 1989)” (Torres, 2004: 126).

Michel Crozier propõe, através da sua obra, uma abordagem construtivista do conceito de cultura organizacional. Distancia-se das abordagens racionalistas e humanistas, ao perspetivar que nenhum indivíduo aceita ser tratado apenas como objeto do funcionamento ou da realização dos fins de uma organização. Os comportamentos dos atores não são só o produto direto e previsível das determinantes da estrutura. Resultam também da racionalidade dos próprios atores. Das ações estratégicas que os atores seguem, nos diferentes contextos, para atingir os seus fins e interesses. Não há, segundo Bernoux (1995), uma racionalidade única. Cada ator persegue os seus próprios objetivos e a organização vive com esta multiplicidade mais ou menos antagónica.

A racionalidade de que o autor fala não é absoluta. Trata-se de uma racionalidade limitada e contingente, na linha dos contributos de March e Simon (1958, *apud* Bernoux, 1995). O ser humano é incapaz de otimizar. A sua liberdade e a sua informação são muito limitadas. Num contexto de racionalidade limitada, ele decide de forma sequencial e escolhe por cada problema que tem de resolver a primeira solução que para ele corresponde a um nível mínimo de satisfação (Crozier & Friedberg, 1977).

Esta racionalidade está ligada não a objetivos claros e explícitos, mas a oportunidades (contexto) e aos comportamentos dos outros atores. Por isso o ator apresenta um comportamento ofensivo, quando está em jogo a oportunidade de melhorar a sua situação, ou um comportamento defensivo, se está em causa a manutenção da sua margem de liberdade.

Segundo esta concepção, não é possível uma “solução ótima”, em função dos constrangimentos do contexto da ação. O indivíduo deve contentar-se com uma solução possível. É a negação do “One Best Way” da organização científica do trabalho de Taylor.

A análise estratégica das organizações estrutura-se em torno dos conceitos de poder, zona de incerteza e sistema de ação concreto.

A principal questão colocada pela análise estratégica é o poder. Poder enquanto capacidade de um indivíduo ou um grupo agir sobre outro indivíduo ou grupo. “É na relação de A com B que se desenvolve o poder. O poder é uma relação e não um atributo dos atores, já que o poder implica uma troca entre os atores no quadro de uma relação precisa” (Pimentel, 2011: 57).

O poder é uma relação de força na qual um ator pode tirar mais vantagem do que outro, mas em que um não está completamente condicionado perante o outro. Segundo Sainsaulieu (1997), numa organização todos os níveis hierárquicos da pirâmide têm acesso a um poder de ação. “O poder reside na margem de liberdade de que dispõe cada uma das partes comprometidas numa relação de poder” (Pimentel, 2011: 58). Quanto mais recursos tiver um ator para manter imprevisível o seu comportamento futuro, maior poder terá numa dada relação de forças.

Este aspeto da imprevisibilidade do comportamento dos atores, remete-nos para o conceito de zona de incerteza. Um conceito que liga a autonomia e o poder. Cada ator dispõe, independentemente do lugar onde está na organização, de uma zona de incerteza no seu comportamento, imprevisível para os outros atores. “Uma dada situação organizacional, nunca condiciona totalmente um ator. Ele preserva sempre uma margem de liberdade e de negociação. Graças a esta margem de liberdade (que significa fonte de incerteza para os seus parceiros como para a organização no seu conjunto) cada ator dispõe assim de poder sobre os outros atores” (Crozier & Friedberg, 1977: 90).

Devemos entender que “uma fonte de incerteza não existe e não adquire o seu significado nos processos organizacionais sem o investimento dos atores na prossecução das suas estratégias” (Crozier & Friedberg, 1977: 71).

Crozier e Friedberg enumeram quatro fontes de poder correspondentes aos diferentes tipos de fontes de incerteza (Bernoux, 1995):

- a. As que provêm da posse de uma competência ou de uma especialização funcional dificilmente substituível.
- b. As que estão ligadas às incertezas que advêm das relações entre a organização e o seu ambiente.
- c. As que nascem da forma como a organização organiza e controla a comunicação e os fluxos de informação entre as suas unidades e os seus membros.
- d. As que estão ligadas ao conhecimento e à utilização das regras organizacionais.

Porém, a reflexão sobre o autor e o seu comportamento não pode conceber-se fora do contexto organizacional de onde ele extrai a sua racionalidade. Para entender o fundamento do poder no funcionamento organizacional, é, pois, crucial determo-nos no conceito de sistema concreto de ação: “conjunto de relações que se estabelecem entre os membros duma organização e que servem para resolver os problemas concretos do quotidiano. Estas relações não estão previstas pela organização formal e pelas definições de funções. Estas regras informais são necessárias para o funcionamento da empresa e são geralmente bem conhecidas” (Bernoux, 1995: 163).

O sistema de ação concreto compreende atores (indivíduos ou grupos), que implementam estratégias organizadas por jogos cujas regras são relativamente estáveis e que são elas próprias condicionadas pelos próprios atores. A organização é um constructo humano, que reage e se ajusta às variações do ambiente. Estes ajustamentos não são naturais nem pré-determinados. São também construídos, pelos atores, perante as oportunidades que se lhe deparam. Fazem-se segundo um modelo particular, que eles contribuíram para construir e que lhes permite resolver os problemas da vida quotidiana.

Tabela 1: Abordagens teóricas de cultura organizacional

Elementos	Abordagens Racionalistas		Abordagens Humanistas			Abordagem Contingencial	Abordagem Construtivista
	Cultura da Eficácia e da Eficiência	Cultura da Racionalização	Cultura da Integração	Cultura de Grupo	Cultura Comportamental	Cultura da Contingência	Cultura da diferenciação e da construção social
Períodos	Início Século XX	Início Século XX	Décadas 30-40	Décadas 40-50	Décadas 50-60	Desde déc60	Desde déc70-80
Autores	Frederic Taylor, Henry Fayol	Max Weber	Elton Mayo	Kurt Lewin, George Homans	Elliot Jaques, March, Simon, Douglas McGregor, Rensis Likert	Alfred Chandler, Joan Woodward, Tom Burns, G.M. Stalker	Crozier e Friedberg
Registo Teórico	Natureza mais normativista e prescritiva	Natureza mais analítica	Natureza mais normativista e prescritiva	Natureza mais normativista e prescritiva	Natureza mais normativista e prescritiva	Natureza mais normativista e prescritiva	Natureza mais analítica, explicativa e compreensiva
Formal (Estrutura)/Informal (Ação)	Dilema Ausente: Não são considerados os aspetos informais	Dilema Ausente: Não são considerados os aspetos informais	Dilema Ambivalente: subalternidade do informal ao formal (Estrutura)	Dilema Ambivalente: subalternidade do informal ao formal (Estrutura)	Dilema Ambivalente: subalternidade do informal ao formal (Estrutura)	Dilema Colateral: Aproximação entre o formal e o informal, embora o ator mantenha um carácter passivo	Dilema interativo e/ou negociado: interação entre o formal (estrutura) e o informal (ação)
Interior da Organização/ Exterior da Organização	Organização como sistema fechado: interesses investigativos cingem-se ao interior das organizações	Organização como sistema fechado: interesses investigativos cingem-se ao interior das organizações	Organização como sistema fechado: interesses investigativos cingem-se ao interior das organizações	Organização como sistema fechado: interesses investigativos cingem-se ao interior das organizações	Organização como sistema fechado: interesses investigativos cingem-se ao interior das organizações	Organização como sistema aberto: deslocação dos interesses investigativos do interior para o exterior das organizações	Organização como construção autónoma: interestruturação entre o interior e o exterior
Dependência/ Independência da Estrutura	Cultura como variável dependente: adaptação passiva dos atores a uma estrutura pré-existente	Cultura como variável dependente: adaptação passiva dos atores a uma estrutura pré-existente	Cultura como variável dependente: adaptação passiva dos atores a uma estrutura pré-existente	Cultura como variável dependente: adaptação passiva dos atores a uma estrutura pré-existente	Cultura como variável dependente: adaptação passiva dos atores a uma estrutura pré-existente	Cultura como variável independente: transportada do exterior para o interior da organização	Cultura como metáfora: fatores intervenientes identificados e desmontados no próprio contexto de produção da ação concreta
Integração/ diferenciação/ fragmentação	Cultura integradora: consenso, coerência e coesão.	Cultura integradora: consenso, coerência e coesão.	Cultura integradora: consenso, coerência e coesão.	Cultura integradora: consenso, coerência e coesão.	Cultura integradora: consenso, coerência e coesão.	Cultura integradora: consenso, coerência e coesão.	Culturas diferenciadas e fragmentadas: problematiza-se a sua uniformidade

Fonte: Elaboração própria a partir de Torres (2004)

Naquela definição, o sistema de ação concreto assume uma lógica indutiva, partindo da existência de relações de poder entre atores: inferem a existência de estratégias relativamente estáveis, cuja configuração permite à sua volta “construir hipóteses sobre os jogos que são racionais e sobre o sistema que contém estes jogos” (Crozier & Friedberg, 1977: 213). “ O postulado implícito que justifica o nosso raciocínio é o de que não pode existir poder sem estruturação e que estruturação supõe regulação” (Crozier & Friedberg, 1977: 214)

Teoricamente, questiona-se a uniformidade e integração cultural das anteriores abordagens e, admite-se, no contexto organizacional, a existência da diversidade cultural ou subculturas, na linha da perspectiva diferenciadora da cultura (Torres, 2004: 126).

Ao mesmo tempo, “a tónica colocada no sistema de ação concreto faz irromper uma nova conceção de organização, vista como uma construção social resultante das ações dos atores” (Torres, 2004: 127). Para Torres, a cultura da organização “passa a ser conceptualizada como uma construção social cujo processo e fatores intervenientes devem ser identificados e desmontados no próprio contexto de produção da ação concreta (focalização da cultura como metáfora). E a zona de incerteza ou de autonomia relativa que as organizações detêm, passa a constituir um campo privilegiado para a exploração das modalidades de apropriação acionadas pelos atores, esclarecendo os jogos de poder resultantes daquela apropriação” (Torres, 2004: 127).

2. Modelos de cultura organizacional

As tipologias de cultura organizacional⁴ permitem classificar as organizações em função de características culturais comuns. Segundo Neves, estas tipologias têm a utilidade de “fazer generalizações de natureza teórica a partir de um conjunto de organizações, a de contribuir para explicar as diferenças existentes entre organizações, a de possibilitar avaliar

⁴ Neves (2000) e Bilhim (2005) identificam diversas formulações presentes na literatura dedicada ao tema da cultura organizacional, designadamente: a tipologia de Deal e Kennedy (1988), de Harrison (1972), de Handy (1978), de Witte e De Cock (1986) (Dimensões de base unipolares), de Denison (1990) e de Quinn (1983,1986) (Dimensões de base bipolar).

o grau de congruência cultural dos vários elementos de uma cultura e de definir estratégias de mudança em conformidade com determinados requisitos” (Neves, 2000: 84).

Neste ponto optamos, por analisar dois modelos de cultura organizacional bastante divulgados na bibliografia dedicada ao tema da cultura organizacional: o modelo das culturas profissionais de Rénaud Sainsaulieu e o modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores.

2.1. O modelo das culturas profissionais de Rénaud Sainsaulieu

As observações realizadas por Rénaud Sainsaulieu nos anos 60 e 70, em diversas empresas, permitiram-lhe identificar ao nível das relações de trabalho, quatro tipos diferentes de identidades culturais, construídas a partir das estratégias adotadas pelos diferentes atores em torno das relações de poder: cultura de fusão, cultura de alheamento, cultura de negociação e cultura de afinidades seletivas.

Estamos perante uma abordagem que nos remete para a conceção de relações de poder e ator estratégico de M. Crozier. Segundo esta perspetiva, a empresa “possibilita a coexistência de grupos culturais variados, (...) na medida em que permite articular as suas diferenças num jogo estratégico preciso de resposta às incertezas da organização” (Sainsaulieu, 1997: 271).

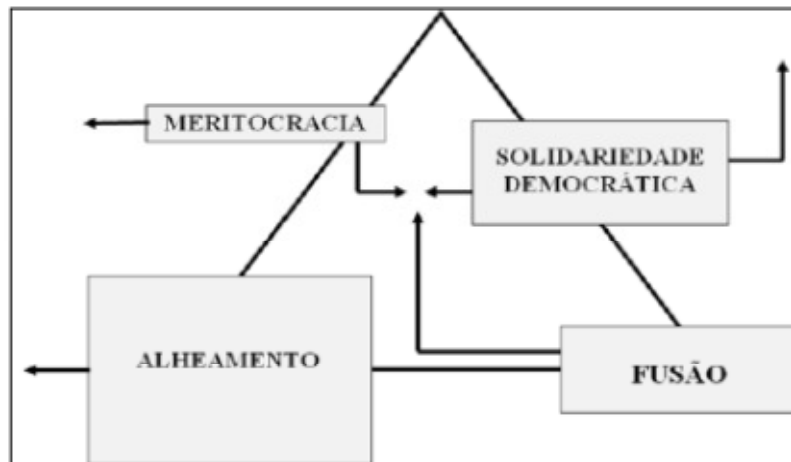
A cultura de fusão é comum nos trabalhadores com funções simplificadas e extremamente repetitivas das produções em grande série. As relações entre pares são imensamente afetivas, mas pouco assentes no debate de ideias. Prevaecem valores de massa, da unidade (Sainsaulieu, 1997). Estamos perante profissionais que quando isolados são facilmente descartáveis, mas que organizados sindicalmente, se tornam dificilmente substituíveis. Cultivam uma camaradagem e uma solidariedade exemplares, entre colegas de trabalho, e forjam lideranças fortes e orientadas para a manutenção da coesão grupal (Lopes, 2010).

A cultura de alheamento ou retirada caracteriza-se por uma quase inexistência de relações interpessoais e coletivas entre pares. O trabalho não é um valor central. É visto sobretudo como uma via de satisfazer uma necessidade económica ou um meio para realizar um projeto pessoal exterior à empresa (Sainsaulieu, 1997). Segundo Lopes (2010: 11-12), “a sua estratégia de acção passa pelo paradoxo da presença ausência; a organização é de tipo instrumental, ou seja, ganhar um vencimento que lhe permita viver uma vida inteiramente desfasada da vida de trabalho”. Os profissionais que se enquadram neste tipo de cultura, têm habitualmente poucas qualificações ou poucas expectativas de progressão.

Uma terceira identidade explanada por Sainsaulieu enquadra-se na cultura de negociação. Segundo o autor, “esta cultura caracteriza-se antes de tudo pela grande riqueza afectiva e cognitiva das relações interpessoais, pela importância de uma vida coletiva de tipo democrático, isto é, que aceita o debate produtivo entre maioria e minoria, e depois por uma recusa clara de toda a autoridade imposta e pela escolha dos líderes, ou chefes eleitos, pela sua capacidade de fazer exprimir e viver grupos democráticos” (Sainsaulieu, 1997). Valoriza-se a solidariedade, a autonomia e a independência. A cultura de negociação ou de solidariedade democrática, está presente, segundo Lopes (2010), nos profissionais qualificados e nos quadros médios que asseguram a estrutura produtiva das organizações e que experienciam uma capacidade de influência individual essencialmente associada às competências e responsabilidades que exercem. No entender do autor, estamos perante uma classe profissional que, no decurso da revolução industrial, forneceu os quadros do sindicalismo, os encarregados industriais e sobretudo a base do empreendedorismo.

O quarto tipo de cultura identificado nos estudos de Sainsaulieu é o das afinidades seletivas ou da meritocracia. Um modelo identitário, na opinião de Lopes (2010), quase totalmente baseado no individualismo e no fraco sentido da solidariedade grupal e específico de quadros técnicos que se orientam pelo sentido de ascensão social e de carreira pessoal, que prefere a mobilidade externa à de serviço. Segundo Sainsaulieu (1997), as relações interpessoais com colegas são pouco numerosas, mas intensas, no plano afetivo e cognitivo. O chefe ocupa, neste contexto, um lugar considerável, esperando-se dele atenção e apoio na aventura do movimento. O estatuto e a carreira são mais instrumentos de estratégias evolutivas pessoais do que formas de defesa coletiva.

Figura 1: Culturas profissionais de Renaud Sainsaulieu



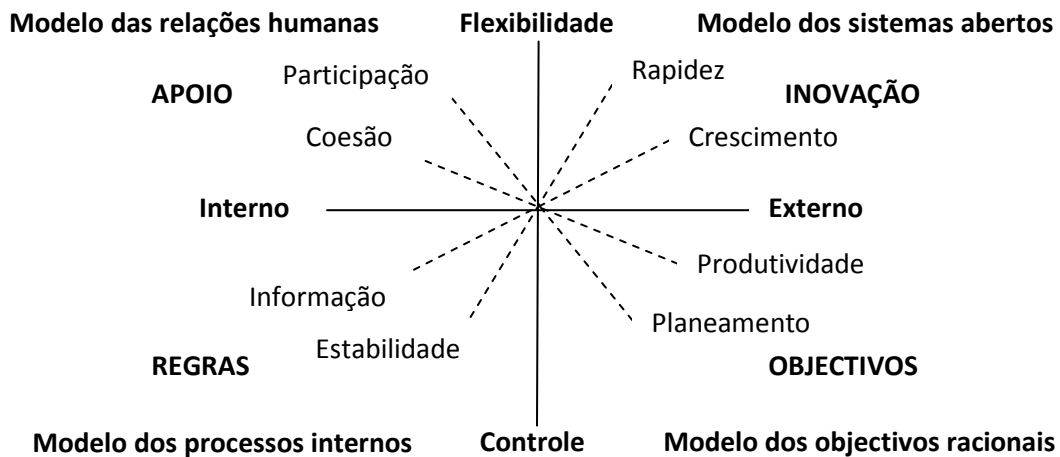
Fonte: Lopes (2010: 13)

Segundo Lopes (2010: 13), o modelo teórico de Sainsaulieu “(...) permite colocar a hipótese de uma divisão horizontal da organização, separando profundamente o alto e a base da pirâmide organizacional (quanto às qualificações profissionais), por um lado, e da esquerda para a direita da mesma pirâmide (no que respeita à ideologia mais colectivista, dos operários especializados e dos profissionais qualificados, face a uma mais individualista dos quadros e dos profissionais de baixas qualificações)”.

2.2. Modelo dos valores contrastantes

O modelo dos valores contrastantes de Quinn et colaboradores “pode representar-se por dois eixos, à volta dos quais três dimensões se distribuem, de cuja combinação resultam quatro quadrantes” (Neves, 2000: 93).

Figura 2: Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores



Fonte: Neves (2000:94)

A primeira dimensão apresenta numa extremidade a orientação interna (desenvolver os recursos humanos e garantir estabilidade e cooperação no ambiente de trabalho) e na outra a orientação externa (atividades que possibilitem crescer e adquirir recursos). A segunda dimensão alterna entre a flexibilidade (iniciativa, rapidez e adaptabilidade organizacional) e o controle (hierarquia e controle entre funções). “A terceira dimensão está representada por um eixo invisível mas subjacente, que traduz os modelos teóricos implícitos em cada quadrante (...): o modelo dos objetivos racionais em que o fundamental é o alcance dos objetivos definidos, o modelo do sistema aberto no qual a principal finalidade é a adaptação, o modelo das relações humanas que enfatiza a motivação das pessoas e a descentralização das decisões e, o modelos dos processos internos que preconiza como principal finalidade a integração e o controlo” (Neves, 2000: 93). Esta última dimensão preconiza um contínuo que enfatiza os processos (meios) e os resultados (fins).

Da sobreposição destas 3 dimensões resultam quatro tipos de culturas: a de apoio (Orientação Interna e Flexibilidade), a cultura de inovação (Flexibilidade e Orientação Externa), a cultura de regras (Controle e Orientação Interna) e cultura de objetivos (Controle e Orientação Externa).

Tabela 2: Caracterização dos tipos de cultura do modelo de valores contrastantes de Quinn e colaboradores

Tipos de Cultura	Cultura de Apoio	Cultura de Inovação	Cultura de Regras	Cultura de Objectivos
Modelo Teórico	Modelo das Relações Humanas	Modelo dos Sistemas Abertos	Modelo dos Processos Internos	Modelo dos Objectivos Racionais
Foco	Flexibilidade e o lado interno das organizações	Flexibilidade, mudança, crescimento, criatividade e adaptação da organização à envolvente externa	Formalização, segurança, uniformidade, centralização, estabilidade interna	Produtividade, desempenho, alcance dos objectivos e realização
Motivação	Participação, confiança, sentimento de pertença	Desafio, crescimento, iniciativa individual, possibilidade de inovar, variedade de tarefas	Segurança, ordem, regras e normas de funcionamento	Capacidade de competir e de alcançar os objectivos predeterminados
Liderança	Estimula a participação, o desenvolvimento das pessoas e o trabalho em grupo	Correr riscos, fazer crescer a organização, visão estratégica	Conservadora	Orientada para a tarefa e alcance dos objectivos
Crítério de Eficácia	Desenvolvimento do potencial humano e envolvimento das pessoas	Quota de mercado e crescimento em volume de negócios	Controle para assegurar a estabilidade e a segurança	Produtividade conseguida com base no planeamento e na eficiência de funcionamento

Fonte: Neves (2000: 95)

Lopes (2010: 15), a partir da análise de Quinn et al, caracteriza da seguinte forma estes tipos de cultura:

- Cultura de mercado ou objectivo racional (Objectivos): modelo com grande predominância entre 1900 e 1925, correspondendo ao apogeu do taylorismo, sendo o critério de eficácia, a produtividade e o lucro, e a ênfase, em processos como a definição clara dos objectivos, a análise racional e a tomada de decisões.

- Cultura de hierarquia ou processos internos (Regras): este modelo tem por base a burocracia, que se deve às contribuições de Max Weber, e à unidade de comando de Henri Fayol (entre 1926 e 1950). O critério de eficácia é a estabilidade e a continuidade; a ênfase é em processos como a definição de responsabilidades, a medição, a documentação e a protecção de registos.

- Cultura de clã ou relações humanas (Apoio): este modelo de cultura emerge no terceiro quarto do século vinte (1950 e 1975), sendo a ênfase deste modelo no comprometimento, na coesão, e na moral. Os critérios de eficácia são, de acordo com os autores, a equidade e a abertura.

- Cultura de adhocracia ou sistemas abertos (Inovação): este modelo emerge no último quarto do Século XX (1975 - 2000) e num sistema deste tipo, a organização compete num ambiente de negócios turbulento e ambíguo, pelo que o critério de eficácia organizacional é a adaptabilidade e o apoio externo. Os processos chave são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação, e a gestão da mudança.

No entender de Lopes (2010), será difícil uma organização conseguir sobreviver com a ênfase apenas num destes quadrantes. O cenário recomendável será manter a cultura da organização na zona ótima, ou seja, numa situação em que é possível garantir um mínimo de equilíbrio entre os diferentes tipos de cultura organizacional. Significa isto que, a organização, ainda que coloque uma maior ênfase na adaptação ou na mudança (cultura da inovação), não deve perder completamente de vista a existência de algum controlo ou continuidade (cultura de regras). Ou, num outro exemplo, as organizações que colocam maior enfoque na produtividade (cultura de objetivos), não devem desprezar completamente a componente da participação ou do desenvolvimento humano (cultura de apoio).

Num exercício de sobreposição do modelo de valores contrastantes e do modelo de Rénaud Sainsaulieu (inspirado em Lopes, 2010: 16-17), obtemos os seguintes quadrantes:

- a. O quadrante dos processos internos, com a sua ênfase nas regras, pode ser alinhado com a cultura de alheamento (algo do género como “faço uma coisa porque as regras a isso me forçam, mas sem adesão pessoal”)
- b. No quadrante objetivo racional, o alinhamento seria feito com a cultura de meritocracia ou de afinidades seletivas (traduzindo-se por uma apetência pelos objetivos de carreira e não com uma identificação com os do coletivo).
- c. Quanto ao quadrante relações humanas (apoio), estaríamos a falar de uma cultura de fusão (procuro interações fortemente sinérgicas dentro do meu grupo de pertença e excluindo os restantes grupos).

- d. No de sistemas abertos/cultura de inovação, o alinhamento far-se-ia com a cultura de negociação (soluções consensuais, processo gerador de alternativas).

No entender de Neves (2000: 93), a adoção do modelo de valores contrastantes tem associado um conjunto de vantagens:

- a) integração dos vários tipos de cultura organizacional nas principais teorias organizacionais, formando a justaposição de valores, uma estrutura teórica integrada, possibilitadora de um entendimento mais profundo e balanceado de cultura;
- b) clarificação do conteúdo conceptual mediante uma representação gráfica do mesmo, contribuindo para resolver o problema de sobreposições, ambiguidades e indefinições de conteúdos do conceito de cultura;
- c) salvaguarda da característica fundamental dos sistemas humanos e organizacionais, que é o dinamismo, ao contextualizá-lo a partir da sua forma de funcionamento paradoxal e contrastante;
- d) permitir a formulação e a investigação de hipóteses de estudo, a partir da forma como cada tipo de cultura se relaciona com outros critérios comparativos, como a estratégia, o desempenho, os recursos humanos, a liderança, etc, desenvolvendo e operacionalizando planos de investigação capazes de possibilitarem comparações entre diversos estudos, sem que o conceito de cultura se altere;
- e) dar conta do carácter de multiplicidade e de simultaneidade das várias orientações contrastantes prosseguidas por cada organização no seu funcionamento.

CAPÍTULO IV – MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

1. A problemática do estudo

A presente investigação propõe, como objetivo geral, caracterizar a cultura organizacional de uma empresa agrícola de regadio, instalada no concelho de Ferreira do Alentejo (perímetro de rega de Alqueva).

A cultura organizacional assume-se como o conceito central da investigação. É em torno deste conceito e dos conceitos de empresa e de gestão de recursos humanos, que se procede à revisão bibliográfica e à problematização teórica.

As transformações que a partir dos anos 60/70 ocorrem no contexto económico e no meio ambiente organizacional, têm impacto nos valores e práticas de gestão das empresas e na forma de gerir os recursos humanos. O contexto sócio-económico estável e previsível, característico das formas de organização taylorista, dá lugar a um ambiente de maior incerteza e instabilidade.

Este carácter de risco e incerteza, tem uma expressão maior em atividades de natureza agrícola, muito mais expostas a fatores específicos de imprevisibilidade, como as condições atmosféricas ou as ocorrências de natureza sanitária.

As empresas são impelidas a adotar novos princípios e métodos de gestão e novas estratégias e processos de organização do trabalho. A rigidez taylorista é substituída por sistemas produtivos que valorizam a flexibilidade, a adaptabilidade e a polivalência dos trabalhadores. Privilegiam-se as estruturas hierárquicas horizontais e, em matéria de gestão de recursos humanos, dá-se uma importância crescente ao envolvimento dos trabalhadores, à sua formação e desenvolvimento e à atribuição de recompensas com base no desempenho.

É a partir deste período que a cultura organizacional passa a ser abordada, explicitamente, por diversos autores. A cultura adquire uma centralidade crescente na gestão das empresas.

Esta investigação assume o registo teórico da cultura construtivista, mais analítico e compreensivo dos contextos da ação das organizações, em contraposição com a natureza mais normativista e prescritiva das abordagens precedentes: racionalista, humanista e contingencial.

A abordagem construtivista questiona a perspetiva integradora e de uniformidade das outras abordagens, considerando, em alternativa, organizações portadoras de culturas diferenciadas e fragmentadas (ou subculturas), construídas em torno da especificidade dos jogos e relações de poder adaptados aos contextos estratégicos particulares de cada organização ou empresa.

Afastam-se da visão de cultura enquanto variável dependente, que postula a adaptação passiva dos atores a uma estrutura pré-existente. A organização é conceptualizada como uma construção social resultante da ação de atores dotados de uma racionalidade própria (os comportamentos dos atores não são só o produto direto e previsível das determinantes da estrutura), que visam salvaguardar a defesa das suas posições e interesses.

O modelo das culturas profissionais de Rénaud Sainsaulieu e o modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores, enquadram-se na perspetiva construtivista de cultura. Os dois modelos postulam a coexistência de várias identidades culturais ou de vários tipos de cultura numa empresa ou organização (ainda que alguns tipos de cultura possam prevalecer sobre os outros).

No entender de Lopes (2010), será mesmo recomendável garantir um equilíbrio entre os diferentes tipos de cultura. A ênfase na mudança (cultura de inovação) não deve perder de vista algum controlo ou continuidade (cultura de regras) e a priorização da produtividade (cultura de objetivos), não deve desprezar a participação ou a formação e o desenvolvimento dos recursos humanos (cultura de apoio).

2. Modelo de análise

Uma vez clarificados os objetivos, a problemática do estudo e o quadro teórico que lhe serve de referência, a construção do modelo de análise permite definir os termos em que se processa o trabalho de recolha e análise dos dados. O modelo de análise “é composto por conceitos e hipóteses estritamente articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro de análise coerente” (Quivy & Campenhoudt, 1992: 151).

O conceito de cultura organizacional, de acordo com o modelo de análise proposto para esta pesquisa, tem subjacentes quatro dimensões centrais: a relação com o meio ambiente, a gestão do negócio, a gestão dos recursos humanos e as características sociodemográficas dos trabalhadores.

É a partir da análise da relação da empresa com o meio envolvente (clientes; fornecedores; concorrentes; entidades locais, regionais e nacionais; sindicatos), dos seus valores e práticas de gestão (estrutura e organização do trabalho; valores; visão; estratégia), dos valores e práticas de gestão subjacentes à gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção e acolhimento; formação e desenvolvimento; remunerações e recompensas; política de emprego) e das características sóciodemográficas dos trabalhadores (género, idade, residência, setor de atividade, tipo de contrato, antiguidade na organização, habilitações escolares, qualificação profissional), que se determina a cultura da empresa.

A definição das hipóteses da investigação tem como referência as dimensões centrais do conceito central desta pesquisa e a questão de partida. O modelo de análise prevê quatro hipóteses:

Hipótese 1: A empresa em estudo, na relação com o meio ambiente, enquadra-se sobretudo nos tipos de cultura que valorizam a dimensão externa da organização (cultura de inovação e cultura de objetivos).

Hipótese 2: Os valores e as práticas de gestão da empresa em estudo enquadram-se sobretudo nos tipos de cultura que valorizam a dimensão externa da organização (cultura de inovação e cultura de objetivos).

Hipótese 3: Os valores e as práticas de gestão de recursos humanos da empresa em estudo enquadram-se sobretudo nos tipos de cultura que valorizam a dimensão externa da organização (cultura de inovação e cultura de objetivos).

Hipótese 4: A cultura organizacional é apreendida de forma diversa pelos trabalhadores, em função das suas características sociodemográficas.

Tabela 3: Modelo de análise

Conceito Central: Cultura Organizacional			
Hipóteses Geral: A empresa em estudo não se enquadra exclusivamente num tipo de cultura organizacional. Os seus valores e práticas, ainda que se aproximem mais dos tipos de cultura que valorizam a dimensão externa (cultura de inovação e de objetivos), não deixam de incorporar influências dos restantes tipos de cultura organizacional.			
Dimensões	Subdimensões	Hipóteses	Objetivos específicos
A relação com o Meio ambiente	- Clientes - Fornecedores - Concorrentes - Entidades locais, regionais e nacionais - Sindicatos	h1: A empresa em estudo, na relação com o meio ambiente, enquadra-se sobretudo nos tipos de cultura que valorizam a dimensão externa da organização (cultura de inovação e cultura de objetivos)	Caracterizar a relação empresa com o meio envolvente empresa
Gestão do negócio	- Estrutura e Organização do Trabalho - Valores - Visão (Desafios da Empresa para o futuro) - Estratégia	h2: Os valores e as práticas de gestão da empresa em estudo enquadram-se sobretudo nos tipos de cultura que valorizam a dimensão externa da organização (cultura de inovação e cultura de objetivos).	Caracterizar os valores e as práticas de gestão da empresa
Gestão de Recursos Humanos	- Recrutamento e seleção - Formação e Desenvolvimento - Remunerações e Recompensas - Política de emprego	h3: Os valores e as práticas de gestão de recursos humanos da empresa em estudo enquadram-se sobretudo nos tipos de cultura que valorizam a dimensão externa da organização (cultura de inovação e cultura de objetivos).	Caracterizar os valores e as práticas de gestão de recursos humanos da empresa
Caraterísticas sociodemográficas dos trabalhadores	- Género - Idade - Residência - Setor de atividade - Tipo de contrato - Antiguidade na organização - Habilitações escolares - Qualificação profissional - Nível remuneratório	h4: A cultura organizacional é apreendida de forma diversa pelos trabalhadores, em função das suas características sociodemográficas	Caraterizar a forma como os trabalhadores apreendem a cultura organizacional da empresa

Fonte: Elaboração própria

A formulação daquelas quatro hipóteses ajudará na verificação da hipótese geral deste estudo: A empresa em estudo não se enquadra exclusivamente num tipo de cultura organizacional. Os seus valores e práticas, ainda que se aproximem mais dos tipos de cultura que valorizam a dimensão externa (cultura de inovação e cultura de objetivos), não deixam de incorporar influências dos outros tipos de cultura organizacional. Ao mesmo tempo, as características sociodemográficas dos trabalhadores condicionam a forma como a mesma é apreendida no seio da organização.

3. Metodologia de investigação

A presente investigação orientou-se para o estudo de caso, um tipo de pesquisa qualitativa, cujo objetivo recai normalmente na compreensão de um determinado fenómeno na sua totalidade. Esse fenómeno pode ser um acontecimento, uma situação, uma família, um grupo, um processo, uma decisão, uma organização.

Neste tipo de investigação, não se segue uma sequência tão rígida de etapas como nas pesquisas de cariz mais quantitativo. As informações recolhidas e interpretadas podem exigir a busca de novos dados e as hipóteses anteriormente colocadas podem ser deixadas de lado face ao aparecimento de outras hipóteses.

Segundo Trivinos, “no estudo de caso, os resultados são válidos só para o caso que se estuda (Trivinos, 1990: 111). Tal significa que apresenta limitações na generalização dos resultados. Porém, a principal mais valia do estudo de caso é “(...) fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas” (idem).

O campo de análise deste estudo incide sobre uma empresa agrícola sediada no concelho de Ferreira do Alentejo. O projeto de investigação previa o estudo de duas empresas do perímetro de Alqueva. Porém, no contato com as mesmas, verificou-se a

inexistência de outra empresa com requisitos (pelo reduzido número de efetivos) para o tipo de estudo que se pretendia realizar⁵.

Na recolha de informação, optou-se por dois tipos de técnicas: a análise documental⁶ e a inquirição das fontes primárias (mediante a utilização de entrevistas⁷ semiestruturadas e inquéritos por questionário⁸).

A entrevista semi-estruturada parte de questões que interessam à pesquisa e estão relacionadas com o modelo de análise. Todavia, oferece a possibilidade de colocar outras questões que possam desencadear nova informação e permitir a construção de outros indicadores ou até de novas hipóteses.

A aplicação das entrevistas semi-estruturadas seguiram um guião⁹ que orientou o seu desenvolvimento e procurou garantir que os entrevistados respondessem às mesmas questões. Porém, não foram um exercício de imposição rígida de perguntas. Sempre que a dinâmica da entrevista o justificou, foram colocadas outras questões consideradas pertinentes pelo entrevistador.

O fato da entrevista ser constituída apenas por perguntas abertas, determinou a utilização, na sua aplicação, de um aparelho de gravação, com a necessária autorização dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas, durante o mês de agosto de 2012, ao responsável máximo da empresa, aos três dirigentes responsáveis pelos principais setores (produção,

⁵ Com efeito, na última década, diversas empresas do setor agrícola protagonizaram investimentos avultados naquela região. Porém, com exceção da empresa estudada, todas elas optaram por manter quadros de pessoal efetivo bastante reduzidos (em geral não mais de duas de dezenas de trabalhadores) e por recorrerem, em períodos específicos (sobretudo durante a colheita, que não se prolonga para além de algumas semanas), à contratação de trabalhadores temporários ou à subcontratação de empresas de trabalho temporário.

⁶ A empresa disponibilizou para análise diversos documentos: normas da empresa, organigrama, manual da qualidade, plano de formação, Política de qualidade e segurança alimentar e procedimento de receção e acolhimento de novos colaboradores.

⁷ Ver anexo I.

⁸ Ver anexo II.

⁹ O guião da entrevista foi concebido tendo presente o modelo de análise do estudo.

comercialização e administrativo-financeiro) e ao responsável pela área de comunicação e relações públicas. Procurou-se, desta forma, assegurar uma visão transversal dos diferentes setores de atividade da empresa.

Antes da aplicação da entrevista às unidades de observação da pesquisa, procedeu-se à realização de uma entrevista piloto, de forma a testar as questões que compõem a entrevista. Através da entrevista piloto, foi possível verificar o nível de compreensão das questões; a existência de questões inúteis ou repetidas; e a reação ao questionário (se era muito longo, aborrecido ou difícil).

A entrevista piloto incidiu sobre o elemento designado pelo responsável máximo da empresa para acompanhar as tarefas inerentes ao presente estudo. A sua aplicação permitiu detetar alguns aspetos que poderiam facilitar e melhorar a administração da entrevista, nomeadamente: reformular algumas questões que não eram claras para o respondente; melhorar a organização da entrevista, tornando a sua aplicação mais flexível; verificar a necessidade de colocar perguntas alternativas, que possibilitassem durante a entrevista uma reformulação rápida das questões não compreendidas; verificar o tempo necessário para a sua aplicação e, desta forma, programar as entrevistas de forma mais rigorosa com os entrevistados.

A aplicação dos questionários incidiu sobre a totalidade dos trabalhadores com contrato sem termo (permanentes) e contrato a termo certo e sobre uma amostra de trabalhadores com contrato a termo incerto (temporários)¹⁰.

Foram aplicados dois questionários diferentes: um aos principais responsáveis da empresa e/ou dirigentes (11 inquiridos) e outro aos restantes trabalhadores (148). A estrutura dos dois questionários contempla uma parte com a caracterização dos respondentes e outra com questões que visam conhecer a perceção dos trabalhadores sobre os valores e práticas da empresa¹¹. O primeiro questionário contempla, na segunda parte, mais questões que o segundo questionário. Entendeu-se que, as questões referentes à relação da empresa

¹⁰ Foram inquiridos 79 trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo e 80 trabalhadores temporários.

¹¹ As questões colocadas na segunda parte do questionário têm por base uma grelha de questões (ver anexo V).

com o meio envolvente e à visão e estratégia da empresa, deveriam ser colocadas apenas aos dirigentes ou chefias¹².

Utilizou-se a amostragem não probabilística por quotas. A partir de uma lista de trabalhadores temporários disponibilizada pela empresa, determinaram-se categorias de controlo ou quotas dos elementos da população, considerando a sua residência de origem, idade e sexo. As quotas foram atribuídas de modo a que a proporção de elementos na amostra, com determinada característica, fosse igual à proporção de elementos na população com a mesma característica¹³.

A maioria dos inquéritos aplicados aos trabalhadores temporários realizou-se via telefone¹⁴. Considerou-se ser esta a forma mais eficaz de contactar os trabalhadores temporários, uma vez que, muitos deles, no período em que foram aplicados os inquéritos (outubro e novembro de 2012), não se encontravam ao serviço na empresa. Os elementos da amostra a inquirir foram selecionados de forma aleatória¹⁵, tendo presente o cumprimento das quotas.

No caso dos trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo, optou-se, sobretudo, pela distribuição dos inquéritos (em papel ou por via informática), para que fossem os mesmos a responder diretamente. Esta distribuição¹⁶ apenas ocorreu depois do autor do estudo confirmar, através da aplicação direta dos primeiros questionários (por telefone ou presencialmente), que as questões do questionário não ofereciam dúvidas aos respondentes.

No tratamento da informação das entrevistas, recorreu-se à análise de conteúdo, concretamente ao método da análise temática. Após a transcrição de todas as entrevistas,

¹² Considerou-se que para os trabalhadores sem funções de dirigentes na empresa seria difícil responder a este tipo de questões.

¹³ Ver anexo IV. A amostra de trabalhadores temporários corresponde ao número de trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo (80).

¹⁴ Os contatos telefónicos dos trabalhadores temporários foram disponibilizados pela empresa.

¹⁵ Contactaram-se elementos que constavam na lista com contatos telefónicos atribuídos. Sempre que os mesmos não atendiam, por razões de eficiência no processo, contactavam-se outros que respeitassem os critérios da amostra definida.

¹⁶ A aplicação dos questionários aos trabalhadores permanentes decorreu durante os meses de novembro e dezembro de 2012 e janeiro de 2013.

construiu-se uma grelha analítica com o objetivo de categorizar os principais temas abordados com os entrevistados. Esta operação permitiu, por um lado, reduzir substancialmente o volume de informação disponível, ao ocultar toda a informação considerada não relevante para o estudo. Por outro, criou um instrumento de análise comum para as várias entrevistas, simplificando a comparação do seu conteúdo.

A informação retirada das várias entrevistas através de uma análise horizontal temática, foi depois agrupada e categorizada. As categorias que resultaram da análise de conteúdo foram alvo de uma abordagem qualitativa. Os testemunhos dos entrevistados, foram estruturados ao longo dos capítulos, por forma a ilustrar e fundamentar a caracterização da empresa, nas suas diferentes dimensões de análise.

O tratamento dos questionários privilegiou a análise de frequências e a estatística descritiva (particularmente a média). A resposta às hipóteses de investigação implicou a determinação de um índice para medir a incidência dos diferentes tipos de cultura.

Para estabelecer o índice geral da cultura da organização geral foi necessário calcular, em primeiro lugar, por trabalhador, o índice médio correspondente às diferentes variáveis consideradas para o estudo da cultura organizacional (clientes, fornecedores, concorrentes, entidades, valores, visão, estratégia, estrutura, política de emprego, remunerações e recompensas, formação e desenvolvimento, recrutamento e seleção).

Por fim, calculou-se a média do conjunto dos trabalhadores, por grupo de trabalhadores (dirigentes, permanentes e temporários). Neste exercício, foi considerada uma ponderação diferente para os três grupos. Aos dirigentes foi atribuída uma ponderação de 3, aos trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo, uma ponderação de 2 e aos trabalhadores temporários uma ponderação de 1.

Esta opção fundamenta-se na tese de que todos os grupos têm influência na cultura geral da organização, embora com peso diferenciado. Com efeito, são os dirigentes que, embora em menor número, têm uma influência bastante decisiva na determinação da política da empresa. No polo oposto, os trabalhadores temporários, ainda que com menor expressão, acabam por condicionar também a cultura da empresa.

CAPÍTULO V – CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

1. Caracterização geral da empresa

A empresa objeto deste estudo dedica-se à produção de uva de mesa e está localizada no concelho de Ferreira do Alentejo, no perímetro de rega do Empreendimento de Alqueva. Tem em produção cerca de 230 hectares de uva de mesa (dos quais 100 hectares são de uva sem grainha).

A fundação da empresa remonta ao ano de 2000, na sequência de um processo de partilhas de uma empresa com mais de 40 anos de atividade no ramo da viticultura. O seu fundador, atual administrador e proprietário, iniciou no Brasil, nas décadas de 80 e 90, a produção de uva de mesa. Durante esses anos especializou-se nesta cultura, a partir do contato que estabeleceu com produtores e especialistas de países com forte tradição no setor, como é o caso do Chile, dos Estados Unidos da América e de Itália.

Na realidade, em termos de natureza jurídica, a empresa em estudo subdivide-se em três entidades, que funcionam de forma integrada, como se fossem apenas uma. O fundador iniciou a sua atividade de produção e comercialização de uvas de mesa em Portugal, enquanto empresário em nome individual, na propriedade que herdou da família. Posteriormente, em 2006, criou uma sociedade, em parceria com um empresário italiano, com o intuito de explorar 60ha de uva de mesa em outra propriedade do concelho de Ferreira do Alentejo. Mais tarde, em julho de 2008, em conjunto com os filhos, cria uma sociedade por quotas que adota a denominação pela qual a empresa é conhecida junto do público. É esta nova empresa que fica em exclusivo com a atividade de comercialização das uvas produzidas nas duas outras empresas.

A anterior exploração apresentava a vinha instalada no sistema de produção tradicional - formas baixas em espaldeira. Quando a exploração passou para a posse do atual proprietário, a vinha foi reestruturada para o sistema pérgula, que mediante a utilização de coberturas plásticas e redes – sistema inovador em Portugal – permitiu alargar o período de produção durante o ano (a colheita decorre entre os meses de junho e

novembro), com manifestos benefícios em termos comerciais e de gestão dos recursos humanos.

O atual proprietário introduziu também novas variedades de uva, designadamente a uva sem grainha, com um valor comercial mais elevado. No presente, a empresa produz doze variedades de uva de mesa: *Palieri*, *Red Globe*, *Cardinal*, *Victoria*, *Itália*, *Black Pearl* (uva com grainha) e *Crimson*, *Sugraone*, *Sophia*, *Thompson*, *Autumn Royal*, *Midnight Beauty* (uva sem grainha). Paralelamente estão em teste outras variedades, plantadas em pequenas parcelas, que quando estudadas e garantida a sua viabilidade, se tornam opções a considerar para cultivo em extensão.

A instalação de novas áreas de produção, a realização de fortes investimentos em infraestruturas de armazenagem e sistemas de embalamento e a constante atualização tecnológica, associada à assessoria permanente de especialistas nacionais e estrangeiros, revelaram-se fatores decisivos para que a empresa se assumisse como a principal unidade nacional no setor da uva de mesa e uma das mais avançadas da Europa.

Segundo informação dos responsáveis, a empresa produz não só para o mercado nacional (grandes superfícies e mercados abastecedores de Lisboa, Porto, Coimbra e Faro), como também para mercados internacionais, sobretudo para a Europa (com a Inglaterra em principal destaque). Em 2011, as exportações representaram 25% das vendas da empresa e em 2012, 35%.

A empresa tem feito um esforço assinalável por forma a implementar um conjunto de sistemas de certificação de qualidade:

- i. Atualmente tem um total de 158,11 hectares de vinha em produção integrada (certificação obtida em 2006).
- ii. Em 2004 obteve a certificação *Eurepgap* (atual *Globalgap*) para a produção e embalamento de uva de mesa (certificação que tem sido renovada todos os anos).
- iii. Obteve a certificação *Nature's Choice* desde a campanha de 2007. A base do sistema é uma política de conservação da vida selvagem e da paisagem promovida por um plano de gestão ambiental detalhado. Este referencial aplica-se à produção, embalamento e comercialização de toda a uva.

- iv. O *Global Standard for food safety* é um protocolo de implementação voluntária, certificável, com o objetivo de especificar os critérios de qualidade, segurança e operacionais, requeridos para assegurar o cumprimento de todas as exigências legais e a proteção do consumidor. Este protocolo foi implementado e devidamente certificado pela primeira vez em 2008 e a certificação tem sido mantida desde então. A certificação aplica-se à produção, embalagem e comercialização de uva a granel e embalada em cusetes e sacos.

A preocupação da empresa com a implementação de sistemas de qualidade está na base da definição, pela mesma, de uma série de políticas muito específicas, nomeadamente: política da qualidade e segurança alimentar; política de produto fitofarmacêuticos; política de fertilizantes; política de minimização da poluição; política de saúde e segurança; política de água e recursos humanos; política de reciclagem e reutilização; política de conservação e promoção da vida selvagem e da paisagem; e política de gestão de resíduos e poluentes.

O carácter sazonal da atividade determina uma significativa variação do número de trabalhadores durante o ano. De acordo com dados fornecidos pela empresa em outubro de 2012, o número de trabalhadores ascendia a 747. Mas destes, apenas 73 (9,77%) tinham vínculo permanente. A grande maioria – 667 – têm contrato a termo incerto. Ou seja, 89% dos trabalhadores têm um vínculo precário com a empresa, trabalhando apenas alguns meses por ano¹⁷.

A análise da tipologia dos contratos por género (tabela 4), permite verificar que a maioria dos trabalhadores com contratos permanentes (65 em 73, ou seja 89%) são homens, e apenas 11% são mulheres. As mulheres, que têm uma representatividade total superior aos homens, possuem sobretudo contratos precários – apenas 2,17% são permanentes, face a 97,29% que têm contrato a termo incerto.

¹⁷ A prestação de trabalho pelos trabalhadores com contrato a termo incerto não tem toda a mesma duração. Existem trabalhadores que apenas são contratados no período das colheitas. Outros executam também outras tarefas (como por exemplo a poda) e, no total, trabalham mais de seis meses no ano. Esta é uma realidade comum à generalidade das empresas agrícolas, fortemente condicionadas pelo carácter sazonal da atividade.

Tabela 4: Tipologia dos contratos da empresa

Tipologia dos Contratos	Homens		Mulheres		Total	
	n.º	%	n.º	%	n.º	%
Permanente	65	17,20	8	2,17	73	9,77
Termo Certo	5	1,32	2	0,54	7	0,94
Termo Incerto	308	81,48	359	97,29	667	89,29
Total	378	100,00	369	100,00	747	100,00

Fonte: Empresa (Outubro de 2012)

A análise da estrutura de idades dos recursos humanos (tabela 5), indica que o grupo etário com menos de 35 anos apresenta a maior representatividade (44,04%). Os trabalhadores com mais de 50 anos representam apenas 16,20%. Nos recursos humanos com vínculo permanente, os trabalhadores com mais de 50 anos representam apenas 5,00%, o que contraria a tendência geral deste setor de atividade, habitualmente caracterizado por trabalhadores com um nível etário mais elevado.

Tabela 5: Estrutura de idades dos recursos humanos com vínculo permanente ou com contrato a termo certo na empresa

Tipo de Contrato	Permanente ou Contrato a Termo Certo		Temporários		Total	
	n.º	%	n.º	%	n.º	%
Estrutura de Idades						
Menos de 35 anos	32	40,00	297	44,53	329	44,04
Entre 35 e 50 anos	44	55,00	253	37,93	297	39,76
Mais de 50 anos	4	5,00	117	17,54	121	16,20
Total	80	100,00	667	100,00	747	100,00

Fonte: Empresa (Outubro 2012)

Se se considerar a residência de origem dos trabalhadores (tabela 6), observa-se que, nos permanentes ou com contrato a termo certo, o grupo dos estrangeiros (45%) têm a maior representatividade. Os trabalhadores do concelho representam 27,50% e do distrito 16,25%. Nos temporários, prevalecem os trabalhadores do distrito (43,48%) e os

trabalhadores de fora do distrito (25,64%). Em termos globais, fica patente que os recursos humanos disponíveis no concelho, são claramente insuficientes para as necessidades da empresa, existindo a necessidade de mobilizar trabalhadores de outras proveniências.

Tabela 6: Residência dos recursos humanos com vínculo permanente ou com contrato a termo certo na empresa

Tipo de Contrato Residência (origem)	Permanente ou Contrato a Termo Certo		Temporários		Total	
	n.º	%	n.º	%	n.º	%
Concelho	22	27,50	90	13,49	112	14,99
Distrito	13	16,25	290	43,48	303	40,56
Fora do Distrito	9	11,25	171	25,64	180	25,00
Estrangeiro	36	45,00	116	17,39	152	20,35
Total	80	100,00	667	100,00	747	100,00

Fonte: Empresa (Outubro de 2012)

A curta longevidade da empresa (criação em 2000) justifica a reduzida percentagem de trabalhadores (22,50%) com uma antiguidade superior a 5 anos. A maioria dos trabalhadores (48,75%) situam-se no nível de antiguidade entre os 3 e os 5 anos.

Tabela 7: Níveis de antiguidade dos recursos humanos com vínculo permanente ou com contrato a termo certo na empresa

Níveis de Antiguidade	Total	
	n.º	%
Menos de 3 anos	23	28,75
De 3 a 5 anos	39	48,75
Mais de 5 anos	18	22,50
Total	80	100,00

Fonte: Empresa (Outubro de 2012)

A estrutura dos níveis de habilitações (tabela 8) indica que a maioria dos trabalhadores com vínculo permanente à empresa ou com contrato a termo certo, possui o ensino secundário (32,50%). O nível de habilitações correspondentes ao ensino superior (22,50%) e ao 3.º ciclo do ensino básico (22,50%), aparecem logo a seguir. Apenas 5% dos trabalhadores possui o nível de habilitações até ao 1.º ciclo do ensino básico.

Tabela 8: Estrutura de níveis de habilitação dos recursos humanos com vínculo permanente ou com contrato a termo certo na empresa

Níveis de Habilitações	Total	
	n.º	%
Até 1.º Ciclo Ens. Bás.	4	5,00
2.º Ciclo Ensino Básico	14	17,50
3.º Ciclo Ensino Básico	18	22,50
Ensino Secundário	26	32,50
Ensino Superior	18	22,50
Total	80	100,00

Fonte: Empresa (Outubro de 2012)

Nas qualificações profissionais, verifica-se através da análise da tabela 9, que 43,75% dos recursos humanos com vínculo permanente ou contrato de trabalho a termo certo são pouco qualificados e que a categoria dos profissionais qualificados representa 25%. Os restantes 31,25% distribuem-se pelos profissionais altamente qualificados (13,75%) e pelos quadros médios e superiores (17,50%).

Tabela 9: Estrutura de qualificações dos recursos humanos com vínculo permanente ou contrato a termo certo na empresa

Níveis de Qualificações	Total	
	n.º	%
Dirigentes e Quadros Superiores	14	17,50
Profissionais Altamente Qualificados	11	13,75
Profissionais Qualificados	20	25,00
Profissionais Pouco Qualificados	35	43,75
Total	80	100,00

Fonte: Empresa (Outubro de 2012)

2. A empresa e o meio ambiente

Clientes

O mercado interno continua a ter o maior peso nas vendas da empresa. Na campanha de 2011, as vendas para Portugal representaram 75% do total. Em 2012 desceram para 65%. Os principais clientes são as grandes superfícies e os mercados abastecedores de Lisboa, Porto, Coimbra e Faro.

Porém, há uma tendência de aumento crescente do peso das exportações. Nas palavras de um dos gestores, este aumento considerável nas exportações, decorre do investimento da empresa nos mercados externos: “(A empresa) *nos últimos anos tem vindo a participar em feiras internacionais, a fazer contatos com mais operadores do mercado internacional*” (Ent. 4). A aposta crescente nos mercados externos é uma necessidade face ao crescimento da exploração e da produção.

Estamos perante uma empresa que tem um foco muito grande nos clientes e nos mercados, com uma orientação para avaliar e procurar responder às suas solicitações. Segundo um dos entrevistados, a empresa tem que estar atenta ao que o mercado quer e produzir em conformidade com essas exigências: “*Não vale a pena estar a produzir um produto que não tem venda. (...)E nós tentamos fazer aquilo que o mercado quer*” (Ent. 2).

Nota-se na empresa uma relação constante e muita estreita com os clientes e uma prática regular de estudo e contato com novos mercados. É claramente uma empresa que está no mercado global, que conhece o que se produz em todo o mundo (e particularmente na Europa) e que tem um contato cada vez mais alargado com o mercado internacional.

O responsável da empresa considera, a partir da avaliação que é feita dos mercados, que há espaço para os produtos competitivos pelo preço e para os produtos de qualidade superior (e por isso com um preço mais elevado). A empresa está claramente apostada em produzir para um segmento de mercado mais exigente, que exige mais qualidade e que está disponível para pagar mais: “*(...) Embora o fiat 500 também seja um bom carro, também anda na estrada. Mas nós fazemos mercedes. E, então, temos que tentar encontrar clientes para comprar mercedes*” (Ent. 1).

Na opinião de todos os entrevistados, a relação entre a empresa e os seus clientes é muito boa e notoriamente marcada pela proximidade e pela confiança. Existe uma orientação clara de investir em relações duradouras com os clientes. E isso passa por manter com eles um quadro de relação onde impera a transparência e a honestidade. Trata-se de uma empresa que procura construir com cada cliente uma relação de autêntica parceria, que vá muito para além de uma venda de oportunidade.

Fornecedores

As áreas da produção e do embalamento absorvem grande parte do peso dos fornecimentos à empresa. Os fornecimentos com maior relevância são a rede e o plástico¹⁸ que cobrem as plantas de toda a exploração, os fitofármacos e os adubos, no caso da produção, e as caixas e embalagens, destinadas à atividade de embalamento e comercialização.

É a área comercial que centraliza as compras para a empresa. Ainda assim, nos fornecimentos para a produção agrícola, dadas as questões técnicas envolvidas, a compra é tratada pelo responsável direto da área da produção.

A empresa tem um contato permanente com os fornecedores e está atenta às variações de mercado dos produtos que mais diretamente dizem respeito ao seu *core business*. Tem também algum poder negocial junto de alguns fornecedores (fitofármacos, adubos), na medida em que “(...) além de ser uma empresa de referência, quando compra, compra grandes quantidades” (Ent. 2).

Foram identificados, pelos entrevistados, diversos critérios que a empresa valoriza na seleção dos fornecimentos. Desde logo a qualidade. A qualidade dos produtos, a qualidade do serviço, a capacidade de resposta do fornecedor, ou ainda a qualidade evidenciada por sistemas de certificação: “*Toda a nossa empresa cumpre critérios de certificação. Como tal, quem nos fornece, também tem que cumprir esses mesmos critérios*” Ent. 4).

¹⁸ O consumo desta matéria-prima está associado à introdução do sistema pégula na exploração, a partir do início da década anterior.

Um segundo critério identificado é o preço dos produtos ou dos serviços. “*Obviamente que o preço tem que ser sempre considerado*” (Ent. 2). Sobretudo quando não estão em causa diferenças em termos de qualidade dos produtos.

Outro critério referido é a confiança ou credibilidade de quem fornece os produtos ou serviços. Este critério é revelador de uma forma de estar e agir da empresa, que está presente na relação que a mesma mantém com os fornecedores, tal como está na relação com os clientes. Nas palavras de um dos entrevistados “... *não procuramos no mercado outras opções. Temos aqueles fornecedores perfeitamente identificados. O fato de haver um fornecedor que ganhe um concurso; os outros, a porta não lhes é fechada. Durante o ano acabamos por comprar alguma coisa*” (Ent. 3).

Concorrentes

No entender do Administrador, em Portugal, a empresa não tem concorrentes diretos, na medida em que nenhum faz um produto tão diferenciado. Ou, nas palavras de outro entrevistado, a nível nacional, “*quem concorre connosco é sobretudo a nível de preço*” (Ent. 4). Os principais concorrentes da empresa são alguns produtores espanhóis e italianos. Sobretudo os italianos, que primam pela qualidade.

O custo de produção é visto pela generalidade dos entrevistados como um ponto fraco da empresa relativamente a alguns concorrentes. Sobretudo em relação àqueles que, apesar de terem menores custos de produção, apresentam um produto com alguma qualidade.

Este custo de produção está associado à opção da empresa de limitar a quantidade de cachos por cada planta, de forma a conseguir um produto de qualidade superior. “(...) *Se nós tivermos uma cadela lá em casa que pariu doze cachorros, e se ela só tiver capacidade para amamentar sete, nós temos que eliminar os outros cinco. Ou então temos doze raquíticos e não sei quantos doentes. Se tivermos a coragem para eliminarmos os outros cinco, nós temos sete bons cães. Então, é o que nós procuramos fazer nas uvas da nossa empresa. Se nós queremos ter uma uva resistente...*” (Ent. 1).

Admite-se também que, o maior custo de produção, possa estar relacionado com a menor experiência da empresa relativamente aos seus concorrentes e com um menor domínio do negócio e das técnicas. “*Se nós falarmos em Itália... há 300 anos que fazem uva. Especializaram-se, passou de pais para filhos (...). Há aqui alguma especialização que nós não dominamos ainda*” (Ent. 2).

Perante estes pontos fracos, a empresa procura reagir, mediante a contratação de especialistas internacionais ou do estabelecimento de contatos com os concorrentes, que permitam a transferência de *know how* para a empresa.

Também a dificuldade em recrutar mão-de-obra, em quantidade e qualidade, sobretudo durante os períodos da colheita, é uma ameaça que cria dificuldades na empresa. “*(...) Como é uma atividade sazonal... temos aqui de fato um núcleo duro de 80 ou 90 pessoas que trabalham sempre connosco. Mas depois 70% das pessoas ou talvez mais, são pessoas que nós contratamos este ano mas para o ano não sabemos se as temos...*” (Ent. 2).

A falta de escala na produção é igualmente referenciada como uma ameaça para a empresa. A dois níveis: na capacidade de negociação junto de algumas instâncias de poder e na abordagem a mercados com determinadas características.

O primeiro aspeto resulta de “*(...) tanto em Espanha como em Itália, ... a uva (ter) muito peso em termos económicos. Há determinadas situações que nós em Portugal não conseguimos autorizar, ... e eles lá conseguem. Porque têm peso. Nós somos praticamente únicos em Portugal. Não é a nossa atividade que tem peso para influenciar... O peso que Múrcia tem na União Europeia é diferente da nossa empresa. Ou um Ministro ir com 200 hectares negociar qualquer coisa. Só a região da Puglia são 70000. Múrcia são 30000*” (Ent. 2).

O segundo tem a ver com a dificuldade em chegar a clientes que solicitam grandes quantidades de produtos. “*Há mercados que nós podemos tentar lá chegar, podemos tocar o mercado, mas não podemos abastecer o mercado. É impensável chegar a um LIDL na Alemanha e querer fornecê-los. Um dia que eles me pedirem muitas toneladas eu não*

tenho” (Ent. 4). A empresa não consegue “(...) *atingir volumes tão consideráveis como conseguem empresas italianas. Que normalmente não são produtoras, agrupam a produção de vários produtores*” (Ent. 4).

Uma última ameaça referida pelos entrevistados tem a ver com a imagem que se tem de Portugal enquanto país não produtor de frutas e legumes. Considera-se importante alterar essa perceção que existe no estrangeiro sobre a capacidade produtiva do país. Para o efeito, têm sido desenvolvidas algumas iniciativas por empresas ou organizações agrícolas de frutas e legumes. A mais relevante foi a criação da “(...) *Associação Portugal Fresh. Esta associação congrega empresários agrícolas de Norte ao Sul do país, e tem como missão essencial a divulgação e a promoção dos produtos portugueses nos mercados externos*” (Ent. 5).

Relativamente aos pontos fortes ou oportunidades da empresa face aos concorrentes, a qualidade do produto afigura-se como um aspeto que merece a concordância unânime dos entrevistados. E essa é uma vantagem clara para a empresa, que está preparada para responder a um segmento de mercado mais exigente.

Esta qualidade resulta, por um lado, das ótimas condições edafo-climáticas da região. Por outro, da orientação da empresa em potenciar essas oportunidades que as características da região proporcionam. “(...) *Optámos por fazer um produto de grande qualidade. (...) Por várias razões. Mas principalmente porque o nosso Alentejo tem uma característica muito importante nesta área que é imprimir um sabor muito exacerbado*” (Ent. 1).

Outro ponto forte da empresa diz respeito à aposta que tem sido feita em termos de marketing. Em poucos anos de atividade, a empresa teve a capacidade de criar uma marca. “ (...) *É um caso único, em Portugal, nós termos um produto que é vendido pelo seu nome. Não existe nenhuma outra fruta em Portugal que seja vendida com o nome da propriedade*” (Ent. 1). A empresa tem um cuidado muito grande com a imagem e com a forma (embalagem) como o produto se apresenta no mercado. Trata-se de um produto “*que se apresenta de uma forma muito fresca, muito cuidada*” (Ent. 4).

Uma última oportunidade para a empresa decorre da forma como Portugal e os portugueses são vistos nos mercados europeus pelos consumidores e pelos clientes. Por um lado, ao nível das condições de produção, “*não estamos conotados com situações menos positivas como sobreproduções, contaminações de solos e águas, exploração de mão-de-obra*” (Ent. 4). Por outro lado, a imagem positiva que, na opinião do administrador, os portugueses têm no comércio internacional. “*(...) Somos tidos como pessoas sérias, pessoas honestas, pessoas corretas*” (Ent. 1).

Estamos perante uma empresa que tem um profundo conhecimento dos concorrentes nacionais e internacionais. Da sua atividade, das ameaças e oportunidades que lhe estão associadas. Que está em contato e mantém um bom quadro de relação com eles, “*(...) com quem falamos com muita assiduidade, a quem visitamos, trocamos informações*” (Ent. 1). Que aporta *know how* e melhora as suas práticas a partir da análise que faz da atividade dos concorrentes.

Entidades

A empresa revela uma enorme abertura às diversas entidades da comunidade e procura manter com as mesmas um relacionamento estreito. Apesar de ser uma empresa recente (uma década), tem um vasto currículo de visitas dos mais altos representantes do Estado. Já recebeu a visita do Presidente da República, de Primeiros Ministros de diferentes governos, de Ministros da Agricultura, da Economia e do Emprego. Foi visitada pelos responsáveis máximos de todos os partidos com representação na Assembleia da República.

A empresa vê nestas visitas uma oportunidade de divulgação da sua atividade e do seu produto junto da opinião pública. Estas visitas tornam a empresa mediática e atraem a atenção dos órgãos de comunicação social e do público em geral. Nas palavras do administrador, “*(...) cada pessoa que nos visita é um potencial divulgador do nosso bom nome. E então, nós damos muita atenção a esse fato*” (Ent. 1).

Há a noção, nos responsáveis, que existe um interesse generalizado dos responsáveis políticos e da população em geral na empresa, “*(...) porque faz uma agricultura diferente do que se pratica na região*” (Ent. 1). Esse interesse é extensível às

entidades públicas desconcentradas, universidades, escolas, câmaras municipais e associações sócio-profissionais. A empresa esforça-se por corresponder a estas solicitações, ou recebendo visitas de grupos, ou participando em colóquios e seminários, ou colaborando com universidades em trabalhos científicos.

Mas esse contato com as entidades decorre muitas vezes da iniciativa da própria empresa. Sobretudo na procura de estratégias concertadas com as entidades locais para a mobilização de recursos humanos locais e regionais para trabalhar na exploração agrícola. Isso acontece não só na articulação que a empresa faz com o Instituto do Emprego e Formação Profissional, como também com as autarquias e outras entidades locais da rede social.

Uma preocupação efetiva da empresa é promover uma imagem positiva da atividade agrícola na comunidade. Para a população local, “(...) *o trabalho agrícola é uma atividade desprestigiante; as pessoas fogem do trabalho agrícola*” (Ent. 5). Há, então, uma tentativa de chegar sobretudo aos mais jovens e promover, em articulação com as escolas, projetos de marketing profissional da atividade agrícola.

A empresa sente um bom acolhimento da generalidade das entidades. Ainda assim, apesar da empresa se sentir “acarinhada”, não deixa de ter uma perspetiva crítica sobre a lógica de funcionamento de algumas delas. Identifica dificuldade nessas organizações em estruturarem-se para responder aos problemas concretos das empresas. Na opinião dos responsáveis da empresa, estão muito mais focadas em lógicas internas de funcionamento do que no apoio efetivo aos agentes económicos.

Segundo o administrador, a sua empresa não é muito afetada por estes problemas. “*Tenho a sorte de ter uma empresa já de porte médio, de ter pessoas que me ajudam...*” (Ent. 1). O mesmo não acontece, na sua opinião, com os pequenos agricultores, que se confrontam com grandes dificuldades para lidar com as lógicas burocráticas de alguns serviços.

Tabela 10: Ideias chave da relação da empresa com o meio ambiente

Subdimensões de análise	Ideias chave
Clientes	O foco da empresa nos clientes (nacionais e internacionais) é muito forte. A empresa tem uma relação constante e muita estreita com os clientes. Há uma orientação muito forte para avaliar e procurar satisfazer as necessidades dos clientes. Há uma prática constante de estudo e contato com novos mercados.
Fornecedores	A empresa conhece bem os fornecedores para a sua atividade. Tem um contato regular com alguns fornecedores de confiança com quem trabalha. Está atenta ao mercado e tem capacidade para negociar as condições de fornecimento mais vantajosas para a empresa.
Concorrentes	A empresa tem um profundo conhecimento dos concorrentes nacionais e internacionais, da sua atividade, das ameaças e oportunidades que lhe estão associadas. Define a sua estratégia tendo em atenção aquelas oportunidades e ameaças. Mantém contato com estes concorrentes e procura melhorar a sua atividade a partir da análise que faz dos mesmos (transferência de know how).
Entidades	A empresa tem um relacionamento estreito com as diversas entidades institucionais da comunidade (local, regional e nacional). É aberta a solicitações de parceria e procura, de forma proactiva, manter laços estreitos com as entidades que integram o seu meio ambiente. Participa de forma regular em iniciativas da comunidade e demonstra disponibilidade para apoiar as iniciativas da mesma: visitas de estudo, participação em grupos de trabalho, colaboração com universidades em trabalhos científicos.

Fonte: Entrevistas aos responsáveis da empresa

A empresa identifica igualmente alguns constrangimentos que decorrem do sistema de formação profissional. Ainda que reconheça alguma disponibilidade e cordialidade nos responsáveis pelos serviços locais de formação profissional, “(...) *o que é certo é que sentimos vários bloqueios sempre que queremos concretizar qualquer coisa*” (Ent. 3). O sistema é excessivamente rígido e está desfasado da realidade da empresa. É difícil a empresas deste tipo, beneficiarem das políticas de formação profissional públicas. Como alternativa, é obrigada a recorrer “(...) *ao mundo empresarial privado. Quer dizer, nós precisamos de dar formação, contratamos uma empresa de RH privado que venha dar formação*” (Ent. 3).

3. Os valores e as práticas de gestão do negócio

Valores

Não existe na empresa um documento que identifique os seus valores. Os valores estão presentes naquilo que é a mensagem e as práticas do dia-a-dia da empresa e que passam ou são apreendidos pelos colaboradores. A partir do discurso dos entrevistados, conseguimos identificar seis valores centrais na empresa, nomeadamente: respeito pelo outro, credibilidade (associado a honestidade, confiança, seriedade), qualidade, inovação, ambição e foco no cliente.

Nas palavras do administrador, o primeiro valor *“é o respeito, (...) respeitarmos muito as pessoas que trabalham na empresa”* (Ent. 1). Ter a capacidade de ouvir e colocarmo-nos no lugar dos outros. *“Para mim esse é o segredo do sucesso”* (Ent. 1).

Segundo outro entrevistado, *“(...) a credibilidade, a seriedade é o nosso maior valor. E isso faz toda a diferença, mesmo comercialmente”* (Ent. 4). E este é um valor que a empresa tem a noção que é muito apreciado pelos clientes. Aquilo que se procura transmitir aos colaboradores é a necessidade de tentar *“(...) ter uma boa uva, para vender a bom preço e sem andar com malabarismos”* ou *“chico-espertices”* (Ent. 2).

A qualidade é evidenciada na preocupação da empresa em aderir a sistemas de certificação de qualidade e na opinião de alguns dos mais exigentes clientes internacionais, que avaliam de forma muito positiva o produto. Este resultado acaba por ser a consequência de uma opção da empresa em relação ao produto que quer produzir: *“(...) ao contrário de se produzir o mais possível, nós produzimos a quantidade que nos parece mais certa para proteger as plantas e para proteger o sabor do que produzimos”* (Ent. 1).

“A inovação também faz parte do ADN” (Ent. 4) da empresa. Na perspetiva do administrador, *“(...) não podemos pensar na agricultura de Alqueva, que é aquilo que particularmente me interessa, sem pensarmos em know how, em tecnologia, em evolução”* (Ent. 1). A introdução de sistemas de produção inovadores em Portugal, a contratação de consultores nacionais e internacionais ou a constante troca de experiências dos técnicos e

responsáveis da empresa com outras realidades onde se faz o mesmo produto, são uma evidência clara da presença deste valor no espírito e nas práticas da organização.

“(…) *A ambição também é um valor que faz parte do ADN*” (Ent. 4). A ambição de melhorar permanentemente, de ser vista como uma empresa de referência no seu setor, de ter o melhor produto do mercado. A ambição de ajudar a região a ter uma agricultura muito mais desenvolvida.

E por fim, o foco no cliente. A perceção que a empresa deve conhecer bem os mercados, o produto que os clientes pedem, e produzir em conformidade com essas solicitações. “(…) *Nós tentamos adaptar-nos ao cliente. Eles é que ditam as regras*” (Ent. 3).

Tabela 11: Ideias chave dos valores da empresa

Subdimensões de análise	Ideias chave
Valores	Respeito pelos colaboradores. Credibilidade/seriedade. Qualidade. Inovação. Ambição. Foco no cliente.

Fonte: Entrevistas aos responsáveis da empresa

Os valores enunciados são, em grande medida, os valores que o fundador defende e que tenta, no dia-a-dia, transmitir aos colaboradores. “(…) *Faz isso com todos. Naturalmente que faz mais connosco* (gestores e recursos humanos permanentes). *Mas também o faz no campo com as pessoas. E fá-lo constantemente*” (Ent. 2). Há a perceção, da parte dos entrevistados, que estes valores são apreendidos e partilhados pelos colaboradores. Sobretudo por aqueles que fazem parte da estrutura permanente.

Visão

Tal como os valores, também a visão não está escrita em nenhum documento. Ela é debatida, no dia-a-dia, entre o administrador e as chefias. “(…) *E também com a*

orientação desses mestres que nos assessoram”¹⁹ (Ent. 1). Existe por isso a convicção que ela é partilhada pelos colaboradores mais próximos da Direção. Os trabalhadores eventuais ou “(...) *o pessoal que trabalha no campo eu acredito que não*” (Ent. 3).

Apesar da preocupação do administrador de, ocasionalmente, reunir o conjunto dos trabalhadores e de procurar explicar os vários desafios que se colocam à empresa, é admitido que não será fácil a mensagem chegar a todos os trabalhadores, particularmente aqueles que trabalham no campo.

No futuro a empresa quer, cada vez mais, ser vista como uma referência internacional na produção de uva de mesa. E quer que esse reconhecimento se consubstancie na qualidade dos seus produtos e práticas, na sustentabilidade ou solidez económica da empresa, por ser uma marca reconhecida junto dos consumidores finais, por estar na vanguarda da inovação no setor e por ter um papel relevante no desenvolvimento económico e social da região e, concretamente, do projeto agrícola de Alqueva.

Há a noção de que a empresa já atingiu um nível bastante satisfatório de qualidade junto de alguns mercados. A avaliação positiva dos clientes em relação ao produto da empresa é um aspeto bastante referido pelo administrador e divulgado pelo mesmo junto dos colaboradores.

E essa qualidade, é unânime, está relacionada, a par das excelentes condições edafo-climáticas da região para a produção desta cultura, com o *know how* que a empresa tem vindo a adquirir, a nível da produção (com a utilização de sistemas inovadores que privilegiam a qualidade do produto e a introdução de novas variedades), e que vem suscitando um interesse crescente, na opinião pública, mas também nos *stakeholders* ligados ao setor.

Estes resultados são, no entender dos entrevistados, animadores, mas não representam o culminar de um percurso que a empresa tem vindo a fazer: “(...) *Queremos crescer, queremos abraçar novos mercados, queremos fazer novas variedades. Porque*

¹⁹ Segundo informação do administrador e de outros entrevistados, a empresa tem a trabalhar consigo uma empresa de consultoria ligada ao *Instituto de San Telmo*, de Sevilha, e uma empresa nacional especialista em recursos humanos.

daqui a uns anos, quem nós dizemos que neste momento não concorre connosco diretamente, ou concorre por preço, com certeza que vai evoluir e estará no patamar que nós estamos agora” (Ent. 4).

A par destes aspetos, é manifesto o desejo do administrador, de que a empresa, contribua, para a consolidação do desenvolvimento do empreendimento de Alqueva. “(...) *Gostaria muito de poder colaborar e deixar o nome ligado a esse empreendimento.* (Ent. 1).

Tabela 12: Ideias chave da visão da empresa

Subdimensões de análise	Ideias chave
Visão	Ser vista como uma referência internacional na produção de uva de mesa, consubstanciada: na qualidade dos seus produtos e práticas; na sustentabilidade ou solidez económica da empresa; por ser uma marca reconhecida junto dos consumidores finais; por estar na vanguarda da inovação no setor; por ter um papel relevante no desenvolvimento económico e social da região e, concretamente, do projeto agrícola de Alqueva.

Fonte: Entrevistas aos responsáveis

Estratégia

Os objetivos estratégicos²⁰ clarificam a forma como a empresa vai concretizar a visão. As prioridades que pretende promover, para ser reconhecida, cada vez mais, como uma empresa de referência na produção de uva de mesa.

Uma prioridade estratégica identificada nas entrevistas, prende-se com a necessidade de profissionalizar a estrutura da empresa. Estamos perante uma empresa muito recente, que cresceu muito rapidamente e que precisa de consolidar a sua estrutura organizativa. Em relação a esta questão, o administrador refere estar a trabalhar para que isso aconteça. Menciona que tem frequentado cursos de *agribusiness* (em *Harvard*, nos Estados Unidos da América, e no *Instituto de San Telmo* em Sevilha) para adquirir mais

²⁰ A empresa não tem estruturado um documento que identifique os objetivos estratégicos.

competências nestas áreas. *“Estou-me a profissionalizar, estou-me a rodear de gente especialista nessas áreas, e acho que agora é só uma questão de tempo”* (Ent. 1).

Outra prioridade estratégica está associada à necessidade da empresa crescer em volume de produção e ganhar escala. *“(…) Precisamos efetivamente de crescer em termos de número de hectares. Temos uma maior economia de escala, para podermos diluir custos e, em consequência, podermos viabilizar economicamente a organização”* (Ent. 5). Mas também para ter maior capacidade de atacar mercados que solicitam maior volume de fornecimentos.

A concretização desta prioridade, na opinião dos responsáveis da empresa, pode conseguir-se de duas formas. Ou internamente, crescendo com investimento próprio, ou externamente, em parceria com outros atores disponíveis para investir neste setor. A preferência parece ir para a segunda opção, mediante um modelo que ainda não está definido. Uma das hipóteses é a criação de um *“(…) núcleo de produtores que produzem e nós damos assistência e comercializamos, a partir de toda esta estrutura que aqui está”* (Ent. 2).

Uma terceira prioridade avançada é a necessidade de promover *“(…) a abertura de novos mercados. Não centralizar as vendas apenas num mercado ou num ou dois clientes”* (Ent. 3).

Outra prioridade estratégica remete para o reforço das competências da equipa e para a formação dos colaboradores. A adoção de novas variedades, de novos sistemas de produção, de um padrão de qualidade exigente para os produtos, implica recursos humanos qualificados e eficientes. *“(…) Acho que a formação não devia, de forma nenhuma, ser descuidada e devíamos dar toda a atenção a ela”* (Ent. 1).

Uma outra prioridade está relacionada com a necessidade de garantir recursos humanos para a colheita. *“Não é fácil encontrarmos pessoas em número e em qualidade que respondam às nossas necessidades”* (Ent. 5). A empresa está empenhada em desenvolver ações em concertação com as entidades locais, com vista à valorização social desta atividade. Já aqui se falou do esforço de chegar sobretudo aos mais jovens e

promover, em articulação com as escolas, projetos de marketing profissional da atividade agrícola. Mas existe a noção de que é preciso pensar em outras soluções, que motivem e criem condições para que a população local se sinta atraída pela atividade agrícola.

Também a valorização da marca da empresa é vista como uma prioridade estratégica a prosseguir. A empresa, como vimos anteriormente, é já bastante reconhecida pelo público em geral. Existe a intenção de manter este trabalho e garantir que os consumidores reconheçam, cada vez mais, o produto da empresa como algo muito diferenciado. “(...) *Se nós conseguirmos trabalhar isso nos consumidores, não há empresa nenhuma, não há distribuidora nenhuma, não há grande superfície que não queira comprar o nosso produto*” (Ent. 5).

Promover o investimento em *know how*, através da contratação de assessorias especializadas ou da promoção de contatos dos técnicos e responsáveis com *stakeholders* internacionais, continuará a ser uma prioridade estratégica para a empresa. Para o administrador “(...) *a disposição em trazer tecnologia é absolutamente imprescindível para (...) entrar no mercado com um produto que queremos elevar*” (Ent. 1).

Tabela 13: Ideias chave da estratégia da empresa

Subdimensões de análise	Ideias chave
Estratégia	Profissionalizar a estrutura da empresa. Crescer em volume de produção/ganhar escala. Abertura de novos mercados. Garantir recursos humanos em quantidade e qualidade. Promover a marca da empresa. Promover o investimento em <i>know how</i> . Acompanhar e estar envolvido no desenvolvimento da região.

Fonte: Entrevistas aos responsáveis da empresa

E por fim, o objetivo estratégico de acompanhar e estar envolvido no desenvolvimento da região. O administrador considera que a sua empresa tem condições

para, nos próximos anos, estabelecer parceria e dar apoio a alguns produtores. *“Porque nós temos uma boa estrutura técnica, administrativa, comercial, bons clientes, exportamos para países importantes, e exigentes e fazemos boa figura e, (...) poderíamos contribuir bastante para desenvolver esta atividade e para trazer para a nossa região mais empregos e mais riqueza...”* (Ent. 1).

Estrutura

A estrutura da empresa tem conhecido, ao longo dos últimos anos, uma permanente reestruturação. O rápido crescimento da empresa, associado ao aumento substancial na área da produção e ao crescente peso da exportação, tem sido responsável por uma dinâmica constante de mudança da estrutura organizacional. A exportação implica uma estrutura organizacional mais pesada para responder a um conjunto de obrigações que não se colocam na venda para clientes nacionais. *“Nós há oito anos vendíamos um por cento para o exterior, e tudo isto foi aumentando. Se calhar, hoje em dia, já temos quase 50/50. E essas coisas são completamente diferentes. Vender um camião para Inglaterra é diferente de vender para o mercado abastecedor... a todos os níveis”* (Ent. 2)

A empresa está à procura da melhor estrutura para responder aos desafios e aos objetivos estratégicos a que se propõe. A versão mais atualizada do organigrama foi elaborado em 2012. Porém, de acordo com informação dos entrevistados, o mesmo estará já a ser objeto de revisão, com o apoio das empresas que atrás referimos.

A análise do organigrama e do discurso dos entrevistados em relação à forma como o mesmo se operacionaliza, permite-nos afirmar que a empresa está mais próxima de uma estrutura do tipo mecanicista do que orgânica, apesar de não encaixar de forma pura nesse modelo. Segue um modelo de organização baseado na integração vertical (ainda que não muito acentuada), está organizado em torno de tarefas, o controlo dos processos é feito por supervisão humana e prevê a especialização dos trabalhadores.

Ainda assim, para que a estrutura da empresa se enquadrasse de forma pura na estrutura mecanicista, teria que observar, de forma cumulativa, as seguintes características

(Camara et al, 2007): alta diferenciação horizontal, relações hierárquicas rígidas, tarefas fixas, alto formalismo, canais de comunicação formais e centralização do poder de decisão.

Observando o organigrama (ver anexo), constatamos que conquanto exista alguma diferenciação horizontal²¹, ela não é muito alta. Terá no entanto tendência para crescer à medida que a empresa for concretizando a estratégia a que se propõe.

Por outro lado, embora as relações hierárquicas estejam definidas, elas não são rígidas. O organigrama ajuda a racionalizar a estrutura e o funcionamento da organização, mas nem sempre espelha a totalidade das relações hierárquicas da organização. Por vezes a resposta que a organização tem que dar às contingências e à evolução do meio envolvente, não se coaduna com uma estrutura hierárquica demasiadamente rígida.

A formalização²² na empresa também não é muito elevada. Algumas funções, por força dos sistemas de certificação, têm procedimentos definidos, que terão que ser obrigatoriamente cumpridos. Porém, a observação do conjunto de normas e procedimentos internos definidos na organização, não nos permite atribuir-lhe um grau de formalismo muito elevado.

Em relação aos canais de comunicação, não identificamos ao nível da empresa uma estratégia de comunicação suficientemente estruturada ou formalizada.

Por fim, a empresa está longe de representar o tipo de organização centralizada, em que “os gestores de topo tomam todas as decisões e os gestores intermédios limitam-se a

²¹ “A diferenciação horizontal consiste no grau de heterogeneidade entre as várias unidades funcionais existentes na organização, com base na orientação dos seus membros, na natureza das tarefas que desempenham e na sua formação académica e profissional. Quanto maior for o número de tarefas, numa organização, que exige conhecimentos e aptidões especializadas, tanto mais complexa será a organização, porque as orientações diversas tornam mais difícil a comunicação entre os membros da organização e mais complicada a tarefa de coordenar as suas atividades” (Camara, Guerra e Rodrigues; 2007:302).

²² A formalização diz respeito ao grau de padronização dos cargos dentro da empresa. “Se um determinado cargo é altamente formal, então o seu titular tem uma margem mínima de autonomia acerca do que deverá ser feito, quando deverá ser executado e como deverá levá-lo a cabo. (...) Há guias de cargo escritos, abundância de normas internas e procedimentos claramente definidos, esclarecendo a forma de executar as tarefas” (idem, 2007).

executar as suas diretivas” (Camara et al, 2007). *“Pelo menos a filosofia atual e aquilo que se pretende é criar departamentos; haver um responsável por departamento que tem autonomia e tem uma responsabilidade sobre esse departamento (Ent. 2).* Essa descentralização é reforçada com o envolvimento de um número alargado de colaboradores na programação da atividade da empresa: *“Todos os dias fazemos uma reunião no fim do trabalho com o encarregado, os supervisores e os técnicos. Nessa reunião fala-se sobre os trabalhos que foram executados nesse dia, e as dificuldades que houve, e também se faz a programação dos trabalhos para o dia seguinte” (Ent. 1).*

Atualmente, as funções centrais da empresa são a produção, a comercial e a administrativo-financeira. A função de recursos humanos não tem, na estrutura da empresa, o mesmo estatuto que as outras. Neste momento, está dependente da área de produção, num serviço que, além dos recursos humanos, inclui também a gestão da produção.

Tabela 14: Ideias chave da estrutura da empresa

Subdimensões de análise	Ideias chave
Estrutura	Modelo de organização baseado na integração vertical (ainda que não muito acentuada). Organização em torno de tarefas. Controlo dos processos por supervisão humana. Especialização dos trabalhadores. Diferenciação horizontal moderada. Relações hierárquicas pouco rígidas. Formalização pouco elevada. Canais de comunicação pouco formalizados. Poder de decisão pouco centralizado. Envolvimento dos colaboradores nas tarefas de planeamento da atividade diária. Menor importância da função de recursos humanos relativamente às funções de produção, comercial e administrativo-financeira.

Fonte: Entrevistas aos responsáveis da empresa

Persistem dúvidas nos responsáveis sobre o papel que a função de recursos humanos, no futuro, deverá ter na estrutura da empresa. *“(...) Na realidade não nos podemos esquecer que o nosso pessoal de RH tem um peso de 60% nos nossos custos” (Ent. 3).* Esperam que a empresa de recursos humanos, que neste momento lhes está a prestar assessoria, ajude a definir esse papel.

4. Os valores e as práticas de gestão de recursos humanos

Durante o período da colheita a empresa tem necessidade de aproximadamente 600 trabalhadores temporários. Os entrevistados reconhecem, que durante esse período, há alguma dificuldade na contratação de recursos humanos para trabalhar no campo. Essas dificuldades são associadas a diversos fatores:

- a) A representação social negativa da comunidade em relação ao trabalho agrícola. Segundo um dos entrevistados, “(...) *o trabalho agrícola é uma atividade desprestigiante; as pessoas fogem do trabalho agrícola*” (Ent. 5).
- b) A sazonalidade da atividade; a oferta de trabalho apenas durante alguns meses no ano, não contribui para fidelizar as pessoas ao trabalho agrícola. Existe uma tendência natural para a procura de atividades que garantam maior estabilidade (as pessoas procuram atividades que lhe permitam trabalhar durante o ano todo).
- c) A dificuldade em programar com antecedência a atividade por razões que se prendem com a dependência da mesma das condições meteorológicas;
- d) Os horários de trabalho; o trabalho na empresa, sobretudo no verão, começa bastante cedo (até por questões que se prendem com as condições meteorológicas da região), o que obriga os trabalhadores a sair bastante cedo de casa²³.
- e) A dificuldade inerente ao exercício da atividade; apesar da evolução que se tem registado nesta atividade, o trabalho agrícola continua a ser uma atividade com alguma exigência física, o que leva as pessoas a procurarem trabalhos alternativos, fisicamente mais “leves”.

²³ Ao horário de início de trabalho é preciso acrescentar o tempo necessário para a deslocação entre a residência e a propriedade (que em muitos casos é superior a uma hora). Diariamente, a empresa assegura transporte aos seus trabalhadores, num raio que pode ir até 100 km da propriedade.

- f) A dificuldade da atividade se desenvolver durante os meses de verão; “(...) durante o verão, que é quando as pessoas tiram férias e quando os filhos estão de férias...” (Ent. 2).
- g) A concorrência do estado social e o fato de as pessoas preferirem estar em casa a receber as prestações sociais; “(...) *então hoje, chegou-se ao cúmulo de pessoas dizerem-nos que mais vale estar em casa ... do que estar a trabalhar*” (Ent. 5).

Estes fatores, são responsáveis pela dificuldade em garantir recursos humanos em quantidade, mas também em qualidade. Quando a atividade, por razões meteorológicas, obriga à contratação imediata de 100 ou 200 pessoas, o critério da qualidade é secundarizado face às contingências da envolvente. “(...) *O que acontece é que vamos baixando o nível da qualidade da prestação desses serviços*” (Ent. 5).

O défice de recursos humanos nacionais tem levado a empresa a contratar alguns trabalhadores estrangeiros. “(...) *Quando nós precisamos de contratar pessoas frequentemente aparecem mais trabalhadores estrangeiros do que portugueses*” (Ent. 1).

Existe, ainda assim, uma diferença significativa entre a avaliação que é feita dos recursos humanos temporários e os recursos com contratos a termo certo ou permanentes. De uma maneira geral, crê-se que os recursos humanos à disposição, em termos de quantidade, são os necessários para as necessidades da empresa.

Em termos de qualidade, considera-se que a empresa é recente e que está ainda a construir o seu quadro. “(...) *São pessoas novas, são pessoas que estão há pouco tempo connosco. As pessoas têm que aprender. Mas são pessoas que estão imbuídas (...) no espírito da empresa e que dão a pele pela empresa*” (Ent. 2).

Recrutamento e seleção

Em matéria de gestão de recursos humanos, a empresa tem duas realidades perfeitamente distintas para gerir: a dos trabalhadores com contrato a termo certo (que

podem, ou não, transitar para permanentes) e a dos trabalhadores a termo incerto (temporários). Esta abordagem dual é, naturalmente, extensiva às diferentes práticas de gestão de recursos humanos, incluindo o recrutamento e a seleção.

Como vimos anteriormente, há uma efetiva dificuldade da empresa (e das empresas agrícolas da região em geral) em recrutar pessoas para as suas tarefas sazonais. À dificuldade de motivar pessoas para esta atividade, juntam-se as contingências da atividade (associadas a fatores de natureza meteorológica, sanitária ou de resposta a encomendas de clientes), que complexificam substancialmente o processo de recrutamento de trabalhadores a termo incerto. A resposta a necessidades urgentes de grandes quantidades de recursos humanos (numa região onde os recursos humanos disponíveis para este tipo de atividade são escassos), obriga a empresa a recorrer a metodologias de contingência. Neste tipo de recrutamento, a empresa acaba por não recorrer aos serviços do Centro de Emprego, ou porque o perfil de pessoas disponíveis não é o mais adequado, ou porque a capacidade de resposta dos mesmos não se coaduna com as necessidades da empresa.

Um dos entrevistados descreveu os contatos que fez, há uns anos, em várias localidades da região (num raio de 100 km), junto dos líderes locais, para promover a empresa e as oportunidades de emprego associadas à mesma. Nas suas palavras: “(...) *isso fez com que conhecesse os protagonistas, os atores das várias localidades – as juntas, as câmaras, os comandantes dos bombeiros, os padres...*” (Ent. 5). A sua intenção foi montar uma rede de contatos que lhe permitisse, em situações de urgência, mobilizar o maior número possível de trabalhadores.

Além disso, a empresa tem um conjunto de pessoas chave (sobretudo pessoas que têm uma ligação com a empresa, ou porque trabalham nela ou já trabalharam). Nos momentos em que é necessário recrutar pessoas para atividades temporárias, “(...) *temos um porta voz em cada uma das aldeias*” (Ent. 3).

Os critérios para o recrutamento de trabalhadores a termo incerto, pelas razões apresentadas, não são muito exigentes. Procuram-se, preferencialmente, pessoas com um histórico de trabalho na empresa, associado a um desempenho positivo. Assim, além de se

garantirem os trabalhadores mais eficientes, reduzem-se os constrangimentos associados à dificuldade de assegurar formação a trabalhadores temporários.

Em geral, esta avaliação, é sustentada na opinião subjetiva dos supervisores ou, mais recentemente, a partir de indicadores de atividade: “(...) *desde há dois ou três anos, a partir do momento em que desenvolvemos esta área de packing, atuamos por defeito, ou seja, controlamos em termos de qualidade e quantidade a produtividade das pessoas, através de indicadores que conseguimos retirar a partir dos registos das caixas que vão entrando. Nós tínhamos um sistema montado para controlar as caixas que entravam. Atualmente, estamos envolvidos num projeto SAP, que está a ser montado, e que as coisas estão a correr muito bem e que nos vão permitir ter esses indicadores, até para ajudar os RH a avaliar quem é quem. Para que a gente possa previamente, mesmo que essas pessoas não nos acompanhem durante o ano inteiro, identificarmos essas pessoas, aldeia a aldeia e, quando tivermos que recrutar, sabemos muito bem a quem devemos*” (Ent. 3).

No entanto, este critério terá que ser conjugado com outro: a necessidade de rentabilizar os custos com o transporte dos trabalhadores. “ (...) *Há meses em que temos 550 pessoas. Há outros meses em que temos 180. Ou seja, esses 180 vão sair os melhores dos 550... mas depois 10 dos 180 bons são do autocarro de Ficalho que nós dispensámos. Então como é que esses 10 vêm? Então dispensamos o autocarro e acabamos por dispensar pessoal muito válido*” (Ent. 5).

O recrutamento de trabalhadores para contratos a termo certo é feito “(...) *ou com as nossas pessoas chave*²⁴, *ou com consultores externos, ou através de anúncios no jornal. Agora pessoas chave*²⁵... *normalmente são através dos nossos auditores, dos nossos ROC, que nós vamos... preciso de uma pessoa com este perfil*” (Ent. 3). Em algumas situações, quando há intenção de contratar um determinado recurso humano a termo certo, recorre-se

²⁴ Estas pessoas chave a que o entrevistado se refere são os colaboradores da empresa (responsáveis, supervisores, técnicos), que têm um contato estreito com os recursos humanos que passam pela empresa.

²⁵ Estas pessoas chave a que o entrevistado se refere são colaboradores altamente diferenciados que a empresa precisa contratar para funções chave na empresa. Nestes casos as cartas de recomendação são bastante valorizadas.

ao recrutamento através de uma empresa de trabalho temporário²⁶. A empresa consegue, desta forma, avaliar se aquele recurso agrada e, com base nessa informação, decidir se deve ou não contratá-lo. Mesmo quando há a decisão de contratar trabalhadores, “(...) *não entram logo com um contrato sem termo. Fazem contratos a prazo e depois é que passam a sem termo*” (Ent. 5).

Os critérios utilizados para proceder à seleção destes recursos humanos dependem, antes de mais, do perfil que se pretende recrutar. De qualquer forma, em termos gerais, os mais referidos foram: a seriedade ou honestidade da pessoa; a disponibilidade para a empresa (no sentido em que “veste a camisola” e compreende a necessidade de, muitas vezes, ser necessário ter flexibilidade nos horários); a eficiência e a capacidade de trabalho; a atitude proactiva; a experiência profissional; a liderança e a formação académica (para algumas funções específicas).

Tabela 15: Ideias chave do recrutamento e seleção na empresa

Subdimensões de análise	Ideias chave
Recrutamento e Seleção	<p>Na ocupação de um posto de trabalho (contrato a termo certo ou sem termo), recorre-se sobretudo ao recrutamento externo, ainda que se procure ter referências sobre a pessoa que vai ser contratada.</p> <p>A empresa valoriza muito as cartas de recomendações (das pessoas chave da empresa, de consultores da empresa).</p> <p>A empresa recorre algumas vezes a consultores externos ou a anúncios nos jornais.</p> <p>Os principais critérios valorizados pela empresa na seleção são: a honestidade, a disponibilidade para a empresa (em termos de horários), a atitude proactiva, os conhecimentos e a experiência profissional.</p>

Fonte: Entrevistas aos responsáveis da empresa

Formação e Desenvolvimento

A qualificação dos recursos humanos é encarada como fundamental para a empresa. Como vimos anteriormente, a empresa propõe-se desenvolver um produto altamente diferenciado em termos de qualidade. Esta opção obriga-a a apostar fortemente na

²⁶ Esta alternativa é utilizada em situações muito pontuais, como esta que acabamos de referir. A empresa prefere ela própria proceder à contratação dos trabalhadores, seja com contrato a termo incerto ou com contrato a termo certo.

formação e desenvolvimento dos seus colaboradores. Sobretudo, por estarmos numa região e num país onde não há tradição da uva de mesa.

Também nas práticas de formação e desenvolvimento nos confrontamos com duas realidades distintas na empresa. Se em relação aos trabalhadores com contrato a termo certo ou permanente, existe uma prática regular de formação, o mesmo não acontece com os trabalhadores contratados a termo incerto. “ (...) *Nós temos aqui um grande handicap que é não perceber muito bem como é que vamos atuar. Esta questão de hoje estarmos a solicitar 50 pessoas para amanhã. Como é que nós fazemos, em que intervalo é que nós damos formação às pessoas. Depois o fato de aparecerem sempre caras novas*” (Ent. 3).

Para minimizar o efeito destes constrangimentos, a empresa é obrigada a desenvolver algumas estratégias que garantam que os trabalhadores que executam tarefas temporárias tenham o mínimo de formação. Desde logo, no recrutamento, procuram-se pessoas que já tenham trabalhado anteriormente na exploração e que já conheçam a atividade. “ (...) *O empregado que faz a poda este ano, convém que seja o mesmo que faz para o próximo ano...*” (Ent. 5). Ao mesmo tempo, estas pessoas são acompanhadas no terreno por profissionais da empresa que enquadram e dão apoio aos novos trabalhadores. Por outro lado, há uma formação mínima que é assegurada aos colaboradores que estão a ter contato com a atividade pela primeira vez. “*Obviamente quando chega aqui uma pessoa, não se lhe dá uma tesoura e manda-se colher uva. Senão colhe a uva errada. (...) Temos que dar uma formação. Agora, (...) essa formação se ao invés de 2 horas conseguíssemos dar 10 horas, era melhor. Só que às vezes as 10 horas, não há disponibilidade para isso. Quando há, há. Quando não há, se calhar só têm 3 horas de formação*” (Ent. 2).

A empresa apresenta ainda alguns défices a nível do planeamento da formação: “(...) aquilo que não temos é uma calendarização já estruturada com a identificação das necessidades efetivas da empresa... e com um plano formativo . (...). (O formato de um plano de formação) “está a ser estudado com esta nova empresa de recursos humanos que está no terreno agora” (Ent. 5).

De qualquer forma, os trabalhadores permanentes têm já acesso a um conjunto diversificado de ações de formação, nomeadamente:

- i. As que decorrem dos processos de certificação.
- ii. *“Os tratoristas todos os anos têm uma formação, que incide normalmente sobre a aplicação dos fitofármacos, os cuidados que eles têm que ter”* (Ent. 3).
- iii. *“Os supervisores já tiveram também formação na área da motivação, da liderança, porque eles lideram um grupo grande”* (Ent. 3).
- iv. *“Nós temos técnicos estrangeiros que nos visitam, nomeadamente um italiano, que desde o início nos visita, que todos os meses vem cá, e esse técnico, de todas as vezes que vem, tem uma hora de campo de uma aula prática para todos os técnicos e supervisores de grupo...”* (Ent. 1).
- v. *“(...) Temos o Instituto Superior de Agronomia, com quem nós temos uma ligação estreita e que estamos a tentar avançar mais nessa assessoria dos nossos supervisores de grupo e dos nossos técnicos. Estamos a formalizar um apoio nesse sentido mais intenso”* (Ent. 1).
- vi. *“(...) Mandamos frequentemente técnicos nossos para o exterior. Ainda o ano passado foram dois técnicos nossos fazerem a campanha do Chile, onde ficaram dois meses a trabalhar. Mandamos com muita frequência, técnicos nossos, para a Inglaterra ou para outros lados na Europa. Para os Estados Unidos, para o Brasil”* (Ent. 1).
- vii. *“No que diz respeito à parte administrativa, nós temos então outros assessores, nomeadamente essa empresa desse senhor professor espanhol de San Telmo, que nos acompanha com muita intensidade. Nós temos um escritório de Lisboa de um ROC, que nos acompanha e que nos dá assessoria.... Temos uma firma que nos está a apoiar a introduzir o programa SAP”* (Ent. 1).
- viii. A empresa está igualmente em contatos com o Instituto do Emprego e Formação Profissional, por forma a tentar obter apoios para a formação que necessita. *“(...) É uma área na qual nós deveríamos ter mais apoios. Porque o tipo de formação que nós precisamos para o nosso trabalho, que é tão diferente do trabalho normal da região, terá que ser uma formação mais específica para o nosso caso”* (Ent. 1).

Como se depreende da enumeração das iniciativas de formação promovidas pela empresa, há uma forte orientação para procurar externamente serviços de formação. No

entanto, no processo de formação dos seus colaboradores, a empresa não deixa, também, de recorrer aos técnicos que fazem parte do seu quadro interno: “(...) *temos naturalmente também os nossos técnicos, que sempre estão a fazer o acompanhamento*” (Ent. 1).

Tabela 16: Ideias chave da formação e desenvolvimento na empresa

Subdimensões de análise	Ideias chave
Formação e Desenvolvimento	<p>A qualificação dos RH é encarada como central para a competitividade da empresa. Há a noção que a empresa consegue ser mais eficaz e obter melhores resultados se possuir RH mais qualificados.</p> <p>Ainda assim, a empresa, quando necessita de determinada competência especializada, contrata muitas vezes externamente.</p> <p>A formação realiza-se muito numa lógica de transferência de <i>know how</i>. Não há um plano de formação estruturado. Há ações de formação com bastante regularidade. A empresa está a tentar fomentar, com o apoio de uma empresa externa, um modelo para a implementação de um plano de formação.</p> <p>As modalidades de formação mais comuns são: em sala, no local de trabalho e no exterior.</p>

Fonte: Entrevistas aos responsáveis da empresa

A formação é normalmente ministrada em sala - “ (...) *temos ... formações mais expositivas, como é por exemplo a gestão de conflitos*” (Ent. 5); no local de trabalho - “*Nós temos formações práticas, por exemplo a aplicação de fitofármacos, o manuseamento dos empilhadores, das máquinas das embalagens, das máquinas de aplicação das coberturas de plástico*” (Ent. 5); e no exterior - “*Esta experiência de ir para o Chile, foram dois técnicos*” (Ent. 5).

Remunerações e recompensas

A empresa implementa um sistema de remunerações e recompensas que inclui apenas formas de remuneração direta fixa. “*Recompensas não existem*” (Ent. 3). O entendimento dos principais responsáveis pela empresa é que a empresa deve premiar os melhores. No passado recente, a empresa fez algumas tentativas de introduzir

remunerações diretas variáveis. O problema tem sido encontrar um sistema com uma avaliação objetiva e justa.

Tabela 17: Ideias chave das remunerações e recompensas na empresa

Subdimensões de análise	Ideias chave
Remunerações e Recompensas	<p>A empresa limita-se a formas de remuneração direta fixa (salário base).</p> <p>As práticas de remuneração, na prática, não se orientam no sentido do reconhecimento do mérito individual ou de equipa, embora a empresa tenha contratado uma empresa de recursos humanos para definir um sistema que preveja formas de remuneração variável.</p> <p>Guiam-se frequentemente pelas grelhas de classificação das remunerações estabelecidas nas CCT setoriais, mas tendem a ajustá-las às diferentes funções, remunerando acima daquelas.</p> <p>Os aumentos salariais tendem a ser gerais para evitar a acentuação das bipolarizações existentes ao nível do núcleo operacional.</p>

Fonte: Entrevistas aos responsáveis na empresa

O administrador espera que a empresa de recursos humanos que está a assessorar ajude a encontrar um sistema credível e que sirva a empresa e os trabalhadores. “(...) *Eu gostava muito de dividir os lucros da empresa com aqueles que trabalham na empresa. (...) Não é só para fazer bem às pessoas, mas acho que de cada um que eu for pagar às pessoas, eu acho que vou ganhar vários. (...) Mas tem que ser de uma forma organizada. Se nós fizermos de uma forma menos organizada é um insucesso tremendo*” (Ent. 1).

Entre os principais responsáveis da empresa, existe a convicção que a introdução deste tipo de medidas tornará os colaboradores mais motivados e permitirá que os mesmos sejam mais eficientes, ganhando com isso a empresa e os próprios trabalhadores.

Política de emprego

A empresa foi criada há aproximadamente uma década e, desde então, tem vindo a crescer, de forma significativa, em número de recursos humanos. Nos próximos anos, é previsível que este crescimento tenha continuidade, associado a fatores como: o aumento

da área de exploração da vinha; a entrada em plena produção da nova vinha plantada²⁷; a intenção da empresa continuar a crescer e a ganhar escala; e a aposta na profissionalização, assente no reforço do quadro da empresa, com o recrutamento de recursos humanos especializados para os diferentes departamentos.

Como vimos anteriormente, uma das principais preocupações da empresa prende-se com a dificuldade de mobilizar recursos humanos, em quantidade e qualidade, para as suas tarefas sazonais. O recurso a contratos por termo indeterminado, para este tipo de tarefas, tem funcionado como um mecanismo de flexibilidade externa, que a empresa tem à disposição, para responder à diminuição conjuntural na sua atividade. No entanto, os responsáveis entendem que era vantajoso, para a empresa, assegurar a fidelização de um número alargado de pessoas para estas funções. Para tal, deveria caminhar para garantir a estes trabalhadores, um período mais alargado de trabalho por ano.

Outro mecanismo de flexibilidade externa que a empresa tem à sua disposição é a subcontratação de serviços a outras empresas de trabalho temporário. Porém, só muito excecionalmente se recorre a esta opção. *“Não resulta porque nós temos que ter o controlo da qualidade. (...) Nós não podemos meter aqui qualquer pessoa”* (Ent. 2). A subcontratação apenas é considerada em situações que precedem a contratação de alguns recursos humanos para o quadro da empresa: *“(...) nós costumamos contratar esses mesmos supervisores através de uma empresa de trabalho temporário. Estão ali um período em avaliação e depois o que fazemos é, trazermos para nós e passa para os quadros”* (Ent. 3).

Além disso, sendo uma empresa que tem feito um enorme investimento na promoção do seu “bom nome”, não quer correr o risco, de ser associada, a práticas laborais, porventura, menos exigentes. A melhor forma de garantir que isso não acontece, passa por ser a própria empresa a contratar diretamente os seus colaboradores e, desta forma, controlar todos os aspetos inerentes a uma adequada relação laboral (contratos, remunerações, condições de trabalho e de transporte, cumprimento das obrigações legais para com o Estado).

²⁷ De acordo com informação dos entrevistados, uma vinha, desde que é plantada, precisa de 4 a 5 anos para produzir em pleno.

A empresa veria também com bons olhos a possibilidade de recorrer mais a mecanismos de flexibilidade interna, associada a práticas como por exemplo a modulação de horários ou a reprogramação das férias.

Neste momento, com o apoio de uma empresa de recursos humanos, está-se também a avaliar a possibilidade de implementar, internamente, um plano de carreiras. Um modelo que defina os requisitos de progressão dos colaboradores e que valorize o mérito individual enquanto critério privilegiado de promoção. “ (...) *Ou seja, um supervisor entra aqui a ganhar x. Passado um ano ou dois sobe de escalão. Ou então sobe consoante o objetivo a, b e c, que deve ser concretizado. E isso não temos. E é isso que queremos implementar*” (Ent. 5).

Tabela 18: Ideias chave da política de emprego na empresa

Subdimensões de análise	Ideias chave
Política de Emprego	<p>A empresa tem um efetivo permanente reduzido (9%) face ao número global de trabalhadores, embora o mesmo esteja a crescer.</p> <p>Recorre a mecanismos de flexibilidade externa (contratos a tempo incerto) para atividades sazonais. Estes trabalhadores representam 89% do global. A subcontratação externa apenas é utilizada em situações muito pontuais.</p> <p>O recurso a mecanismos de flexibilidade interna é pouco comum, embora os responsáveis considerem que deveria aprofundar-se.</p> <p>A empresa não tem um plano de carreira que defina os requisitos para a progressão dos trabalhadores, embora tenha uma empresa contratada para definir um modelo.</p>

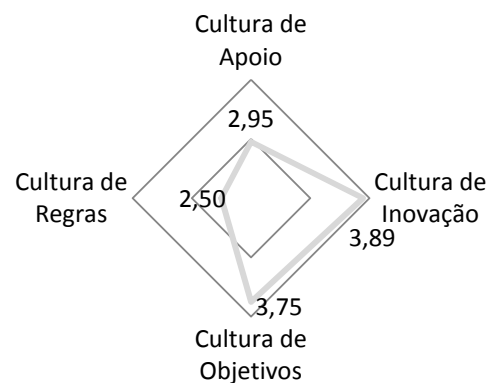
Fonte: Entrevistas aos responsáveis na empresa

5. Cultura organizacional da empresa

O apuramento da cultura organizacional da empresa e a verificação das hipóteses formuladas para este estudo, realiza-se a partir da análise das respostas aos inquéritos por questionário.

Considerando a primeira dimensão do conceito, foi nosso propósito caracterizar a relação da empresa em estudo com o seu meio envolvente. O modelo de análise previa a observação de cinco subdimensões do meio ambiente da empresa: os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as entidades locais, regionais e nacionais e os sindicatos. Durante a aplicação dos instrumentos de recolha de informação, considerou-se que não era pertinente estudar a relação da empresa com os sindicatos. As duas entidades têm uma relação muito residual. Entendeu-se que seria mais lógico enquadrar os sindicatos na subdimensão das entidades locais, regionais e nacionais.

Figura 3: Cultura organizacional - relação da empresa com o meio ambiente

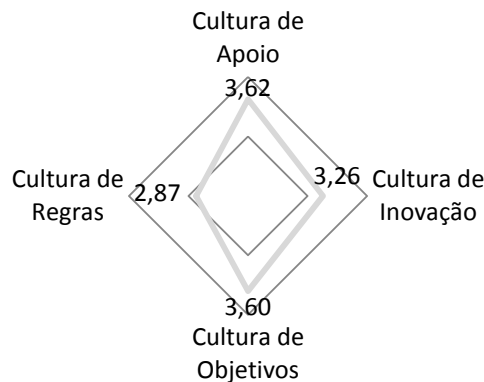


Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

A primeira hipótese, que afirma que a empresa, na relação com o meio ambiente, se enquadra sobretudo na cultura de objetivos e de inovação, confirma-se. A primeira conclusão que se pode retirar da análise desta primeira dimensão (ver figura 3) é que a empresa está fortemente focada na sua envolvente externa. Com efeito, a cultura de inovação e a cultura de objetivos prevalecem em organizações com uma forte orientação para a dimensão externa. A empresa conhece bem os diversos *stakeholders* que integram o ambiente e procura ter com eles uma relação estreita, que ajude a empresa, na sua atividade, a ser mais competitiva e a adaptar-se melhor às oportunidades e ameaças do meio envolvente.

Em relação à segunda dimensão central, procurou-se caracterizar os valores e as práticas de gestão da empresa, tendo por base a análise de 4 subdimensões: os valores da empresa, a visão para o futuro, a estratégia e a estrutura.

Figura 4: Cultura organizacional - valores e práticas de gestão da empresa



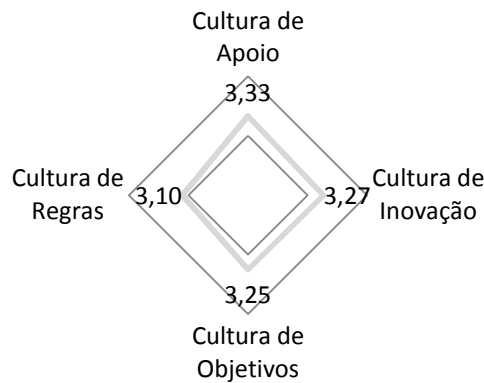
Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

A hipótese formulada para esta dimensão sustenta que os valores e as práticas de gestão da empresa em estudo se enquadram, sobretudo, na cultura de objetivos e de apoio. Esta hipótese confirma-se parcialmente. A cultura de objetivos apresenta o maior índice a par da cultura de apoio.

Os valores da empresa remetem muito para uma atitude de promoção de competitividade da empresa, num contexto de concorrência global, sem perder uma identidade própria, muito influenciada pelos valores do fundador. Também a visão da empresa e a estratégia apontam, claramente, para um crescimento da relevância da empresa no setor a que pertence, sustentada por um conjunto de dimensões e objetivos que a empresa se propõe atingir de forma interdependente e controlada. Ao mesmo tempo, ressaltam, sobretudo nas relações entre trabalhadores e superiores hierárquicos e nas formas de comunicação, características mais vulgares do modelo orgânico, comum em culturas de apoio que valorizam a flexibilidade e a adaptabilidade.

Na terceira dimensão central, procura-se caracterizar os valores e as práticas de gestão de recursos humanos, a partir da análise de 4 subdimensões: o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, as remunerações e recompensas e a política de emprego.

Figura 5: Cultura organizacional - valores e práticas de gestão de recursos humanos

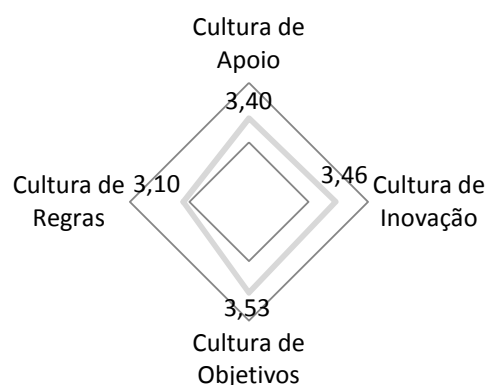


Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

A terceira hipótese defende que os valores e práticas de gestão de recursos humanos da empresa, se enquadram, sobretudo, na cultura de objetivos e de inovação. A análise da figura 5 não confirma esta hipótese. Nem as culturas de objetivos e inovação apresentam o maior índice, nem existe nenhuma que se destaque particularmente.

A hipótese geral da investigação sustenta que a empresa em estudo não se enquadra exclusivamente num tipo de cultura organizacional. Os seus valores e práticas, ainda que se aproximem mais dos tipos de cultura que valorizam a dimensão externa (cultura de inovação e de objetivos), não deixam de incorporar influências dos restantes tipos de cultura organizacional.

Figura 6: Cultura organizacional da empresa



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

A hipótese geral confirma-se. Com efeito, são os dois tipos de cultura que valorizam a dimensão externa da organização que prevalecem (ver figura 6), apesar de a cultura de apoio apresentar um índice próximo das primeiras.

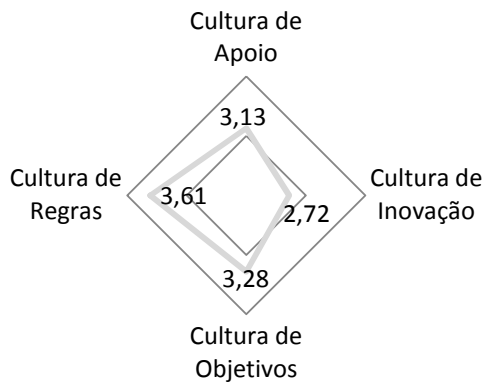
Estamos perante uma empresa que em termos gerais se foca, por um lado, na produtividade, no desempenho e nos objetivos (cultura de objetivos) e, por outro, na flexibilidade, mudança, crescimento, criatividade e adaptação à envolvente externa (cultura de inovação). Mas que, ainda assim, não desvaloriza a dimensão interna da organização, quer na implementação de alguns mecanismos de controlo, quer na preocupação com o bem-estar e o desenvolvimento dos trabalhadores.

Mas será que a cultura organizacional é apreendida da mesma forma por todos os trabalhadores ou, pelo contrário, existem formas diversas de apreender essa cultura? A hipótese formulada neste estudo é que os trabalhadores apreendem de forma diversa a cultura organizacional na empresa em função das suas características sociodemográficas.

As figuras 7 e 8 realçam uma clara diferença na forma como os trabalhadores temporários apreendem a cultura da empresa relativamente aos trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo²⁸. Nos primeiros prevalece claramente a cultura de regras (3,61), em detrimento da cultura de inovação, que apresenta um índice reduzido (2,72). No segundo grupo, a cultura de regras apresenta o menor índice de todos os tipos de cultura. A cultura de inovação sobressai, a par da cultura de objetivos e da cultura de apoio, com um índice mais elevado.

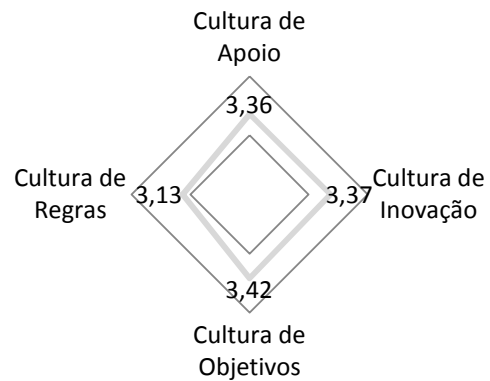
²⁸ O vínculo contratual parece ter uma importância decisiva na forma como os trabalhadores apreendem a cultura da empresa. Por essa razão, a análise das restantes variáveis considera apenas os trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo.

Figura 7: Cultura organizacional - trabalhadores temporários



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

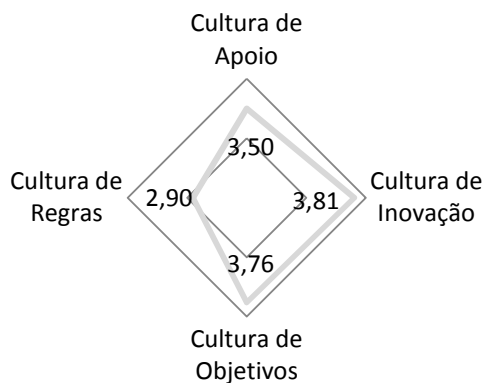
Figura 8: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

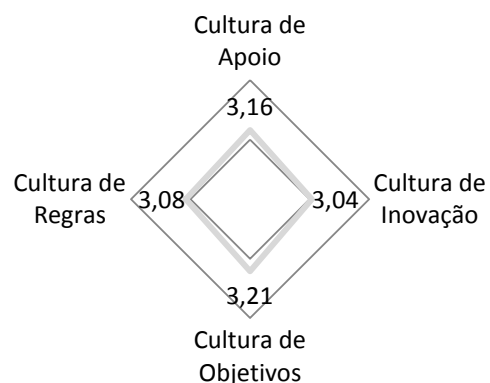
Parece existir, nesta tendência, algumas semelhanças com as conclusões dos estudos de Sainsaulieu, quando constata que os trabalhadores com um vínculo mais precário à empresa, se enquadram mais no tipo de cultura que Albino (2010) equipara à cultura de regras: “faço uma coisa porque as regras a isso me forçam, mas sem adesão pessoal”. Ao contrário, nos trabalhadores com vínculo mais estável, a cultura de regras tem menor peso relativamente aos restantes tipos de cultura.

Figura 9: Cultura organizacional - dirigentes e quadros superiores



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

Figura 10: Cultura organizacional - profissionais pouco qualificados com vínculo permanente ou contrato a termo certo

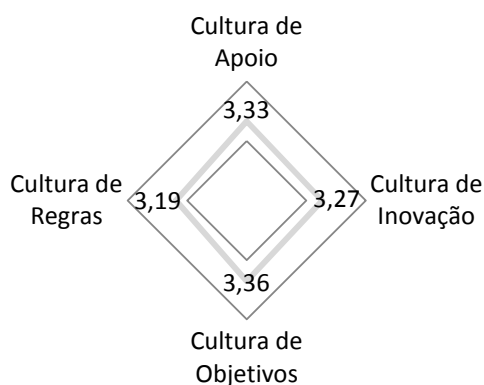


Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

Quando se analisa a perceção que os trabalhadores têm da cultura da empresa, considerando as suas qualificações profissionais, verifica-se que, no grupo dos dirigentes e

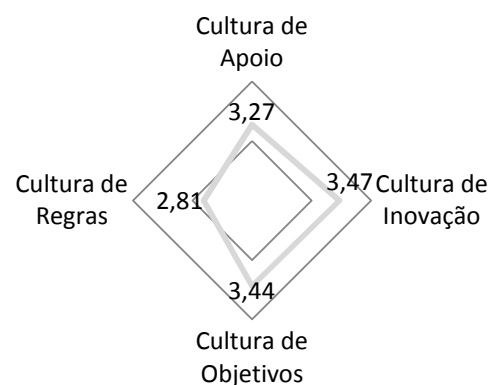
quadros superiores (figura 9), a cultura de regras apresenta um índice significativamente mais baixo que os restantes tipos de cultura. No polo oposto, o grupo dos trabalhadores com contrato de trabalho permanente ou a termo certo, com poucas qualificações (figura 10), equiparam, em termos de índice, a cultura de regras aos restantes tipos de cultura.

Figura 11: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo do setor de produção



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

Figura 12: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou contrato a termo certo dos setores administrativo-financeiro e comercialização

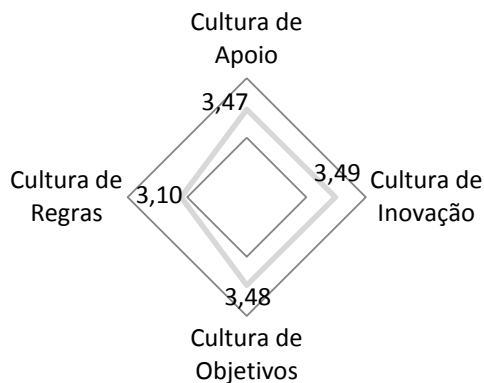


Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

O modo como os trabalhadores apreendem a cultura da empresa também se distingue em função do setor em que trabalham (figuras 11 e 12). Se no setor de produção não se notam diferenças muito evidentes (a cultura de regras apresenta um índice ligeiramente inferior aos restantes), nos outros setores, que aqui se analisam de forma agrupada, a cultura de regras apresenta um índice claramente inferior aos restantes tipos de cultura (sobretudo em relação à cultura de inovação e à cultura de objetivos).

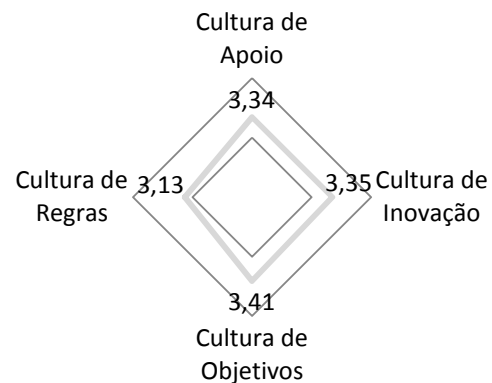
A análise das figuras 13 e 14, não permite descortinar diferenças na forma de apreensão da cultura da empresa em função do género. Tanto os trabalhadores do género masculino como os trabalhadores do género feminino, valorizam mais as culturas de apoio, inovação e objetivos do que a cultura de regras.

Figura 13: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo do género feminino



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

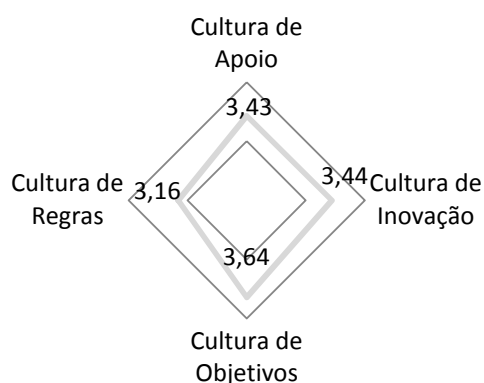
Figura 14: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo do género masculino



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

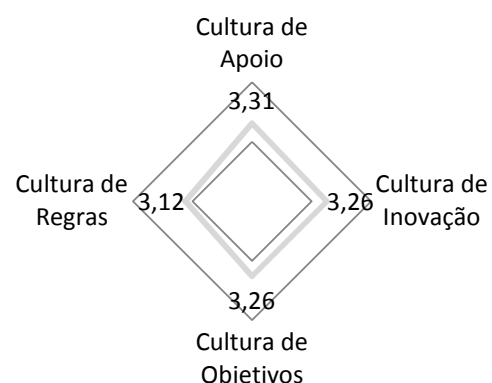
Se nos trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com menos de 35 anos (figura 15), prevalece a cultura de objetivos (3,64), nos trabalhadores com o escalão etário mais elevado (figura 16), a cultura de objetivos apresenta um índice semelhante às culturas de apoio e de inovação e ligeiramente superior à cultura de regras. Embora apresentem uma tendência semelhante, os dois grupos distinguem-se pela diferença mais acentuada, nos trabalhadores mais jovens, entre o índice da cultura de regras e os índices dos restantes tipos de cultura.

Figura 15: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com menos de 35 anos



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

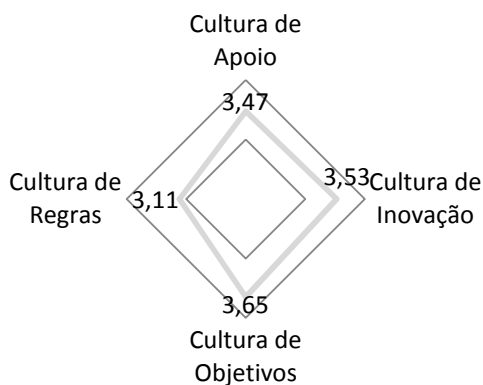
Figura 16: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com idade entre 35 e 50 anos



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

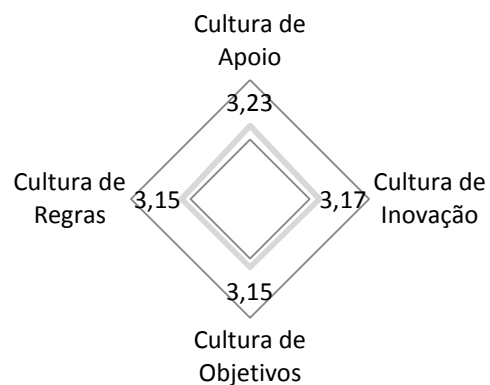
A análise das figuras 17 e 18 parece indicar que a nacionalidade dos trabalhadores condiciona a forma com eles apreendem a cultura da organização. Para os trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo de nacionalidade portuguesa, prevalece a cultura de objetivos (índice de 3,65), acompanhada pelas culturas de inovação e de apoio, com valores ligeiramente mais reduzidos. A cultura de regras tem, para os trabalhadores com esta característica, menor preponderância. Nos trabalhadores de nacionalidade estrangeira, os quatro tipos de cultura apresentam índices com valores muito similares.

Figura 17: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo de nacionalidade portuguesa



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

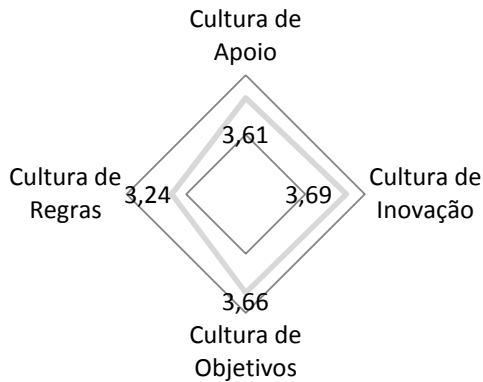
Figura 18: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo de nacionalidade estrangeira



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

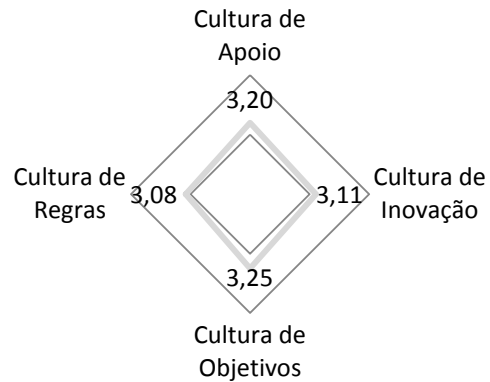
Também a antiguidade dos trabalhadores na empresa (ilustrações 19 e 20), parece ter influência na forma como apreendem a cultura organizacional. Os trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com menos de 3 anos na empresa, atribuem um índice mais elevado às culturas de inovação, de objetivos e de apoio do que à cultura de regras. Nos trabalhadores com vínculo mais antigo, a cultura de inovação aparece a par da cultura de regras, com um índice mais reduzido, embora com pouca diferença dos outros dois tipos de cultura.

Figura 19: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com menos de 3 anos na empresa



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

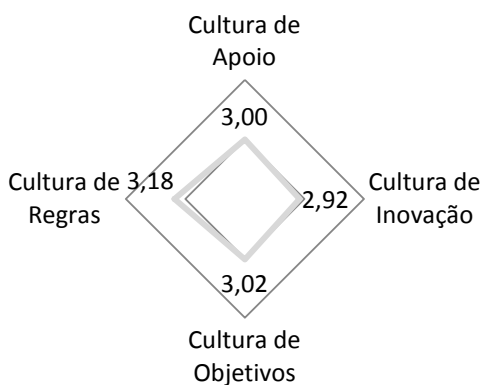
Figura 20: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com mais de 5 anos na empresa



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

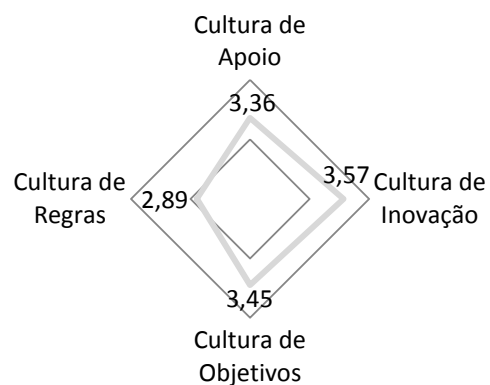
Se se considerar o nível de habilitações dos trabalhadores permanentes ou com contrato de trabalho a termo certo, constata-se uma diferença evidente na forma de apreensão da cultura da empresa. Se para os trabalhadores com mais habilitações (figura 21), a cultura de inovação apresenta o índice mais elevado e a cultura de regras o mais baixo, para os trabalhadores com menos habilitações (figura 21) acontece o inverso (ainda que as diferenças entre os valores dos índices não sejam muito acentuadas).

Figura 21: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com o 2.º ciclo do ensino básico²⁹



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

Figura 22: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com ensino superior

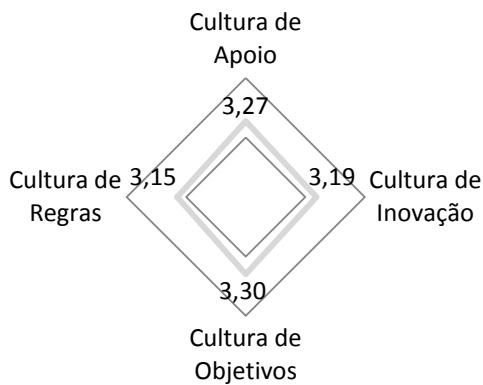


Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

²⁹ O número de trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com escolaridade inferior ao 2.º ciclo do ensino básico é muito reduzido, pelo que não foi considerado na análise.

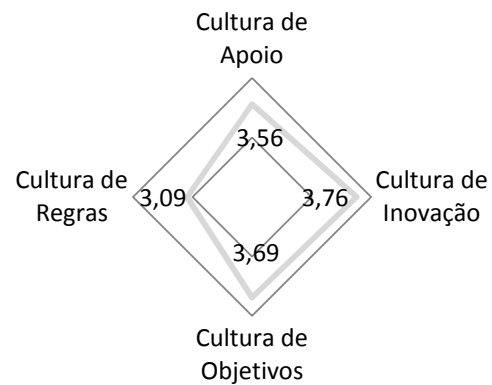
Por fim, também o salário parece condicionar a forma como os trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo percecionam a cultura da empresa. Nos trabalhadores com salário mais elevado (figura 23) prevalece a cultura de inovação e de objetivos. A cultura de apoio apresenta um índice ligeiramente mais baixo e a cultura de regras significativamente mais reduzido.

Figura 23: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com salário inferior a 750 euros



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

Figura 24: Cultura organizacional - trabalhadores permanentes ou com contrato a termo certo com salário superior a 750 euros



Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

Nos trabalhadores com salários mais reduzidos (figura 22), os quatro tipos de cultura apresentam índices muito semelhantes, ainda que a cultura de objetivos e a cultura de apoio evidenciem valores ligeiramente superiores.

Considerando a análise das diferentes variáveis, pode-se concluir que se confirma a hipótese que os trabalhadores apreendem de forma diversa a cultura organizacional na empresa, em função das suas características sociodemográficas. Efetivamente, com exceção do género, em todas as variáveis, as características sociodemográficas determinam diferenças na apreensão da cultura da empresa.

A análise transversal das diferentes variáveis permite identificar duas tendências dominantes: uma tendência que valoriza mais a cultura de objetivos, de inovação e de apoio (com índices aproximados) e menos a cultura de regras; e outra que coloca a cultura das regras com um índice muito semelhante aos restantes tipos de cultura.

Na primeira tendência situam-se, sobretudo, os trabalhadores com qualificação escolar profissional mais elevada, salário mais alto, nacionalidade portuguesa, funções nos setores administrativo-financeiro ou comercial, vínculo mais recente na empresa e escalão etário mais baixo. Na segunda tendência enquadram-se, sobretudo, os trabalhadores com menos habilitações, menos qualificação profissional, salário mais reduzido, nacionalidade estrangeira, funções no setor da produção e vínculo mais antigo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

A empresa estudada, fundada em 2000, é a principal referência na produção de uva de mesa no país. Nos últimos anos tornou-se bastante conhecida do público em geral, pela introdução de novas variedades e de novos sistemas de produção, pela qualidade reconhecida dos seus produtos e práticas de produção, por importantes investimentos que tem realizado (no alargamento da área de produção e no embalamento) e pelo elevado número de pessoas que emprega.

É uma empresa em processo de crescimento e adaptação aos desafios do contexto externo, com uma forte orientação para os *stakeholders* que compõem o seu meio ambiente. Alguma da notoriedade que tem gozado, decorre das relações que tem sabido construir com as entidades da sua envolvente. A melhor evidência disso é o vasto currículo de visitas dos mais altos representantes do Estado às suas instalações e exploração agrícola.

O forte investimento que vem fazendo nos últimos anos em contatos com clientes externos, por via, sobretudo, da participação em feiras internacionais, tem sido responsável pelo aumento crescente do peso das exportações (em 2012 representou 35% das vendas). É uma empresa muito focada nos clientes e nos mercados. Sabe o que querem e procura adaptar o seu produto às solicitações dos mesmos.

Conhece bem os fornecedores e, dada a sua dimensão e prestígio, tem alguma capacidade de negociação para obter bons preços. Está atenta aos concorrentes, às ameaças e oportunidades que lhe estão associadas. Vê na busca e transferência de *know how* para a empresa, a estratégia mais adequada para responder às dificuldades colocadas pela concorrência.

Os valores centrais promovidos pela empresa são o respeito pelo outro, credibilidade (associado a honestidade, confiança, seriedade), qualidade, inovação, ambição e foco no cliente.

Em termos de visão para o futuro, a empresa quer ser reconhecida como uma referência internacional na produção de uva de mesa. E quer que esse reconhecimento se consubstancie na qualidade dos seus produtos e práticas, na sustentabilidade ou solidez económica da empresa, por ser uma marca reconhecida junto dos consumidores finais, por estar na vanguarda da inovação no setor e por ter um papel relevante no desenvolvimento económico e social da região e, concretamente, do projeto agrícola de Alqueva.

Os objetivos estratégicos incluem a necessidade de profissionalizar a estrutura da empresa, crescer em volume de produção/ganhar escala, abrir a novos mercados, garantir recursos humanos em quantidade e qualidade, promover a marca da empresa, promover o investimento em *know how*, acompanhar e estar envolvido no desenvolvimento da região.

Numa empresa em constante mutação, ou pelo crescimento da área de produção, ou pelo aumento do peso da exportação, não tem sido fácil estabilizar uma estrutura organizacional. É previsível que este cenário se mantenha. O último organigrama elaborado (que data de 2012), remete-nos para uma estrutura mais próxima do modelo mecanicista que orgânico. Ainda assim, quando analisamos a aplicação de um conjunto de princípios mecanicistas às práticas organizativas da empresa, constatamos que, em geral, não têm relevância ou são pouco acentuados.

A nível das práticas de gestão de recursos humanos, constatamos que a empresa, quanto tem que ocupar um posto de trabalho a termo certo ou sem termo, recorre fundamentalmente ao recrutamento externo. Os principais critérios que valoriza na seleção são: a honestidade, a disponibilidade para a empresa (em termos de horários), a atitude proactiva, os conhecimentos e a experiência profissional.

Há a noção que a empresa consegue ser mais eficaz e obter melhores resultados se possuir RH mais qualificados. Nessa medida, promove ações de formação com bastante regularidade. A formação realiza-se muito numa lógica de transferência de *know how*. No entanto, falta à empresa um plano de formação estruturado, que permita uma programação mais coerente e consequente do investimento em qualificação. A empresa reconhece que tem de melhorar a este nível e recorreu a uma empresa de recursos humanos para a apoiar nesta área.

A empresa limita-se a formas de remuneração direta fixa (salário base). As práticas de remuneração não se orientam no sentido do reconhecimento do mérito individual ou de equipa. A empresa está neste momento a rever o sistema, para que no futuro existam formas de remuneração variável.

Quanto à política de emprego, é comum a empresa recorrer a mecanismos de flexibilidade externa (contratos a tempo incerto) para atividades sazonais. Estes trabalhadores representam 89% do global. A subcontratação externa apenas é utilizada em situações muito pontuais. A aposta da empresa na qualidade dos produtos e numa imagem de prestígio, não é compatível com a utilização de trabalho subcontratado. O recurso a mecanismos de flexibilidade interna é pouco comum, embora os responsáveis considerem que se deveria aprofundar. A empresa não tem um plano de carreira que defina os requisitos para a progressão dos trabalhadores, embora tenha uma empresa contratada para definir um modelo.

Na empresa coexistem diversos tipos de cultura, em linha com a hipótese geral da investigação. Os seus valores e práticas, ainda que se aproximem mais dos tipos de cultura que valorizam a dimensão externa (cultura de inovação e de objetivos), não deixam de incorporar influências dos restantes tipos de cultura organizacional, particularmente da cultura de apoio.

O foco na dimensão externa (cultura de objetivos e de inovação) e na dimensão de flexibilidade (cultura de inovação e de apoio), traduzem uma resposta da empresa a uma envolvente fortemente marcada pelo risco e incerteza, próprios da economia de mercado e, especificamente, do setor agrícola. Representa a aposta na qualidade e produtividade (cultura de objetivos); na flexibilidade, crescimento e adaptação à envolvente externa (cultura de inovação); e na qualificação e desenvolvimento das pessoas (cultura de apoio). Assume-se claramente como uma empresa com práticas e estratégias semelhantes às que prevalecem na empresa pós-moderna.

Outra conclusão deste estudo é que os trabalhadores apreendem de forma diversa a cultura organizacional na empresa, em função das suas características sociodemográficas. Esta evidência está em linha com as teorias que defendem a existência de culturas

diferenciadas ou fragmentadas dentro da mesma organização (perspetiva construtivista). Os trabalhadores com vínculo mais precário à empresa enquadram-se claramente na cultura de regras, em linha com as conclusões dos estudos de Rénaud Sainsaulieu (considerando o exercício de sobreposição do modelo de valores contrastantes e do modelo de Rénaud Sanisaulieu feito por Lopes, 2010). Segundo este autor, a valorização das regras verifica-se mais pela necessidade satisfazer uma necessidade económica, do que por uma adesão ao projeto da empresa. Os trabalhadores com vínculo mais estável, qualificação escolar e profissional mais elevada, salário mais alto, nacionalidade portuguesa, funções nos setores administrativo-financeiro ou comercial, vínculo mais recente na empresa e escalão etários mais baixo, apreendem mais os tipos de cultura de objetivos, inovação e apoio.

É importante prosseguir com este tipo de estudo em outras empresas agrícolas. Importa verificar de que forma as suas conclusões são extensivas a outras realidades semelhantes. Por outro lado, pensamos que seria interessante associar ao conhecimento da cultura organizacional, o estudo dos estilos e práticas de liderança presentes na gestão deste tipo de empresas. Ainda que a liderança seja apenas uma componente da vida da organização, temos a noção que ela pode ser muito determinante na construção da cultura da empresa. Por fim, julgamos que seria pertinente o estudo da cultura dos trabalhadores temporários agrícolas da região. Ainda que não pertençam aos quadros da empresa, são recursos fundamentais para a viabilização deste tipo de negócio. O conhecimento dos seus valores, práticas e motivações em relação ao trabalho agrícola, afigura-se-nos como extremamente importante para a definição de estratégias empresariais, mas também de estratégias territoriais, para os setores do emprego e qualificação.

BIBLIOGRAFIA:

- Avillez, F., & al. (2006). *Planeamento da Empresa Agrícola. Manual Técnico*. Lisboa: Programa Agro.
- Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Persona.
- Bernoux, P. (1985). *A Sociologia das Organizações*. Porto: RÉS-Editora.
- Bertrand, Y. (1991). *Culture Organisationnelle*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2005). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boehlje, M., Doehring, T., & Sonka, S. (2005). Farmers of the Future: Market Segmentation and Buying Behavior. *International Food and Agribusiness Management Review* , VIII, 52-68.
- Boehlje, M., Gray, A. W., & Detre, J. D. (2005). Strategy Development in a Turbulent Business Climate: Concepts and Methods. *International Food and Agribusiness Management Review* , VIII, 21-40.
- Boehlje, M., Roucan-Kaneb, M., & Bröring, S. (2011). Future Agribusiness Challenges: Strategic Uncertainty, Innovation and Structural Change. *International Food and Agribusiness Management Review* , XIV, 53-82.
- Bogalho, S., Cal, M., & Caetano, A. (1999). As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional. In A. Caetano, *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (pp. 85-104). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Braga, D. A. (2001). *Inovação, Cultura Empresarial e Desenvolvimento Local: o Caso dos Empresários Estrangeiros no Alentejo*. Évora: Universidade de Évora. Tese de Doutoramento.
- Camara, P. B. (2006). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: D. Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: D. Quixote.

- Carvalho, A. (2005). *A Gestão da Flexibilidade no Emprego através da Gestão de Recursos Humanos: o Caso das Grandes Consultoras de Gestão*. Braga: Universidade do Minho, Tese de Doutoramento.
- Castells, M. (2005). *A Sociedade em Rede* (Vol. I). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Crozier, M. (1989). *Empresa à Escuta*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Le Seuil.
- Filleau, M.-G., & Ripoull, C. M. (2002). *Teorias da Organização e da Empresa – Das Correntes Fundadoras às Práticas Actuais*. Oeiras: Celta Editora.
- Foudriat, M. (2007). *Sociologie des Organisations*. Paris: Pearson Education France.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1995). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- GRESI-CIES. (1994). Desenvolvimento económico e social da empresa: uma abordagem multidimensional e resultados preliminares de um estudo de casos. *Sociologia - Problemas e Práticas*, (pp. 195-204).
- Haguette, T. M. (1990). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Edição Escher.
- Kovács, I., & Castillo, J. J. (1998). *Novos Modelos de Produção: Trabalho e Pessoas*. Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, I., Casaca, S. F., Ferreira, J. M., & Sousa, M. T. (2006). Flexibilidade e crise de emprego: tendências e controvérsias. *Socius, Working Papers N° 8*.
- Lopes, A. (2010). A Cultura Organizacional em Portugal. De Dimensão Oculta a Principal Activo Intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, 3-26.
- Lopes, A. (2005). *Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações*. Lisboa: Texto base da cadeira de Gestão de Recursos Humanos dos Cursos de Gestão do ISCTE (documento policopiado).
- Montana, P., & Charnov, B. (2008). *Management*. New York: Barron's Educational Series.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'Organisation*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

- Ovelheiro, M. (2005). *Estudo de Casos de Boas Práticas de Gestão de Explorações Agrícolas*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Parente, T. (1995). *Avaliação de Impacto da Formação sobre as Trajectórias Profissionais e a Competitividade Empresarial. Um Ensaio em Empresas do Sector Têxtil do Vale do Ave*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Tese de Mestrado.
- Peretti, J. M. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pimentel, D. (2011). *Sociologia da Empresa e das Organizações : Uma breve introdução a problemas e perspectivas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Pimentel, D. (1986). Sistemas de Trabalho e Modelos Culturais num Contexto em Mudança: Elementos para um Projecto de Pesquisa. *Sociologia - Problemas e Práticas*, (pp. 167-178).
- Pimentel, D. (1988). Sobre a Cultura da Empresa: Contributos para a Clarificação de um Conceito. *Sociologia - Problemas e Práticas*, 4, (pp. 113-146).
- Pinheiro, A. C., Coelho, J. C., & Neto, M. d. (2007). *Gestão da Empresa Agrícola no Século XXI. Manual II - Gestão e Administração de Empresas*. Lisboa: Associação dos Jovens Agricultores Portugueses.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des Organizations: Approches Classiques, Contemporaines et de l'Avant Garde*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Sainsaulieu, R. (1993). Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise. *Socius, Working Papers, n° 1*.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologia da Empresa : Organização, Cultura e Desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sainsaulieu, R., & Segrestin, D. (1987). Para uma Teoria Sociológica da Empresa. *Sociologia - Problemas e Práticas*, 3, (pp. 199-215).
- Serrano, M. ., (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos. *Socius, Working Papers n.º 1*.
- Serrano, M. (2009). *Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudos de Caso numa Rede de Empresas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa/Instituto Superior de Economia e Gestão. Tese de Doutoramento.
- Tavares, S., & Caetano, A. (1999). A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. In A. Caetano, *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (pp. 31-60). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Thévenet, M. (1997). *Cultura de Empresa, Auditoria e Mudança*. Lisboa: Monitor.

Torres, L. L. (2004). *Cultura Organizacional em Contexto Educativo. Sedimentos Culturais e Processos de Construção do Simbólico numa Escola Secundária*. Braga: Centro de Investigação em Educação do Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.

Torres, L. L. (2008). Dilemas Teóricos no Processo de Construção da Cultura Organizacional. *Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto: Sociologia*, 17/18, pp. 225-248.

Trivinos, A. N. (1990). *Introdução à Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais*. S. Paulo: Editora Atlas.

Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos* (3ª Edição ed.). S. Paulo: Bookman.

Anexos

Anexo I – Guião da Entrevista



Nome?

Função?

Data de Entrada para a Empresa?

Desde quando exerce as atuais funções?

A. Clientes

1. Quais são os principais clientes da empresa?
2. Como caracteriza a relação da empresa com os clientes? (Os aspetos que são mais valorizados na relação com o cliente, que valores defendem, como respondem às exigências dos clientes, que estratégias existem quanto aos clientes (manter, aumentar, reduzir....))

B. Fornecedores

3. Quais são os seus principais fornecedores?
4. Como caracteriza a relação da empresa com os fornecedores? (que exigências, que critérios de seleção dos fornecedores?)

C. Concorrentes

5. Quais são os seus principais concorrentes?
6. Como caracteriza a relação da empresa com os concorrentes? (como se posiciona a empresa relativamente aos seus principais concorrentes?)
7. Identifique as principais ameaças e oportunidades para a empresa originadas pelos concorrentes?
8. Que mecanismos são utilizados pela empresa para reagir às ameaças e aproveitar as oportunidades?

D. Entidades locais, regionais e nacionais

9. Quais são as entidades (locais, regionais e/ou nacionais) com quem a empresa mantém um relacionamento mais estreito?
10. Como caracteriza a relação da empresa com as entidades locais, regionais e nacionais?
11. Que mecanismos são utilizados pela empresa para reagir às ameaças e aproveitar as oportunidades do meio envolvente?

E. Sindicatos

12. A empresa mantém algum tipo de relacionamento com sindicatos?

Se sim:

13. Como caracteriza a relação da empresa com os sindicatos?
14. Identifique as principais ameaças que decorrem da relação que a empresa mantém com os sindicatos?
15. Identifique as principais oportunidades que decorrem da relação que a empresa mantém com os sindicatos?
16. Que mecanismos são utilizados pela empresa para reagir às ameaças e aproveitar as oportunidades?

F. Estrutura

17. A empresa tem um organigrama definido?
18. Quem na empresa conhece o organigrama?
19. Quantos níveis hierárquicos tem o organigrama? Porquê?
20. Quais funções são consideradas centrais na estrutura da empresa?

G. Valores

21. Quais os principais valores subjacentes à gestão da empresa?
22. Estes valores são transmitidos, interiorizados e partilhados por todos os colaboradores?
23. Que mecanismos utiliza a empresa para disseminar em todos os colaboradores os valores?

H. Desafios da empresa para o futuro (visão)

24. Identifique a visão que a empresa tem para o futuro?
25. Esta visão é clara para todos os colaboradores?

26. Que mecanismos utiliza a empresa para divulgar a sua visão?

I. Estratégia

27. Indique os objetivos prioritários da empresa para os próximos 5 anos.

28. Quais os fatores críticos para que a estratégia tenha sucesso?

29. Que importância tem a Gestão de Recursos Humanos na estratégia geral da empresa?

J. Recrutamento, seleção e socialização/acolhimento de colaboradores

30. A empresa consegue recrutar, em quantidade e qualidade, as pessoas que necessita para o seu funcionamento?

31. Quais as principais dificuldades associadas ao recrutamento e seleção de pessoal?

32. Que métodos são utilizados pela empresa no recrutamento e seleção dos trabalhadores da empresa?

33. Quais são os principais critérios que a empresa valoriza na seleção e recrutamento de trabalhadores?

34. De que forma é feito o acolhimento e socialização (integração) dos trabalhadores na empresa?

K. Formação e desenvolvimento

35. Existe na empresa uma política de formação e desenvolvimento para os recursos humanos?

36. Que objetivos estão na base dessa política?

37. De que forma é operacionalizada (modalidades) essa política de formação e desenvolvimento?

38. Que conteúdos são abordados ao nível das práticas de formação e desenvolvimento (por categoria profissional)?

39. Quais as principais dificuldades/constrangimentos para a implementação de uma política de formação e desenvolvimento dos recursos humanos?

L. Remunerações e recompensas

40. Qual é o sistema de remunerações e recompensas em vigor na empresa?

41. Quais os objetivos que presidem à utilização deste sistema de remunerações e recompensas?

M. Política de emprego

42. Quais as modalidades de contratos utilizadas na empresa?

43. Que modalidades de trabalho flexível têm na empresa? O seu peso tem vindo a aumentar ou a diminuir? Porquê?

Anexo II - Inquéritos

Questionário 1: Responsáveis pela Empresa

Este questionário destina-se à realização de um estudo com vista à realização da minha Tese de Mestrado em Sociologia na Universidade de Évora.

A sua colaboração no preenchimento do questionário é essencial e, desde já, garantimos que as suas respostas são confidenciais e servem apenas os objetivos do trabalho de investigação.

Por favor responda a todas as questões!

PARTE I – IDENTIFICAÇÃO

1. Setor onde trabalha:

2. Sexo:

a. Feminino

b. Masculino

3. Idade:

4. Localidade de Residência Permanente:

5. Tipo de contrato:

a. Permanente

b. A termo certo

c. A termo incerto

d. Outro. Qual?

6. Anos que trabalha na empresa:

7. Habilitações escolares:

- a. Até ao 1.º Ciclo do Ensino Básico
- b. 2.º Ciclo do Ensino Básico
- c. 3.º Ciclo do Ensino Básico
- d. Ensino Secundário
- e. Ensino Superior

8. Qualificação profissional:

- a. Dirigentes
- b. Quadros Médios e Superiores
- c. Profissionais Altamente Qualificados
- d. Profissionais Qualificados
- e. Profissionais Pouco Qualificados

9. Em que intervalo se situa, aproximadamente, o seu **salário base mensal**?

[Não considere prémios, subsídio de almoço ou outras remunerações extra]

- a. Menos de 500 Euros
- b. Entre 501 e 750 Euros
- c. Entre 751 e 1000 Euros
- d. Entre 1001 e 1500 Euros
- e. Entre 1501 e 2500 Euros
- f. Mais de 2500 Euros

PARTE II – ANÁLISE DA EMPRESA

Assinale, na escala de 1 a 5, em que medida cada uma das afirmações caracteriza a empresa.

10. Relação da Empresa com os Clientes:

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
10.1. Na hora de tomar decisões sobre a produção, valorizam-se as solicitações dos clientes e dos mercados.					
10.2. A decisão de fechar um negócio com um cliente é da exclusiva responsabilidade do Administrador.					
10.3. Na relação que se mantém com os clientes, valoriza-se a oportunidade de cada negócio.					
10.4. As decisões sobre a seleção de novas variedades são tomadas apenas pela Empresa.					

11. Relação da Empresa com os Fornecedores:

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
11.1. Na hora de adquirir produtos ou serviços para a sua atividade, a empresa valoriza os critérios de honestidade e confiança					
11.2. A aquisição de produtos ou serviços para a atividade obedece a um plano anual.					
11.3. A decisão de fechar um negócio com um fornecedor pode ser delegada em outros elementos da organização que não a administração					
11.4. Nas aquisições aos fornecedores, a empresa segue um procedimento único para todos os produtos ou serviços.					

12. Relação da Empresa com os Concorrentes:

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
12.1. Na definição da estratégia da empresa, o conhecimento dos concorrentes é pouco valorizado.					
12.2. A empresa conhece bastante os pontos fracos e os pontos fortes dos seus concorrentes.					
12.3. Perante as ameaças dos concorrentes, a empresa reage potenciando a troca e a aquisição de know how					
12.4. A empresa mantém com os concorrentes um quadro de relação de pouca proximidade.					

13. Relação da Empresa com as Entidades Locais, Regionais e Nacionais

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
13.1. A participação da empresa em iniciativas da comunidade é seletiva e restrita.					
13.2. A empresa tem com as entidades/instituições um quadro de relação de pouca proximidade.					
13.3. A empresa tem com as entidades/instituições externas (locais, regionais e nacionais) uma relação estreita e de alguma proximidade.					
13.4. A relação da empresa com as entidades locais, regionais e nacionais é delegada em outros elementos da organização que não a administração					

14. Os Valores da Empresa

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
14.1. Para a empresa as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários são a principal preocupação.					
14.2. A empresa valoriza sobretudo o cumprimento das regras e das ordens.					
14.3. A empresa valoriza sobretudo a capacidade de adaptação e a autonomia dos empregados.					
14.4. Para a empresa a produtividade e o lucro são a principal preocupação.					

15. A Visão da Empresa

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
15.1. A empresa quer ser vista como uma referência pela qualidade dos seus serviços.					
15.2. A empresa quer ser vista como uma referência de estabilidade no emprego.					
15.3. A empresa quer apostar na satisfação dos seus recursos humanos.					
15.4. A empresa quer apostar no crescimento e na conquista de novos mercados.					

16. A Estratégia da Empresa

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
16.1. A empresa tem como principal prioridade a qualificação dos seus recursos humanos.					
16.2. A empresa tem como principal prioridade a manutenção da ordem e da disciplina.					
16.3. A empresa tem como principal prioridade a aquisição de know how e a adaptação a novos desafios.					
16.4. A empresa tem como principal prioridade a eficiência e a produtividade.					

17. A Estrutura da Empresa

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
17.1. O contato dos trabalhadores com a administração e os diretores é raro e difícil.					
17.2. Os trabalhadores têm autonomia para desenvolver o seu trabalho na empresa.					
17.3. A empresa tem a preocupação de definir para os colaboradores os procedimentos e as metas a atingir.					
17.4. Na empresa a comunicação é sobretudo baseada em contatos pessoais e informais.					

18. Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
18.1. A empresa privilegia os recursos humanos mais criativos e autónomos.					
18.2. A empresa valoriza sobretudo as recomendações de pessoas chave.					
18.3. A empresa privilegia o recrutamento e seleção de recursos humanos qualificados.					
18.4. O recrutamento de um colaborador é uma decisão da exclusiva responsabilidade da administração.					

19. Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
19.1. A empresa investe na formação para produzir mais e melhor.					
19.2. Na empresa investe-se pouco na formação dos recursos humanos.					
19.3. A empresa promove formação para os seus recursos humanos com muita regularidade.					
19.4. A empresa investe na formação para desenvolver as competências dos seus colaboradores.					

20. Remunerações e Recompensas de Recursos Humanos

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
20.1. A empresa costuma recompensar grupos ou equipas de trabalho.					
20.2. A empresa não recompensa os melhores trabalhadores.					
20.3. A empresa recompensa os trabalhadores mais dedicados e produtivos.					
20.4. A empresa premeia os colaboradores mais criativos e inovadores.					

21. Política de Emprego na Empresa

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
21.1. Na empresa todos os trabalhadores têm oportunidade de crescer profissionalmente.					
21.2. Trabalhar nesta empresa é uma mais valia para o currículo dos trabalhadores.					
21.3. Os trabalhadores com melhor desempenho sentem-se reconhecidos pela empresa.					
21.4. A empresa cria condições para garantir a continuidade dos trabalhadores.					

Obrigado pela sua colaboração!

Questionário: Trabalhadores em Geral

Este questionário destina-se à realização de um estudo com vista à realização da minha Tese de Mestrado em Sociologia na Universidade de Évora.

A sua colaboração no preenchimento do questionário é essencial e, desde já, garantimos que as suas respostas são confidenciais e servem apenas os objetivos do trabalho de investigação.

Por favor responda a todas as questões!

PARTE I – IDENTIFICAÇÃO

1. Setor onde trabalha:

2. Sexo:

a. Feminino

b. Masculino

3. Idade:

4. Localidade de Residência Permanente:

5. Tipo de contrato:

a. Permanente

b. A termo certo

c. A termo incerto

d. Outro. Qual?

6. Anos que trabalha na empresa:

7. Habilitações escolares:

- a. Até ao 1.º Ciclo do Ensino Básico
- b. 2.º Ciclo do Ensino Básico
- c. 3.º Ciclo do Ensino Básico
- d. Ensino Secundário
- e. Ensino Superior

8. Qualificação profissional:

- a. Dirigentes
- b. Quadros Médios e Superiores
- c. Profissionais Altamente Qualificados
- d. Profissionais Qualificados
- e. Profissionais Pouco Qualificados

9. Em que intervalo se situa, aproximadamente, o seu **salário base mensal**?

[Não considere prémios, subsídio de almoço ou outras remunerações extra]

- a. Menos de 500 Euros
- b. Entre 501 e 750 Euros
- c. Entre 751 e 1000 Euros
- d. Entre 1001 e 1500 Euros
- e. Entre 1501 e 2500 Euros
- f. Mais de 2500 Euros

PARTE II – ANÁLISE DA EMPRESA

Assinale, na escala de 1 a 5, em que medida cada uma das afirmações caracteriza a empresa.

10. Os Valores da Empresa

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
10.1. Para a empresa as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários são a principal preocupação.					
10.2. A empresa valoriza sobretudo o cumprimento das regras e das ordens.					
10.3. A empresa valoriza sobretudo a capacidade de adaptação e a autonomia dos empregados.					
10.4. Para a empresa a produtividade e o lucro são a principal preocupação.					

11. A Estrutura da Empresa

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
11.1. O contato dos trabalhadores com a administração e os diretores é raro e difícil.					
11.2. Os trabalhadores têm autonomia para desenvolver o seu trabalho na empresa.					
11.3. A empresa tem a preocupação de definir para os colaboradores os procedimentos e as metas a atingir.					
11.4. Na empresa a comunicação é sobretudo baseada em contatos pessoais e informais.					

12. Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
12.1. A empresa privilegia os recursos humanos mais criativos e autónomos.					
12.2. A empresa valoriza sobretudo as recomendações de pessoas chave.					
12.3. A empresa privilegia o recrutamento e seleção de recursos humanos qualificados.					
12.4. O recrutamento de um colaborador é uma decisão da exclusiva responsabilidade da administração.					

13. Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
13.1. A empresa investe na formação para produzir mais e melhor.					
13.2. Na empresa investe-se pouco na formação dos recursos humanos.					
13.3. A empresa promove formação para os seus recursos humanos com muita regularidade.					
13.4. A empresa investe na formação para desenvolver as competências dos seus colaboradores.					

14. Remunerações e Recompensas de Recursos Humanos

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
14.1. A empresa costuma recompensar grupos ou equipas de trabalho.					
14.2. A empresa não recompensa os melhores trabalhadores.					
14.3. A empresa recompensa os trabalhadores mais dedicados e produtivos.					
14.4. A empresa premeia os colaboradores mais criativos e inovadores.					

15. Política de Emprego na Empresa

	1. Discordo	2. Discordo em Parte	3. Concordo e Discordo	4. Concordo Bastante	5. Concordo Plenamente
15.1. Na empresa todos os trabalhadores têm oportunidade de crescer profissionalmente.					
15.2. Trabalhar nesta empresa é uma mais valia para o currículo dos trabalhadores.					
15.3. Os trabalhadores com melhor desempenho sentem-se reconhecidos pela empresa.					
15.4. A empresa cria condições para garantir a continuidade dos trabalhadores.					

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo III – Caracterização dos Inquiridos

Caraterização dos Inquiridos

Tabela 19: Inquiridos Tipo de Contrato / Género

Tipo de Contrato	Homens		Mulheres		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Permanentes	64	60,38%	8	15,09%	72	45,28%
Termo Certo	5	4,72%	2	3,77%	7	4,40%
Temporários	37	34,91%	43	81,13%	80	50,31%
Total	106	100,00%	53	100,00%	159	100,00%

Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

Tabela 20: Inquiridos Tipo de Contrato / Grupos Etários

Tipos de Contrato	Perm e Term Certo		Temporários		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Menos de 35 anos	32	40,51%	36	45,00%	68	42,77%
Entre 35 e 50 anos	44	55,70%	30	37,50%	74	46,54%
Mais de 50 anos	3	3,80%	14	17,50%	17	10,69%
Total	79	100,00%	80	100,00%	159	100,00%

Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

Tabela 21: Inquiridos Tipo de Contrato / Residência (origem)

Tipo de Contrato	Perm e Term Certo		Temporários		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Concelho	21	26,58%	11	13,75%	32	20,13%
Distrito	13	16,46%	34	42,50%	47	29,56%
Fora do Distrito	9	11,39%	21	26,25%	30	18,87%
Estrangeiro	36	45,57%	14	17,50%	50	31,45%
Total	79	100,00%	80	100,00%	159	100,00%

Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

Tabela 22: Inquiridos Tipo de Contrato / Níveis de Antiguidade

Tipo de Contrato	Perm e Term Certo		Temporários		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Menos de 3 anos	23	29,11%	80	100,00%	103	64,78%
Entre 3 e 5 anos	39	49,37%	0	0,00%	39	24,53%
Mais de 5 anos	17	21,52%	0	0,00%	17	10,69%
Total	79	100,00%	80	100,00%	159	100,00%

Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

Tabela 23: Inquiridos Tipo de Contrato / Níveis de Habilitação Escolar

Tipo de Contrato Habilitações Escolares	Perm e Term Certo		Temporários		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Até 1º Ciclo do EB	4	5,06%	14	17,50%	18	11,32%
2º Ciclo do EB	14	17,72%	12	15,00%	26	16,35%
3º Ciclo do EB	18	22,78%	33	41,25%	51	32,08%
Secundário	26	32,91%	18	22,50%	44	27,67%
Superior	17	21,52%	3	3,75%	20	12,58%
Total	79	100,00%	80	100,00%	159	100,00%

Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

Tabela 24: Inquiridos Tipo de Contrato / Níveis de Qualificação Profissional

Tipo de Contrato Qualific. Profissional	Perm e Term Certo		Temporários		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Dirig e Quad. Super.	14	17,50%	0	0,00%	14	8,75%
Prof. Alt. Qualificad.	11	13,75%	0	0,00%	11	6,88%
Prof. Qualificados	20	25,00%	0	0,00%	20	12,50%
Prof. Pouco Qualif.	35	43,75%	80	100,00%	115	71,88%
Total	80	100,00%	80	100,00%	160	100,00%

Fonte: Inquéritos aos trabalhadores

Anexo IV – Cálculos para determinação do volume da amostra dos trabalhadores temporários

Tabela 25: Amostra dos trabalhadores temporários

Residência	Nº	%	Amostra	Grupos Etários	Nº	%	Amostra	Sexo	Nº	%	Amostra
Ferreira do Alentejo	90	13,49%	11	Menos de 35 anos	29	32,22%	3	Masculino	17	58,62%	2
								Feminino	12	41,38%	1
				Entre 35 e 50 anos	26	28,89%	3	Masculino	6	23,08%	1
								Feminino	20	76,92%	2
				Mais de 50 anos	35	38,89%	4	Masculino	2	5,71%	0
								Feminino	33	94,29%	4
Distrito de Beja	290	43,48%	34	Menos de 35 anos	127	43,79%	15	Masculino	56	44,09%	7
								Feminino	71	55,91%	8
				Entre 35 e 50 anos	120	41,38%	14	Masculino	56	46,67%	7
								Feminino	64	53,33%	8
				Mais de 50 anos	43	14,83%	5	Masculino	14	32,56%	2
								Feminino	29	67,44%	3
Outros Distritos	171	25,64%	21	Menos de 35 anos	83	48,54%	10	Masculino	49	59,04%	6
								Feminino	34	40,96%	4
				Entre 35 e 50 anos	57	33,33%	7	Masculino	18	31,58%	2
								Feminino	39	68,42%	5
				Mais de 50 anos	31	18,13%	4	Masculino	17	54,84%	2
								Feminino	14	45,16%	2
Estrangeiro	116	17,39%	14	Menos de 35 anos	58	50,00%	7	Masculino	41	70,69%	5
								Feminino	17	29,31%	2
				Entre 35 e 50 anos	50	43,10%	6	Masculino	28	56,00%	3
								Feminino	22	44,00%	3
				Mais de 50 anos	8	6,90%	1	Masculino	4	50,00%	0
								Feminino	4	50,00%	1
Total	667	100,00%	80	Menos de 35 anos	297	44,53%	36	Masculino	163	54,88%	20
								Feminino	134	45,12%	16
				Entre 35 e 50 anos	253	37,93%	30	Masculino	108	42,69%	13
								Feminino	145	57,31%	17
				Mais de 50 anos	117	17,54%	14	Masculino	37	31,62%	4
								Feminino	80	68,38%	10

Fonte: Elaboração própria

Anexo V – Grelha de questões dos inquéritos

Grelha de Questões dos Inquéritos

Dimensões	Modelo das Relações Humanas	Modelo dos Objetivos Racionais	Modelo dos Processos Internos	Modelo dos Sistemas Abertos
Clientes	As decisões sobre a seleção de novas variedades são tomadas apenas pela Empresa.	Na hora de tomar decisões sobre a produção, valorizam-se as solicitações dos clientes e dos mercados.	A decisão de fechar um negócio com um cliente é da exclusiva responsabilidade do Administrador.	Na relação que se mantém com os clientes, valoriza-se a oportunidade de cada negócio.
Fornecedores	Na hora de adquirir produtos ou serviços para a sua atividade, a empresa valoriza os critérios de honestidade e confiança	Nas aquisições aos fornecedores, a empresa segue um procedimento único para todos os produtos ou serviços.	A aquisição de produtos ou serviços para a atividade obedece a um plano anual.	A decisão de fechar um negócio com um fornecedor pode ser delegada em outros elementos da organização que não a administração
Concorrentes	A empresa mantém com os concorrentes em geral um quadro de relação de pouca proximidade.	A empresa conhece bastante os pontos fracos e os pontos fortes dos seus concorrentes.	Na definição da estratégia da empresa, o conhecimento dos concorrentes é pouco valorizado.	Perante as ameaças dos concorrentes, a empresa reage potenciando a troca e a aquisição de know how
Entidades	A empresa tem com as entidades externas um quadro de relação de pouca proximidade.	A empresa tem com as entidades/instituições externas (locais, regionais e nacionais) uma relação estreita e de alguma proximidade	A participação da empresa em iniciativas da comunidade é seletiva e restrita	A relação da empresa com as entidades/instituições locais, regionais e nacionais é delegada em outros elementos da organização que não a administração
Valores	Para a empresa as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários são a principal preocupação.	Para a empresa a produtividade e o lucro são a principal preocupação.	A empresa valoriza sobretudo o cumprimento das regras e das ordens.	A empresa não garante aos empregados estabilidade e segurança no emprego.
Visão	A empresa quer apostar na satisfação dos seus recursos humanos.	A empresa quer ser vista como uma referência pela qualidade dos seus serviços.	A empresa quer ser vista como uma referência de estabilidade.	A empresa quer apostar no crescimento e na conquista de novos mercados.
Estratégia	A empresa tem como principal prioridade a qualificação dos seus recursos humanos	A empresa tem como principal prioridade a eficiência e a produtividade.	A empresa tem como principal prioridade a manutenção da ordem e a disciplina.	A empresa tem como principal prioridade a aquisição de know how e a adaptação a novos desafios
Estrutura	Na empresa a comunicação é sobretudo baseada em contatos pessoais e informais.	A empresa tem a preocupação de definir para os colaboradores os procedimentos e as metas a atingir.	O contato dos trabalhadores com a administração e os diretores é raro e difícil.	Os trabalhadores têm autonomia para desenvolver o seu trabalho na empresa.
Recrut. E Sel.	A empresa valoriza sobretudo as recomendações de pessoas chave.	A empresa privilegia os recursos humanos mais produtivos e com maior dedicação.	O recrutamento de um colaborador é uma decisão da exclusiva responsabilidade da administração.	A empresa privilegia os recursos humanos mais criativos e autónomos.
Form. E Des.	A empresa investe na formação para desenvolver as competências dos seus colaboradores.	A empresa investe na formação para produzir mais e melhor.	Na empresa investe-se pouco na formação dos recursos humanos.	A empresa promove formação para os seus recursos humanos com muita regularidade.
Rem. E Rec.	A empresa costuma recompensar grupos ou equipas de trabalho.	A empresa recompensa os trabalhadores mais dedicados e produtivos.	A empresa não recompensa os melhores trabalhadores.	A empresa premeia os colaboradores mais criativos e inovadores.
Pol. Emprego	Na empresa todos os trabalhadores têm oportunidade de ter uma carreira.	Na empresa promovem-se os trabalhadores com melhor desempenho.	Na empresa a promoção dos trabalhadores é limitada e demorada.	Na empresa existe uma promoção rápida apenas para algumas categorias profissionais.

Fonte: Elaboração própria

Anexo VI – Grelhas de Análise de Conteúdo

Entrevista 1

Temas	Sub-temas	Ideias-chave	Unidades de Registo
Meio Ambiente	Clientes	Relação de confiança, lealdade e de proximidade com o cliente	<p>“Nós procuramos ter relações muito estreitas, muito cordiais com os nossos poucos clientes. Esses poucos clientes que temos, depois, acabam sendo parte da nossa família. E acreditamos que esse é o caminho mais certo. Solidificar esse relacionamento, na base da lealdade, da honestidade. Porque a atividade é sempre difícil... Então procuramos manter com os nossos clientes um relacionamento muito bom, muito leal muito amigo...”</p> <p>“(...)ao longo dos anos, criámos um ambiente muito favorável, um ambiente de seriedade.”</p> <p>“(...)os nossos amigos são os nossos clientes.”</p>
		Foco nos mercados externos/ Foco nos mercados mais exigentes	<p>“(...)o nosso trabalho tem sido procurar clientes que desejam comprar um mercedes. E é o que nós fazemos. Embora o fiat 500 também seja um bom carro, também anda na estrada. Mas nós fazemos mercedes. E, então, temos que tentar encontrar clientes para comprar mercedes.”</p> <p>“(...) o trabalho do Vale da Rosa é, basicamente, encontrar clientes exigentes para o nosso tipo de produto. Que é um produto mais caro porque é mais trabalhado.”</p>
	Fornecedores	Critérios de seleção dos fornecedores	<p>“(...) Nós procuramos rodear-nos das pessoas nas quais confiamos.”</p> <p>“(...) é isso que nós procuramos em relação aos nossos fornecedores. Contatar com pessoas com quem nós possamos também estabelecer laços de amizade.”</p> <p>“(...)Procuramos pessoas com as quais nos identificamos.”</p>
	Concorrentes	Tipo de concorrentes	<p>“A nível nacional nós não temos concorrentes diretos, porque se faz um produto diferenciado do que se faz em Portugal.”</p> <p>“(...) Nós temos concorrentes mais diretos em Espanha e em Itália. E os italianos são os nossos principais concorrentes.”</p>
		Quadro de relação com concorrentes	<p>“A concorrência é sempre muito forte. No entanto eu devo dizer-lhe que o relacionamento entre as pessoas do ramo, regra geral, claro, há exceções, é muito bom. Particularmente com os espanhóis e com os italianos. Nós temos ótimas relações com alguns produtores espanhóis e alguns produtores italianos, com quem falamos com muita assiduidade, a quem visitamos, trocamos informações, e isso é muito importante.”</p>

Meio Ambiente	Concorrentes	Ameaças relativamente aos clientes	“(…) aquilo que eles fazem é aquilo que à partida é mais certo fazer. Produzem o mais possível por área, portanto, produzem por cada hectare tanto quanto consigam produzir, e gastam o menos possível. E, assim sendo, eles têm um produto bom, porque eles são bons agricultores, a um preço baixo. O que é que o Vale da Rosa faz? Faz exatamente o contrário.”
		Oportunidades em relação aos nossos concorrentes	<p>“O Diretor da Marks e Spencer… disse-me nos olhos lá em Inglaterra, por nada, disse porque quis dizer… Você sabe, nós importamos uvas de 19 países. As suas são as melhores.”</p> <p>“(…) os supermercados, naturalmente, exigem preço. Mas também querem qualidade. Então, digamos que, a nossa fruta tem sempre uma mais valia. A nossa fruta, nos supermercados, vale sempre mais do que a fruta dos concorrentes. Tanto que, é um caso único, em Portugal, nós temos um produto que é vendido pelo seu nome.”</p> <p>“(…) Optámos por fazer um produto de grande qualidade. E porque é que optámos por isso? Por várias razões. Mas principalmente porque o nosso Alentejo tem uma característica muito importante nesta área que é imprimir um sabor muito exacerbado. Aliás, todas as qualidades organoléticas são exacerbadas. Isso porque Deus quis assim, temos um clima que nos permite isso, temos boas terras… todas as condições se conjugam nesse sentido.”</p> <p>“(…) os portugueses têm uma grande vantagem neste comércio internacional, porque nós somos tidos como pessoas sérias, pessoas honestas, pessoas corretas. E isso não é assim muito frequente no comércio internacional. Então eu sinto também, que pelo fato de ser português, sinto uma certa facilidade em estabelecer esses negócios.”</p>
	Entidades locais, nacionais, regionais	Tipo de Entidades com quem mais se relacionam / Quem procura quem	<p>“(…) chama muito a atenção dos nossos governantes e do público em geral.”</p> <p>“Nós também procuramos, sobretudo no que diz respeito aos jovens. (…) Agora estamos a comemorar o milésimo aluno que nos visita. Com menos de 12 anos… vamos até fazer um evento para comemorar… Com mais de 12 anos nós temos muitos e muitos, porque os colégios, as Universidades nos visitam muito.”</p>
		Quadro de relação com entidades	“E nós procuramos receber com todo o carinho as pessoas que nos visitam. Porque achamos que cada pessoa que nos visita é um potencial divulgador do nosso bom nome. E então, nós damos muita atenção a esse fato e, no que diz respeito aos nossos governantes, temos sempre uma postura muito profissional e muito humilde, o que facilita muito essa aproximação. Mas achamos uma mais valia para nós por causa dessa divulgação.”

Meio Ambiente	Entidades locais, regionais, nacionais	Quadro de relação com entidades	<p>“(…) tenho sido assim privilegiado assim nesse aspeto, porque há sempre muita simpatia pelo Vale da Rosa.”</p> <p>“(…) nós temos um relacionamento muito bom com o ACT. O ACT é que, no fim de contas, nos dá as diretrizes e nos fiscaliza em relação a essa parte dos funcionários. Então nós procuramos ter, e temos, esse relacionamento bom, no sentido de efetivamente protegermos os nossos funcionários.”</p>
		Ameaças/Oportunidades	<p>“(…)É assim que eu vejo os serviços públicos. Exatamente ao contrário do que eu vejo ser feito. (...) E acho que isso tudo tem que mudar. Se não mudar, os espanhóis, os holandeses ou os franceses vêm tomar conta da agricultura do nosso país, porque nós estamos a mostrar-nos incapazes de fazer um trabalho em condições.”</p> <p>“(…) Essa questão de a gente tratar com os burocratas que fazem isso é horrível. É uma coisa que me deixa a sofrer. Eu sei, até porque eu ando por muito lado, eu também já fui emigrante muitos anos. Eu sei que há muitos lugares em que não é feito desta forma. Assim sendo, eu fico com imensa pena do nosso país. Então, isso tudo tem que mudar. O servidor público tem que servir. E ele não está a fazer desta forma...”</p> <p>“Nós não criámos uma organização profissional que efetivamente protegesse e estimulasse a atuação dos nossos agricultores.”</p> <p>“Tenho a sorte de ter uma empresa já de porte médio, de ter pessoas que me ajudam. Mas isso é uma sorte que eu tenho. Tenho o departamento de contabilidade, disto e daquilo... Eu posso defender-me. Tenho informação, tenho essas pessoas que me ajudam...”</p> <p>“(…) o Governo que se preocupa tanto com essa parte da formação deveria, e nós estamos a tentar que isso aconteça, proporcionar para as empresas formação de acordo com as necessidades efetivas da empresa. E muitas vezes isso não acontece.”</p>
Gestão do Negócio	Estrutura	Níveis hierárquicos	<p>“Nós procuramos seguir um esquema que esteja de acordo com a nossa realidade. É uma empresa de porte médio, assim sendo, parece que não se justifica sofisticar mais esse organigrama.”</p>
		Funções Centrais	<p>Produção, Comercial e Administrativo Financeira.</p> <p>“No momento a função de RH está diretamente dependente do Gestor Geral que é também o Gestor de Produção. E temos um chefe de departamento. E nós no momento estamos a receber a assessoria duma firma especializada em RH e estamos a pensar que talvez seja mais interessante dividir as duas partes. Dividir o setor de pessoal do setor de RH (mais para recrutamento, para acompanhamento do pessoal). E o setor de</p>

Gestão do Negócio		Funções Centrais	<p>“pessoal mais para o pagamento dos salários.”</p> <p>“Nós damos muita atenção a essa área, como não podia deixar de ser, porque mais de metade das nossas despesas totais é direcionada ao pagamento de salários. (...) Então, nós estamos a dar toda a atenção a esse departamento de RH... para que os nossos colaboradores sejam mais eficientes e estejam efetivamente mais motivados, mais felizes. Nós estamos a fazer agora, de uma forma mais organizada, os planos de carreira, os planos de cargos e salários. Enfim, estamos a organizar melhor, visto que já temos a trabalhar connosco centos de pessoas.”</p>
		Envolvimento dos trabalhadores	<p>“Pelos principais colaboradores sim, sem dúvida. Depois é um organigrama curtinho, tem poucas pessoas. Todos nós sabemos quem é quem. No que diz respeito à massa de trabalhadores do campo, talvez não... porque eles têm os seus chefes diretos, que conhecem perfeitamente o gestor geral e que faz a ligação com a restante estrutura.”</p>
	Valores	Valores da Empresa	<p>“É o respeito, é nós tratarmo-nos uns aos outros como irmãos, respeitarmos muito as pessoas que trabalham na empresa.”</p> <p>Mas se eu for humilde e se eu me conseguir colocar no lugar do outro... Eu dizia ainda mais. “E quanto menos letrado for um indivíduo com quem vocês tratarem, mais vocês têm que ter em atenção isso...”</p> <p>“(...) não podemos pensar na agricultura de alqueva, que é aquilo que particularmente me interessa, sem pensarmos em know how, em tecnologia, em evolução. Nós não podemos, de maneira nenhuma, darmos-nos ao luxo de entrarmos num campo destes sem ir buscar tecnologia.”</p> <p>“(...) disposição em trazer tecnologia é absolutamente imprescindível para nós podermos começar a luta.”</p> <p>“Para entrar no mercado com um produto que queremos elevar não podemos fazer de outra forma que não seja investir o que podemos e às vezes o que não podemos nesse know how, nesse conhecimento.”</p> <p>“(...) se eu deixar carregar tudo aquilo que a planta naturalmente quer fazer, e se eu deixar o número de bagos que trazem normalmente, eu não tenho um produto com esta qualidade tão exaltada. Portanto, nós além de estarmos nesta região que é propícia, nós também fazemos por isso.”</p> <p>“Mas nós fazemos mercedes.”</p>

Gestão do Negócio	Valores	Apropriação dos valores pelos RH	“Às vezes eu tenho dificuldade em convencer os nossos colaboradores disso. Mas depois, as pessoas acabam concordando comigo, porque vêm que é uma mais valia imensa nós trazermos aqui um homem do Chile ou de Israel, ou do Brasil ou dos Estados Unidos... e trazerem-nos as novas lá dos países deles para os nossos técnicos.”
	Visão	Visão da empresa	“(...) eu vejo nos próximos 5 anos, o Vale da Rosa como sendo uma organização de apoio a alguns produtores que se queiram ligar a nós. (...) Porque nós temos uma boa estrutura técnica, administrativa, comercial, bons clientes, exportamos para países importantes, e exigentes e fazemos boa figura e, então, eu acho que nós poderíamos contribuir para que a agricultura na nossa região, pelo menos parcialmente, nesta área da uva de mesa, poderíamos contribuir bastante para desenvolver esta atividade e para trazer para a nossa região mais empregos e mais riqueza...” “(...) organização da nossa empresa: do nosso organigrama, na organização dos diferentes setores. Eu gostaria de dar esse passo de uma forma organizada, de uma forma profissional.” “(...) eu não penso só em desenvolver o Vale da Rosa. Eu penso em deixar o nome da nossa família ligado ao desenvolvimento racional da nossa agricultura na nossa região.”
Apropriação da visão pelos RH		“Isso é debatido por nós todos os dias com os nossos chefes, até porque, essa estrutura toda fica muito mais organizada se for pensada por todos nós. E também com a orientação desses mestres que nos assessoram. Como é que vai ser o crescimento do Vale da Rosa. Como é que o Vale da Rosa pode efetivamente colaborar com a região para que a região se desenvolva de uma forma mais racional.”	
Estratégia		Objetivos estratégicos	“Estou-me a profissionalizar, estou-me a rodear de gente especialista nessas áreas, e acho que agora é só uma questão de tempo.”
	Fatores críticos de sucesso	“(...) mestres que nos assessoram” “(...) uma boa equipa treinada” “(...) muita experiência a fazer isto, eu próprio, toda a vida tenho vivido disto...”	

Gestão de Recursos Humanos	Recrutamento, seleção e socialização / acolhimento dos colaboradores	Qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis	<p>“(…) por incrível que pareça, no que diz respeito à maior parte dos trabalhadores que precisamos para o campo, sempre temos dificuldade em encontrar portugueses para executar estas tarefas.”</p> <p>“(…) Quando nós precisamos de contratar pessoas frequentemente aparecem mais trabalhadores estrangeiros do que portugueses.”</p>
		Métodos de seleção, recrutamento e socialização	<p>“Na realidade, nós como trazemos das mesmas localidades as pessoas já há muitos anos, vamos criando uma certa aproximação com as pessoas. E temos alguns indivíduos mais da nossa confiança. E também fazemos, por vezes enviamos alguém nosso, para um caso mais delicado, para fazer a seleção desse pessoal às localidades. Temos sempre que melhorar nesse aspeto da seleção. Por essa razão também temos essa firma de RH que nos está a assessorar. E efetivamente nós achamos que também devemos melhorar esse aspeto da seleção e da formação das pessoas.”</p> <p>“Em determinada altura nós montámos bem esse recebimento das pessoas. E era exatamente o Dr. Ricardo que fazia esse trabalho e que centralizava, juntamente com os nossos técnicos essas informações iniciais ao grupo que chegava. Hoje nós não estamos a fazer de uma forma tão organizada. As pessoas realmente são enquadradas em grupos... com supervisores que estão já mais especializados. (...) Mas nós queremos melhorar muito nessa área e, portanto, esse departamento de RH que estamos a melhorar vai fazer esse trabalho de uma forma mais eficiente.”</p>
		Critérios	<p>“Na realidade não temos muitos critérios.” (Temporários)</p> <p>“Digamos que um indivíduo que se destaca... pela eficiência, porque é sério, porque é um bom líder, porque é trabalhador, porque é um homem de respeito... o que fazemos é convidar esse indivíduo para trabalhar todo o ano connosco.” (Permanentes)</p>
	Formação e Desenvolvimento	Pertinência da formação para a empresa	<p>“Nós precisamos muito de dar formação ao nosso pessoal.”</p> <p>“(…) nós damos formação, de uma forma relativamente intensa aos nossos colaboradores.”</p> <p>“(…) nesse aspeto da formação nós estamos a caminhar bem. Mas há sempre muito a fazer. E penso até que é uma área na qual nós deveríamos ter mais apoios. Porque o tipo de formação que nós precisamos para o nosso trabalho, que é tão diferente do trabalho normal da região, terá que ser uma formação mais específica para o nosso caso. E assim sendo, nós também estamos com um contato muito estreito com IEFP, enfim nós estamos em contato com esses organismos, aventando a possibilidade de nós podermos ser apoiados numa</p>

Gestão de Recursos Humanos	Formação e Desenvolvimento	Pertinência da formação para a empresa	<p>formação mais específica para as nossas necessidades.”</p> <p>“(…) nossos funcionários deveriam receber mais e mais e mais formação, para que eles próprios sejam mais eficientes. E eles sendo mais eficientes também poderão melhorar as suas condições de vida. Porque quanto mais eficientes eles forem, mais eles ganham, mais eles têm a possibilidade de subir degraus na sua carreira.”</p> <p>“(…) acho que a formação não devia de forma nenhuma ser descuidada e devíamos dar toda a atenção a ela.”</p>
		Objetivos	<p>“(…) para que os nossos técnicos fiquem mais preparados. Para que eles saibam mais do que se faz lá fora.”</p> <p>“(…) o mundo das uvas de mesa, nós temos que estar dentro dele, para trazer para cá aquilo que os mais avançados fazem. E além do mais, depois precisamos de dar formação às nossas pessoas, mas formação específica de acordo com essas novas técnicas que estão a aparecer.”</p>
		Modalidades e conteúdos	<p>“Temos uma empresa com a qual temos assessoria que é responsável pelo HCCP... que é um trabalho sério, muito profissional. (...) Nós temos essa empresa de San Telmo, que nos acompanha na parte administrativa. Isso tem sido muito importante para nós. Nós temos técnicos estrangeiros que nos visitam, nomeadamente um italiano, que desde o início nos visita, que todos os meses vem cá, e esse técnico, de todas as vezes que vem, tem uma hora de campo de uma aula prática para todos os técnicos e supervisores de grupo... Depois temos naturalmente também os nossos técnicos, que sempre estão a fazer o acompanhamento. Mas também temos o Instituto Superior de Agronomia, com quem nós temos uma ligação estreita e que estamos a tentar avançar mais nessa assessoria dos nossos supervisores de grupo e dos nossos técnicos. Estamos a formalizar um apoio nesse sentido mais intenso. (...)</p> <p>mandamos frequentemente técnicos nossos para o exterior. Ainda o ano passado foram dois técnicos nossos fazerem a campanha do Chile, onde ficaram dois meses a trabalhar. Mandamos com muita frequência técnicos nossos para a Inglaterra ou para outros lados na Europa. Para os Estados Unidos, para o Brasil.”</p> <p>“A técnica referente às uvas de mesa, à parte nutricional, à parte hídrica, às novas variedades,... o mundo das uvas de mesa, nós temos que estar dentro dele, para trazer para cá aquilo que os mais avançados fazem.”</p> <p>“No que diz respeito à parte administrativa nós temos então outros assessores, nomeadamente essa empresa desse senhor professor espanhol de San Telmo, que nos acompanha com muita intensidade. Nós temos um escritório de Lisboa de um ROC, que nos acompanha e que nos dá assessoria.... Temos uma firma que nos está a apoiar a introduzir o programa SAP.”</p>

Gestão de Recursos Humanos	Formação e Desenvolvimento		
	Remunerações e Recompensas	Modalidades	<p>“O pensamento que eu tenho e que transmito a essa firma é o seguinte: eu gostava muito de dividir os lucros da empresa com aqueles que trabalham na empresa. Porque acho que é um grande negócio que eu vou fazer. Não é só para fazer bem às pessoas, mas acho que de cada um que eu for pagar às pessoas, eu acho que vou ganhar vários.”</p> <p>“Tentámos implementar aqui há alguns anos atrás um sistema de premiações pela eficiência. Mas não conseguimos fazer bem.”</p>
		Objetivos	<p>“O que nós queremos é empolgação, é que as pessoas se sintam felizes e prestigiadas pelo fato de estarem a trabalhar no Vale da Rosa. Então essa empresa, a incumbência principal dela é arranjar a maneira de motivar as pessoas e de as premiar condignamente.”</p>
	Política de Emprego	Evolução do trabalho flexível na empresa	<p>“Se nós tivéssemos mais trabalho durante mais tempo para um número maior de pessoas, e que a diferença fosse de 3 meses, possivelmente, se a pessoa tivesse garantia de trabalho aqui durante 9 meses, digamos que se calhar não ia procurar uma outra situação. Os outros dois ou três meses era capaz de arranjar alguma coisa para fazer... No momento não temos condições de nos dedicarmos a uma outra atividade de forma intensa, porque isso tinha que envolver centos de pessoas, mas é possível que nós cheguemos a isso. Temos a preocupação de termos as pessoas durante mais tempo na empresa. Seria uma mais valia muito importante para nós.”</p>

Fonte: Entrevistas aos responsáveis da empresa

Entrevista 2

Dimensão Central	Sub-dimensões	Indicadores	Unidades de Registo
Meio Ambiente	Clientes	Foco nos mercados externos/ Foco nos mercados mais exigentes	<p>“No mercado exterior, a maioria deles colocam-nos parâmetros de calibre, cor... é esse o objetivo da produção. Como se costuma dizer, o mercado comanda tudo. Isto não é: nós produzimos para depois vender. Não. Nós vendemos e depois temos de produzir. Hoje em dia... o mais importante é vender. E nós temos que nos adaptar às condições de mercado. Não vale a pena estar a produzir um produto que não tem venda. (...) O que é que o mercado quer? (...) E nós tentamos fazer aquilo que o mercado quer. Qualquer empresa que forneça produtos ou serviços tem que estar de acordo com o mercado. Estou a falar em termos de preço, em termos de qualidade. Se nós temos um produto muito bom, mas que não é aceite pelo mercado, porque está fora do preço... “</p> <p>“Nós, ao nosso nível, estamos constantemente no estrangeiro. Em reuniões com os nossos clientes. Nós estamos no mercado global. Sabemos bem o que se produz em todo o mundo de uva. O que é que na Austrália estão a produzir, o que é que na África do Sul estão a produzir, o que é que os Italianos estão a produzir, o que é que os franceses... digamos, digamos os nossos concorrentes diretos, os que estão no nosso hemisfério e os que estão no hemisfério sul.”</p>
		Foco no cliente – Procura agradar o cliente	<p>“(...) Nós aqui tentamos ter um produto de qualidade. Essa qualidade é exigida pelos clientes. Os clientes pedem-nos determinados parâmetros de qualidade que nós temos que cumprir. Aliás, quando eles fazem as encomendas, fazem a especificação de qualidade. Mais o mercado externo, obviamente, embora o mercado interno também o faça. Inclusivamente há cadeias de supermercados que nos colocam determinados parâmetros que nós temos que cumprir.”</p> <p>“Ainda no ano passado estive nos Estados Unidos a ver novas variedades, porque o mercado... ainda ontem tivemos cá o nosso maior cliente de Inglaterra, que é das cadeias mais exigentes do mundo, que vem aqui. E eles dizem, vocês têm que fazer esta variedade, têm que fazer aquela. É deste contato que nasce o produto. E nós temos que fazer o produto que eles querem. O fato de nós termos ido para a uva sem grainha... é porque o mercado exige.”</p>

Meio Ambiente	Fornecedores	Conhecimento que a empresa tem dos fornecedores	“Desses que têm a ver com a alimentação e com a saúde das plantas.”
		Capacidade de negociação com fornecedores	“Estou a falar de fitofármacos. É uma empresa de referência. E além de ser uma empresa de referência, quando compra, compra grandes quantidades. E obviamente que isto dá algum poder negocial...”
		Envolvimento/autonomia das áreas setoriais na negociação de fornecimentos	“Eu não quero parecer pretensioso, mas eu quase lhe diria que é quase total.” “Sinto autonomia. É me dada essa autonomia. (...) Agora estamos a gerir dinheiro que não é nosso...”
		Critérios de seleção dos fornecedores	“A qualidade.” “Porque a qualidade da uva depende também desse tipo de alimentos... Como esses produtos são muito específicos e muito técnicos...” “Obviamente que o preço tem que ser sempre considerado. Estou a pensar por exemplo nos fitofármacos. Normalmente não é o preço que nos faz mudar de um produto que é positivo pela qualidade. (...) As melhores matérias primas fazem o melhor produto. Tentamos utilizar o que é melhor... Acho que nunca houve nem da minha parte, nem da parte do Dr Silvestre instruções... compra mais barato apesar de ter menos qualidade.” Fidelização aos fornecedores: “Não, de maneira nenhuma.”
	Concorrentes	Quadro de relação com concorrentes	“Vamos lá a ver, alguns dos nossos principais concorrentes são de Itália. E os nossos consultores são italianos. Nós conhecemos bem. Visitamos muito Itália, conhecemos bem. Espanha a mesma coisa... E temos muito boas relações com os nossos concorrentes... Em Espanha tivemos lá agora há duas ou três semanas. Fomos recebidos, mostraram-nos tudo, vamos lá com alguma frequência.”
		Ameaças relativamente aos clientes /Resposta a essas ameaças	“Eles têm custos de produção mais baixos do que nós. Por incrível que pareça, o nosso produto é mais caro do que o que se produz em Espanha ou em Itália... Talvez não sejam tão exigentes em qualidade. E por outro lado talvez também porque estão há mais tempo no negócio e dominam melhor o negócio e as técnicas. E digamos talvez também um pouco a estrutura das empresas. Que talvez todos esses fatores aliados... Utilizam menos mão-de-obra. Tem mão-de-obra mais especializada... Vamos lá a ver. Se nós

Meio Ambiente	Concorrentes	Ameaças relativamente aos clientes /Resposta a essas ameaças	<p>falarmos em Itália... há 300 anos que fazem uva. Só a Puglia tem 70 mil hectares. Em Portugal, nós temos 250 ou 260, e depois tudo somado dá 500 hectares... Especializaram-se, passou de pais para filhos... a maioria das empresas até são familiares (...). Há aqui alguma especialização que nós não dominamos ainda.</p> <p>Nós sabemos aquilo que queremos mas, não conseguimos obter da parte do pessoal essa resposta efetiva em termos do trabalho realizado. (...) Tudo isto é uma atividade nova, que não tem tradição aqui no Alentejo e em Portugal. E isso leva a que não haja essa especialização. O pessoal que hoje temos, e como é uma atividade sazonal... temos aqui de fato um núcleo duro de 80 ou 90 pessoas que trabalham sempre connosco. Mas depois 70% das pessoas ou talvez mais, são pessoas que nós contratamos este ano mas para o ano não sabemos se as temos. Nós este ano formamos as pessoas para a seleção da uva – isto aqui há técnicas – (...) mas no próximo ano... são sempre experiências muito curtas.”</p> <p>“Procuramos aprender com eles, especializar-nos, dar formação aos trabalhadores... tentar combater os pontos que nós pensamos que contribuem para isso. Que é de fato a falta de formação. Tentar que cada vez mais tenhamos um núcleo duro que faça esses trabalhos. Tentamos também aprender com os nossos concorrentes. Estamos constantemente em contato com eles. Não só os da Europa, mas também os de fora da Europa, que nalguns casos... têm até mais afinidade connosco. Empresas grandes, do Chile, África do Sul, etc.”</p>
		Oportunidades em relação aos nossos concorrentes	Qualidade: “Para não parecer muito pretensioso, pelo menos não fica atrás dos outros.”
	Entidades locais, nacionais, regionais	Tipo de Entidades com quem mais se relacionam / Quem procura quem	“(...) Nós já tivemos aqui Ministros da Agricultura, Ministros do Trabalho, da Economia, tanto de um governo como de outro. O Primeiro Ministro veio também aqui, o Presidente da República veio. Tivemos agora um projeto do Proder em aprovação, quando tivemos dificuldade, ao nível do IFAP, ao nível do PRODER,”
		Quadro de relação com entidades	<p>“Eu acho que até é uma empresa acarinhada.”</p> <p>“Por um lado porque acho que tratamos as entidades que connosco colaboram o melhor possível. Tentamos fazer um trabalho sério, honesto.”</p>

Meio Ambiente	Entidades locais, regionais, nacionais	Quadro de relação com entidades	<p>“... nunca senti algumas reticências em ser recebido, em apresentar os nossos problemas. Se por acaso tivermos que esperar mandam-nos sentar... não sei se está a entender esta metáfora. Acho que só temos a dizer bem. Seja com as entidades locais, regionais ou nacionais.”</p> <p>“Tivemos agora um projeto do Proder em aprovação, quando tivemos dificuldade, ao nível do IFAP, ao nível do PRODER, ... nunca nos disseram que não porque sim...”</p>
		Oportunidades/ Ameaças	<p>“Temos sentido sempre vontade de ajudar. Umas vezes consegue-se, outras vezes não se consegue, porque não é possível ajudar. Mas há vontade e nota-se que há vontade.”</p> <p>“O que eventualmente nos podemos queixar, ... tanto em Espanha como em Itália, estou a falar dos nossos concorrentes, a uva de mesa tem muito peso em termos económicos. Há determinadas situações que nós em Portugal não conseguimos autorizar, ... ou a aplicação de uns produtos ou outra coisa qualquer; e eles lá conseguem. Porque têm peso. A região de Múrcia, como a uva de mesa tem um peso estrondoso, e como as regiões são autónomas, eles conseguem ... ter peso. Nós somos praticamente únicos em Portugal. Não é a nossa atividade que tem peso para influenciar... O peso que Múrcia tem na União Europeia é diferente do Vale da Rosa, ou um Ministro ir com 200 hectares negociar qualquer coisa. Só a região da Puglia são 70000. Murcia são 30000.”</p>

Gestão do Negócio	Estrutura	Evolução da estrutura na organização	<p>Nós estamos aqui com as dores do crescimento. Há 10 anos era uma empresa familiar. Baseava-se em 2 ou 3 pessoas. Essas 2 ou 3 pessoas faziam tudo. Eram comerciais, eram técnicos, eram administrativos. As coisas foram crescendo, evoluindo. Inclusivamente até em termos de posicionamento no mercado, exigiu da nossa parte outro posicionamento. Houve necessidade de ampliar áreas. Isto cresceu... numa filosofia do próprio... dono. Digamos, a empresa um pouco à sua medida, à sua imagem... Ultimamente tem-se revelado a necessidade de criar uma estrutura um pouco diferente, de profissionalizar mais a empresa, mas obviamente, isto é como tudo.</p> <p>Eu o ano passado estive em Israel... numa visita técnica. E fazia esta pergunta: Vocês aqui andam sempre em guerra? ... Por causa das fronteiras com o Líbano e com a Palestina... E ele respondeu-me concretamente: Quantos anos é que Portugal demorou para fixar as fronteiras que tem hoje? E eu fiquei a pensar. Mas esta brincadeira demorou alguns 300 anos. E eles andam em guerra há 30. Está a perceber?</p> <p>Esta passagem de uma empresa familiar para alguma especialização, para alguma profissionalização... Você diz: Mas já usaram dois organigramas... Quer dizer...</p> <p>Eu passei 18 anos na SONAE e, eu digo-lhe, a estrutura também mudou, que eu me lembre, nesses 18 anos, cinco ou seis vezes. E estamos a falar de uma empresa já com história, já com outra estrutura. Eu penso que é normal...</p> <p>E também lhe digo, o próprio mercado condiciona... Nós há oito anos vendíamos um por cento para o exterior, e tudo isto foi aumentando. Se calhar, hoje em dia, já temos quase 50/50. E essas coisas são completamente diferentes. Vender um camião para Inglaterra é diferente de vender para o mercado abastecedor... a todos os níveis.”</p>
Gestão do Negócio	Estrutura	Níveis hierárquicos/Tipo de estrutura	<p>“Pelo menos a filosofia atual e aquilo que se pretende é criar departamentos; haver um responsável por departamento que tem autonomia e tem uma responsabilidade sobre esse departamento. Esta parte comercial. O ano passado era um pouco partilhada por mim ... mas nós queremos que esta parte comercial seja entregue a uma pessoa que gere essa área e que responda por ela. Assim como a área administrativa responda por ela. Assim como a área da produção também responda por ela. O que nós procuramos neste momento é descentralizar ... Aquilo que nós entendemos que profissionalizar quer</p>

Gestão do Negócio	Estrutura		dizer é a empresa ter autonomia ... não depender de uma única pessoa, mas obviamente concertarmos opiniões contrárias...”
		Funções Centrais	<p>“O fundamental em qualquer negócio é vender o produto que se produz. A parte comercial é essencial e é importante que se produza aquilo que o mercado quer. Isto é uma empresa agrícola, não é uma empresa de serviços, é uma empresa que produz um produto. É ela que faz o seu produto. E obviamente que a produção tem um peso muito importante... E depois os outros serviços, a parte administrativa, obviamente, é apoiar a atividade. “</p> <p>“É importante que haja alguém que produza e alguém que venda. Isto é mais importante. Mas para fazer isto também é importante um departamento administrativo, de apoio. Se calhar também é importante haver um departamento de marketing, para apoiar a parte comercial. Se calhar também é importante a parte dos RH para apoiar a parte da produção. E com isto não quer dizer que deve ser um departamento secundário. Eu acho que as organizações vão crescendo, vão tendo outras necessidades, ... Se calhar há 6 ou 7 anos não se pensava nisso. O importante era ter as pessoas aqui. Hoje a gente já pensa mais em ter as pessoas aqui de determinada forma. Isto é a evolução natural das coisas. E se calhar a partir deste momento ou nos próximos anos, é um departamento que se calhar se torna quase indispensável à empresa.”</p> <p>“Nós temos um departamento de pessoal. Esse departamento de pessoal confunde-se um pouco com esta parte dos RH. É o departamento de pessoal que gere esta parte dos RH. ... Começa talvez a haver a necessidade de separar estas duas áreas, a de pessoal e a de RH. E não é a mesma coisa...</p> <p>Estamos a ver se fazemos um departamento perfeitamente autónomo. Se a empresa necessita e é importante ter um departamento autónomo, com um gestor dessa área... Ou se continua... dentro do departamento de pessoal. Que tem esta valência de RH. Fala com as pessoas, trata da higiene e segurança...”</p>
		Funções Centrais	“Sim, sim. Sempre foi. ... Claramente. Aqui as decisões tomam-se, pelo menos ouvindo 3 ou 4 pessoas.”

		Envolvimento dos trabalhadores	“O que nós procuramos neste momento é descentralizar ... Aquilo que nós entendemos que profissionalizar quer dizer é a empresa ter autonomia ... não depender de uma única pessoa, mas obviamente concertarmos opiniões contrárias...”
Valores	Valores da Empresa		“Tentamos produzir um produto de qualidade. Qualidade. E tentar ser uma empresa séria no mercado. E credível. Porque é como lhe digo, isto por vezes é um pouco à imagem de quem é a cara da empresa. ... E é isto que se fala quase todos os dias. Eu nunca vi aqui: vamos arranjar aqui uma “chico espertice” para ver se a gente consegue... ganhar mais dinheiro. É uma forma de estar no mercado, e há quem o faça ... Tentar... ter uma boa uva, para vender a bom preço e sem andar com malabarismos. Para que tudo corra bem. “
		Apropriação dos valores pelos RH	“São, são. (...) Porque todos os dias nós somos martelados pelo dono da empresa. Vamos fazer assim. E depois é muito difícil fazer o contrário.” “Não, faz isso com todos. Naturalmente que faz mais connosco. Mas também o faz no campo com as pessoas. E fá-lo constantemente.”

Gestão do Negócio	Visão	Visão da empresa	<p>“Deveria ser uma empresa com maior dimensão. Penso que se ganhariam aqui em economias de escala, ao nível da própria estrutura de custos da empresa. Acho que a empresa é pesada em termos de estrutura. É pesada para a faturação que tem. (...) Digamos que, com esta estrutura é possível faturar mais. Mas também, se queremos produzir o produto como queremos, temos que ter esta estrutura. Tem que ter um homem no controlo de qualidade, tem que ter se calhar o departamento de RH... Ou então, nós dizemos, não precisamos disto, disto e disto, e corremos o risco de não termos estrutura que faça chegar o carro a Inglaterra. E depois de chegar o carro a Inglaterra, nós precisamos de uma pessoa que trate do carro e que faça assim e assim, está a perceber? Obviamente que quem trata de um, a mesma pessoa trata de 20. E aqui temos alguma necessidade de economia de escala. A empresa necessita de algum crescimento interno que lhe permita ganhar em economia de escala. É o principal desafio. E depois profissionalizar a empresa. Este caminho que nós estamos agora a percorrer tem que ser feito. Porque já é muita gente, e precisa de mais atenção, se não é possível. Não é possível o vigilante vir ter comigo, ou a senhora dos RH também vir ter comigo. Viu que entraram aqui, neste bocadinho, 3 ou 4 pessoas.”</p>
	Estratégia	Objetivos estratégicos	<p>“Ou crescemos de uma forma orgânica, interna, ou então temos que crescer convidando outros a fazerem isso. Em Espanha, por exemplo, ou em Itália, isto funciona muito, porque há muita gente a fazer. Juntam-se, organizam-se e cria-se uma empresa. Porque em Espanha ou em Itália não é o produtor que vende. Criam uma estrutura, ou uma empresa completamente privada, que está ligada direta ou indiretamente a eles mas que lhes vende os produtos. E aí, isto dá peso à empresa. O modelo ainda não está definido. (...) A solução ainda não a temos. Estamos a estudar várias hipóteses: ou criamos núcleo de produtores que produzem e nós damos assistência, e comercializamos a partir de toda esta estrutura que aqui está. Independentemente da nossa produção própria. Esta é uma solução.”</p>
		Fatores críticos de sucesso	<p>“(...) o problema é que isto custa muito dinheiro. E a empresa tem que se financiar. Tem que entrar dinheiro para crescermos nós. Em vez de produzirmos 200 passamos a produzir 500. Mas para isso precisamos de capital. Que é um bem que hoje em dia não é fácil de encontrar.”</p>

	Estratégia	Importância da GRH na estratégia	“A componente mão de obra, aqui, tem um peso muito grande na estrutura de custos da empresa. Obviamente que este aspeto é muito importante para nós.”
Gestão de Recursos Humanos	Recrutamento, seleção e socialização / acolhimento dos colaboradores	Qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis	<p>“Em termos de quadros da empresa, são pessoas novas, são pessoas que estão há pouco tempo connosco. As pessoas têm que aprender. Mas são pessoas que estão imbuídas num espírito ... obviamente que se calhar não é a 100%, mas ... a esmagadora maioria, são pessoas que estão imbuídas no espírito da empresa e são pessoas que dão a pele pela empresa. Posso dizer isso. Naturalmente há exceções, como tudo na vida. Estou a falar dos quadros. Estou a falar de chefes de pessoal, de responsáveis de armazém... Eu costumo dizer isto, eu nesta empresa nunca pedi um favor a uma pessoa que me fosse recusado. E se recusou foi porque me apresentou uma justificação, mas daquelas em que eu não tenho argumentos. Portanto, eu não posso dizer mal das pessoas. (...)</p> <p>Há falhas. Uma por culpa nossa, outras por culpa das pessoas. As pessoas não têm ainda muita formação. As pessoas quando chegaram aqui também tinham outro espírito. Digamos que a filosofia de trabalho era um pouco diferente. Aqui vive-se uma cultura de trabalho um pouco diferente, também porque a situação o exige. E por vezes não é fácil adaptar-se a isto. Às vezes a empresa até exige um pouco mais ... porque a plantinha adoeceu às 5 da manhã de sábado, ou nosso cliente, que nós não podemos falhar... e temos que vir trabalhar ao sábado... e às vezes até num período que não é fácil para as pessoas, que é durante o Verão, que é quando as pessoas tiram férias e quando os filhos estão de férias, e quando a mulher está de férias... Isto tudo ... é um esforço grande, para eles e para a família, e de uma maneira geral, apesar destes aspetos que não são fáceis, as pessoas encaram isto com um sorriso nos lábios. (...)</p> <p>Já andei por dezenas de empresas, posso dizê-lo, e na SONAE aquilo é mesmo assim, são as chamadas carreiras em ziguezague, em que se está sempre a passar de umas empresas para as outras. E conheci diversas culturas de empresa ... também são coisas diferentes. Mas o que eu quero dizer aqui é que as pessoas são puras ... Por exemplo numa empresa como a SONAE, às vezes há aquela necessidade... aquele é diretor, deixa ver se consigo ocupar o lugar dele... e há aqui algumas sacanices que se fazem. Aqui não vejo isso...”</p> <p>Temporários: “É um problema, porque muitas das vezes nós não podemos prever... Estamos a</p>

Gestão de Recursos Humanos	Recrutamento, seleção e socialização / acolhimento dos colaboradores	Qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis	contratar entre quinta-feira da semana passada e hoje, cerca de 200 pessoas. Não era previsível. Se calhar era previsível contratar 50. Então temos que contratar assim um pouco à pressa. Por um lado porque estes calores estão a amadurecer a uva. Temos que ir procurar mercado. Neste momento o importante é colher a uva. Estas contingências obrigaram-nos, de repente, ter que contratar assim, de um dia para o outro, 200 pessoas. Obviamente, não é possível sentar-se uma pessoa e ir entrevistar agora 200 pessoas,(...) Tentamos é que os trabalhadores sejam nossos empregados, (...) até porque já se tem um histórico, já temos uma relação. (...)”
		Métodos de seleção, recrutamento e socialização	“Não há um modelo de, quando a pessoa vem é recebida. Já houve isso, acho que está escrito o que é que se deve fazer. Mas para lhe ser sincero, não o fazemos. Há dificuldade em fazer isso. Quando é pouca gente. Mas quando chegam aqui 200 ou 300 pessoas, é difícil. E nessa altura se calhar estamos preocupados com outras prioridades. (...) Obviamente estamos a falar de colaboradores de campo. Agora, todos os outros, sim.”
		Critérios	“Depende. (...) Por exemplo, precisamos de um eng. Agrónomo. Obviamente que temos que ver se tem disponibilidade para entrar no espírito da empresa. Porque a pessoa não pode, nesta atividade... entrar todos os dias às 9h00 e sai às 17h00. Tem que ser uma pessoa que tenha alguma flexibilidade. Quando precisar ir embora também vai embora. Também não queremos que a pessoa passe aqui a vida dele. Mas se um dia for necessário estar até às 18h00, tem que estar até às 18h00. (...) Isto só para lhe dizer que, se calhar eu valorizo em quinto ou em sexto lugar o grau académico dele, e valoriza outras coisas: a honestidade e a disponibilidade. Principalmente a honestidade.”

Gestão de Recursos Humanos	Formação e Desenvolvimento	Pertinência da formação para a empresa/ Existência de Política de formação na empresa	<p>“Para já é uma atividade nova em que não há pessoas formadas. É um produto que tem que ser quase lapidar. Para o fazer bem as pessoas têm de saber. (...)”</p> <p>“(...) tentamos que os chefes estejam formados, através dos consultores que temos connosco. O responsável técnico da produção. Estas pessoas estão a trabalhar connosco há um ano e meio. Naturalmente se continuarem connosco, daqui a mais 4 ou 5 anos, se eles se mantiverem, eu penso que sim. (...)”</p> <p>Agora se me perguntar: tem necessidade de mais formação? Claro que tenho e estamos permanentemente à procura de mais formação. (...) Acho que podemos e devemos fazer mais.”</p> <p>“Obviamente quando chega aqui uma pessoa, não se lhe dá uma tesoura e manda-se colher uva. Senão colhe a uva errada. (...) Temos que dar uma formação. Agora, (...) essa formação se ao invés de 2 horas conseguíssemos dar 10 horas, era melhor. Só que às vezes as 10 horas, não há disponibilidade para isso. Quando há, há. Quando não há, se calhar só têm 3 horas de formação.”</p>
	Remunerações e Recompensas	Constrangimentos	<p>“O esquema de remunerações quanto a mim deve ser efetuado pelo mérito da pessoa. Da riqueza que ele aporta à empresa. E isso, na maior parte dos casos, acho que não está a conseguir. Porque nós não temos um sistema de avaliação credível. (...) Não é fácil na nossa atividade ter uma avaliação honesta, objetiva. Subjetiva é fácil, mas a subjetiva é muito perigosa.”</p> <p>“ Eu já desenvolvi estratégias e métodos ... mas não consigo ter para comparar bem as pessoas. (...) eu não posso avaliar um supervisor que está a colher uma uva pela primeira vez, em que a uva está ali perfeitinha... o rendimento das pessoas é diferente de quando já é a quarta volta que se vai dar...”</p>

<p>Gestão de Recursos Humanos</p>	<p>Política de Emprego</p>	<p>Evolução do trabalho flexível na empresa</p>	<p>“Nós temos uma atividade sazonal, temos um pico de produção e de necessidades durante um determinado período, que podemos flexibilizar num período de menor produção. Se houver alguma possibilidade de nós flexibilizarmos, obviamente em acordo com os trabalhadores: Ok, tu trabalhas mais estas duas horas e eu dou-te estas duas horas quando passares o mês de Dezembro em casa. Para nós isso seria ótimo. Quando nós necessitamos nós temos as pessoas. E quando não necessitamos... Agora podemos entrar aqui noutros aspeto: se isto é muito humano ou é pouco humano? Agora em termos de empresa, para nós, seria extremamente importante esta possibilidade e ajudaria a empresa bastante.”</p> <p>“Mas o que teria muito interesse em fazer era subcontratar a colheita. Não resulta, porque nós temos que ter o controlo da qualidade. É muito fácil nós subcontratarmos isso a colher azeitona. É mandar a azeitona para o chão, e bate-se na árvore. (...)</p> <p>Nós não podemos meter aqui qualquer pessoa (...). Se fosse uvas de vinho, tudo bem. Agora nós temos que colher aquele cacho. (...) Por que é assim: a mesma uva. Se o senhor chega com uma uva amarela a Inglaterra, devolvem-lhe o carro imediatamente. A uva está estragada. Se a mesma uva o senhor colocar com uma cor verde aqui em Portugal, ou na Alemanha ou na Bélgica, devolvem-lha porque está verde. É a cultura do consumidor. Nós portugueses... se você ver uma uva muito amarelinha ... esta uva é doce de certeza. Se ela estiver verde. Esta uva está verde. A uva em termos de sabor é a mesma coisa, tem o mesmo sabor. É tão doce... Mas não salta à vista ... Portanto, não podemos mandar para aqui umas pessoas colher uva, porque aquelas têm que ser para um mercado, aquelas têm que ser para outro. E isto não pode ser feito de uma forma mecânica.”</p>
-----------------------------------	----------------------------	---	--

Fonte: Entrevistas aos responsáveis da empresa

Entrevista 3

Temas	Sub-temas	Ideias-chave	Unidades de registo
Meio Ambiente	Clientes	Relação de confiança, lealdade e de proximidade com o cliente	<p>“(…) a grande distribuição são clientes difíceis em termos negociais. Eles é que ditam as regras. Nós o que fazemos é, de alguma forma, através de campanha de marketing, de promoção e de divulgação da marca, tentamos valorizar o nosso produto. (…) Agora a relação ao longo destes anos tem sido muito boa porque nós trabalhamos de uma forma muito transparente, muito correta, muito honesta. Não queremos enganar quem quer que seja. E os clientes também apercebem-se disso, principalmente a grande distribuição que são feras neste negócio. E eles apercebem-se com quem estão a lidar. Eu acho que isto é um aspeto muito positivo.”</p> <p>“Neste momento os principais clientes do mercado inglês são a (…) e (...), com quem temos muitas boas relações. Inclusive eles vêm cá nos visitar, são visitas de trabalho, mas acabamos por ter assim uma grande aproximação. E a relação é muito boa. Nós trabalhamos com transparência, com clarividência. Muitas das vezes o negócio ainda nem está fechado, a mercadoria sai daqui com preço aberto e a posteriori depois é que se fecha o preço.”</p>
		Foco nos mercados externos/ Foco nos mercados mais exigentes	<p>“O ano passado foi o ano de arranque para a Polónia, que correu muito bem. Angola, também, em parceria com dois parceiros... Este ano começámos a fazer alguma coisa para Alemanha, Luxemburgo, enfim, estamos a abrir novas frentes.</p> <p>Nós já o ano passado atingimos o valor de 25%, e perspectiva-se para este ano chegarmos aos 35%.”</p>
		Foco no cliente – Procura agradar o cliente	<p>“(…) nós tentamos adaptar-nos ao cliente. Eles é que ditam as regras. Ou seja, se eles querem a uva em cuvetes de 400 gramas ou de 500 gramas, nós tentamos por tudo fazer aquilo que o cliente quer.”</p> <p>“No que toca ao preço, nós tentamos, (…) uma aproximação daquilo que nós achamos o valor ideal para no fundo valorizar o produto que temos. (...) Nós tentamos dessa forma mas, na prática em termos da venda de um produto, o que nós fazemos é adaptarmo-nos às exigências do cliente.”</p>
	Fornecedores	Tipo de fornecedores	<p>“Atendendo ao volume e ao valor da mercadoria, são os fornecedores italianos. Neste caso concreto a empresa (...), que é uma empresa nossa parceira numa outra propriedade que temos aqui em Canhestros, a Uval, que é nosso sócio... E eu estou concretamente a falar dos plásticos, das redes ...</p>

Meio Ambiente	Fornecedores		Tem aqui um peso também importante os fitofármacos. Os produtos que compramos em Espanha. Vêm também alguns de Itália e os outros, enfim, são locais.”
		Critérios de seleção dos fornecedores	<p>“Fitofármacos (...): já temos uma carteira de fornecedores, que nos fornecem há já bastante tempo. E o que nós fazemos no início do nosso ano agrícola, que ocorre entre Novembro e Outubro do ano seguinte, nós selecionamos os fornecedores com que habitualmente trabalhamos e ... pedimos propostas de fornecimento. E nessas propostas o que normalmente dita aqui a opção é o preço.”</p> <p>“(…) normalmente... não procuramos no mercado outras opções. Temos aqueles fornecedores perfeitamente identificados. O fato de haver um fornecedor que ganhe um concurso, os outros, a porta não lhes é fechada. Durante o ano acabamos por comprar alguma coisa. (...) Enfim, temos que ter uma relação acima de tudo de ética.</p> <p>Em relação aos plásticos, o nosso fornecedor é o senhor Nicola (sócio italiano), o que facilita e muito aquando da negociação. Devo-lhe dizer que pela confiança, pela transparência que existe na relação, até porque é nosso sócio, nós não discutimos preços. Nós dizemos: Nicola, nós precisamos de plásticos, mandar vir x quantidade.”</p>
	Entidades locais, nacionais, regionais	Quadro de relação com entidades	<p>“É óbvio que a relação não deixa de ser normal, perfeitamente salutar. Onde somos efetivamente procurados por essas instituições e nós temos sempre todo o gosto e respeito em os receber. Agora na prática, quando precisamos de fato de arregajar as mangas, as coisas não aparecem feitas.”</p> <p>“(…) é uma relação cordial, de cortesia, mas que na realidade quando nós tentamos espremer a laranjinha não sai sumo.”</p> <p>“Eu acho que a aproximação a estas entidades locais, regionais, tem que ser feita efetivamente. Mas a empresa tem que sentir que o apoio é real. (...) o que é certo é que sentimos vários bloqueios sempre que queremos concretizar qualquer coisa.”</p>
Ameaças/Oportunidades		<p>“Eu acho é que estão um bocadinho desfasados da nossa realidade. É muito importante que seja conhecido aquilo que nós fazemos. Aquilo que nós efetivamente necessitamos no dia. ... Quer dizer, as coisas não resultam, não funcionam. E na realidade, estes são os constrangimentos que nós vamos sentindo e que, quer queiramos, quer não, ... nos afastam das instituições.”</p> <p>“Nós temos sentido muito apoio, neste caso concreto, do Ministério da Agricultura. Inclusive temos</p>	

Meio Ambiente	Entidades locais, regionais, nacionais	Ameaças/Oportunidades	um projeto de investimento de 10 milhões de euros em vinhas e as coisas estão a correr muito bem. Com mais problemas menos problemas, com mais exigências menos exigências, o que é certo é que as coisas estão a correr bem. Nós estamos a investir, estamos a entregar todas a documentação necessária e estamos a receber o reembolso que está acordado.”
		Mecanismos para reagir às ameaças ou potenciar as oportunidades	“Basicamente recorremos ao mundo empresarial privado. Quer dizer, nós precisamos de dar formação, contratamos uma empresa de RH privado que venha dar formação em liderança, em motivação. Nós acabamos por promover isto internamente.”
Gestão do Negócio	Estrutura	Níveis hierárquicos	“Este foi o salto de uma empresa familiar para uma empresa profissional. Eu acho que aquilo que atualmente preocupa o senhor Dr António Silvestre Ferreira, de entre outras coisas, como é óbvio, será a sucessão. Nós tínhamos uma estrutura muito familiar. As coisas assentavam no Dr. ASF Tudo passava por ele. E o objetivo disto é criar aqui uma comissão de administração.”
		Funções Centrais	“(…) comissão executiva, que reúne todos os meses juntamente com os Professores de San Telmo ... composta pelo Dr ASF, pelos Professores, neste caso são dois, pelo Gestor Administrativo e Financeiro, que sou eu, pelo Gestor Comercial que é o Francisco Fragoso e pelo Gestor de Produção, que é o eng. Praxedes, que na figura anterior era o Gestor Geral.”
	Valores	Valores da Empresa	“Aquilo que o Dr ASF tem tentado criar é o valor da família.”
		Apropriação dos valores pelos RH	“(…) este acompanhamento das pessoas e esta preocupação com o bem estar das pessoas, quer se queira quer não, reforça aqui este valor de família. Há preocupação. É assim que as famílias funcionam. Então eu acho que, efetivamente, as pessoas devem sentir isso.”
	Visão	Visão da empresa	“(…) economia de escala para rentabilizar.”
			“(…) ampliar a produção, a abertura de novos mercados, não centralizar as nossas vendas apenas num mercado ou num ou dois clientes. A ideia é abrir novos mercados. Para ganhar dimensão.”

Gestão do Negócio	Visão	Apropriação da visão pelos RH	<p>“Do administrador e das pessoas que estão mais próximas. O pessoal que trabalha no campo eu acredito que não. O Dr ASF tem uma prática muito interessante, que é duas ou três vezes por ano, reúne as pessoas todas e dá uma pequena palestra. E faz-lhe notar até o feed-back dos clientes... E normalmente nestes seus discursos, ele faz uma explanação do que será o futuro da empresa. Que temos que ter dimensão, que temos que investir mais, que temos que apostar na formação das pessoas. Então isto são mensagens que passam. São mensagens avulso, são mensagens que ocorrem uma duas vezes no ano... Nós que estamos aqui todo o dia com ele ouvimos isto todos os dias. As pessoas que estão no campo não...”</p>
	Estratégia	Objetivos estratégicos	<p>“A economia de escala pode ser formada de duas formas. Ou internamente ou com parceria com outros. É claro que nós estamos a fazer esforços no sentido de optar por essa segunda opção. Fazer sozinhos não é fácil.”</p>
		Fatores críticos de sucesso	<p>“(...) garantir que daqui a mais alguns anos tenhamos recursos humanos para trabalhar a terra. Esse é um aspeto muito importante. As pessoas. A atividade não pode ser mecanizada, ao contrário da uva de vinho, e esse é um aspeto muito preocupante. A desertificação da região.”</p> <p>“(...) O que é que precisamos para produzir. Água, terra temos e pessoas... Água agora temos o Alqueva. Foi de fato uma lufada de ar fresco. Agora aquilo que me preocupa no futuro é os recursos humanos.”</p>
		Importância da GRH na estratégia	<p>“(...) Na realidade não nos podemos esquecer que o nosso pessoal de RH tem um peso de 60% nos nossos custos. Então, se é um peso tão elevado, nós temos que dar um foco, dar importância. Parece que conscientemente nós sabemos que isso é assim, mas não o pusemos em prática. Na realidade colocámos dentro da produção o setor de pessoal. Não criámos aqui, efetivamente, um departamento de RH. E nós estamos a trabalhar nesse sentido, com apoio externo, ou seja, contratámos uma empresa... com ex-diretores da Sonae Sierra. E então eles estão a fazer um diagnóstico para ver o que é que nós temos que fazer daqui para a frente. Não só como acompanhamento das pessoas, mas também promoção de carreiras, avaliações de desempenho.”</p> <p>“E acredite que após o diagnóstico e ter sido identificado essa necessidade, tenha que haver depois uma reestruturação do organigrama. (...) Tem que haver um gestor desse departamento.”</p>

Gestão de Recursos Humanos	Recrutamento, seleção e socialização / acolhimento dos colaboradores	Qualidade e quantidade dos Recursos humanos disponíveis	“Atualmente, nós promovemos o transporte das pessoas. Entra quem tiver que entrar.”
		Métodos de seleção, recrutamento e socialização	<p>“Não há efetivamente acolhimento às pessoas. (...) Então, não há tempo, não é possível dar inclusive formação às pessoas. Existem pessoas que chegam aqui pela primeira vez, é-lhes colocada uma tesoura na mão e elas vão colher uva. Isto está mal, claro que está mal. Neste momento ainda não conseguimos montar uma estrutura que se faça de forma diferente.”</p> <p>“(...) Temos um porta voz em cada uma das aldeias e dizemos: olhe sr. Manel, precisamos que arranje 120 pessoas. As melhores. Veja lá, tenho aqui uma lista com estas pessoas todas, que estiveram cá o ano passado. Veja lá se é possível estas pessoas virem. Ele vai de porta em porta, formaliza esta nossa necessidade e depois manda-nos um aviso.”</p> <p>“(...) ou com as nossas pessoas chave, ou com consultores externos, ou através de anúncios no jornal. Agora pessoas chave... normalmente é através dos nossos auditores, dos nossos ROC, que nós vamos... preciso de uma pessoa com este perfil.”</p>
		Critérios	<p>“(...) desde há dois ou três anos, a partir do momento em que desenvolvemos esta área de packing, atuamos por defeito, ou seja, controlamos em termos de qualidade e quantidade a produtividade das pessoas, através de indicadores que conseguimos retirar a partir dos registos das caixas que vão entrando. Nós tínhamos um sistema montado para controlar as caixas que entravam, atualmente estamos envolvidos num projeto SAP, que está a ser montado, e que as coisas estão a correr muito bem e que nos vão permitir ter esses indicadores, até para ajudar os RH a avaliar quem é quem. Para que a gente possa previamente as pessoas, mesmo que essas pessoas não nos acompanhem durante o ano inteiro, identificarmos essas pessoas, aldeia a aldeia e, quando tivermos que recrutar, sabemos muito bem a quem devemos.”</p> <p>“Por uma análise subjetiva do supervisor... ah, esta pessoa é válida...”</p> <p>“Dependendo da área, tem a ver com o perfil da pessoa, com a sua experiência profissional.”</p>
	Formação e Desenvolvimento	Pertinência da formação para a empresa/ Existência de Política de formação na empresa	<p>“Não, não temos. O que temos são ideias. O que temos são vontades. Mas atendendo à especificidade desta atividade, relativamente a esta rotatividade de pessoal, nós não temos uma política de formação.”</p> <p>“(...) nós temos aqui um grande handicap que é não perceber muito bem como é que vamos atuar. Esta</p>

Gestão de Recursos Humanos	Formação e Desenvolvimento	Pertinência da formação para a empresa/ Existência de Política de formação na empresa	<p>questão de hoje estarmos a solicitar 50 pessoas para amanhã. Como é que nós fazemos, em que intervalo é que nós damos formação às pessoas. Depois o fato de aparecerem sempre caras novas.”</p> <p>“É lógico que para os quadros há uma política de formação. Mas se nós avaliarmos que 80% ou 85% das pessoas que cá trabalham são pessoas de campo...”</p> <p>“(...) Tem, para os quadros tem. Vai tendo ao longo do ano. Há um plano, está definido, sabe perfeitamente quais são os temas que dar, que tem que desenvolver...”</p>
		Objetivos	<p>“(...) A questão de não se fazerem bem as tarefas, isso põe em causa depois o curso normal vegetativo da planta, para dar uma boa uva, de boa qualidade, etc é no campo. São as pessoas que todos os dias saem com tesouras na mão. Aí é que nós temos que dar formação. As pessoas têm que perceber o que é o cacho, o que é uma planta, como é que se faz uma poda...”</p>
		Modalidades e conteúdos	<p>“No que toca aos quadros, e nós estamos a falar basicamente dos supervisores, dos tratoristas, tem havido realmente algum cuidado em promover algumas formações ao longo do ano. Os tratoristas todos os anos têm uma formação, que incide normalmente sobre a aplicação dos fitofármacos, os cuidados que eles têm que ter. Os supervisores já tiveram também formação na área da motivação, da liderança, porque eles lideram um grupo grande. A higiene e segurança no trabalho, o controlo de qualidade. Ao nível de quadros a empresa tem tido realmente algum cuidado.”</p>
	Remunerações e Recompensas	Modalidades	<p>“Recompensas não existem. (...) a empresa que está a fazer este diagnóstico, a tal empresa de recursos humanos, este é um dos papéis. Uma redefinição de remunerações e recompensas, assim como projecção de carreiras. Mas não existe. Aquilo que nós neste momento pagamos às pessoas... é o trabalho que está perfeitamente tabulado e é esse o único tipo de remuneração que qualquer trabalhador tem.”</p>
	Política de Emprego	Modalidades de contratos	<p>“80% tempo indeterminado, e estamos a falar nos diaristas. São uma tipologia de contrato que havendo trabalho, trabalham e recebem. Não havendo trabalho são dispensados. E depois temos os quadros, que já existem muito poucos, a tempo certo, até porque os contratos vão-se renovando e automaticamente passam ... são efetivos.”</p> <p>Sub-contratação: “Nós temos normalmente como forma de avaliação dos supervisores, nós costumamos contratar esses mesmos supervisores através de uma empresa de trabalho temporário.</p>

Gestão de Recursos Humanos	Política de Emprego		Estão ali um período em avaliação e depois o que fazemos é trazemos para nós e passa para os quadros.”
		Evolução do trabalho flexível na empresa	“Não pelo contrário, se nós tivermos que aumentar mas para ir buscar ao tal bolo dos 60% de custo só em salários, que temos em cima do nosso core business, eu acho que nós vamos aumentar. Aliás, temos cada vez mais quadros. Estamos cada vez mais especializados por departamento.”

Fonte: Entrevistas aos responsáveis da empresa

Entrevista 4

Temas	Sub-temas	Ideias-chave	Unidades de Registo
Meio Ambiente	Clientes	Relação de confiança, lealdade e de proximidade com o cliente	“De confiança. Trabalhamos muito a confiança, o parceiro. Não o cliente daquela venda em que se pode vender um camião, ou porque o preço é muito bom, ou muito mau. Não, nós procuramos clientes parceiros, que estejam connosco nos bons e nos maus momentos e que nós estamos com eles nos bons e nos maus momentos. Ou seja, queremos criar relações de anos, duradouras, e não de uma venda de oportunidade.”
		Foco nos mercados externos/ Foco nos mercados mais exigentes	“A exportação está a aumentar consideravelmente. As nossas previsões para este ano era 30%, mas possivelmente vai ser bastante mais...” “O Vale da Rosa nos últimos anos tem vindo a participar em feiras internacionais, a fazer contatos com mais operadores do mercado internacional. Neste último ano mais intensamente. (...) eu e o Dr. António Silvestre Ferreira, neste inverno, fizemos bastantes viagens e contatos com clientes, visita a potenciais contatos. E é isso que tem vindo agora a abrir uma série de portas...” “(...) encontrando os parceiros certos, com um produto diferenciado, acredito que se consiga sempre ocupar um espaço no mercado.” “(...)Vale da Rosa é uma novidade e o mercado está ávido de novidades. Sendo as nossas uvas tradicionalmente saborosas, bem embaladas e com um bom pacote, tem conseguido clientes e os clientes que experimentam, repetem. É a informação que temos dos nossos distribuidores. Então, isso tem potenciado as exportações.”
		Foco no cliente – Procura agradar o cliente	“É uma empresa focada no que os clientes e os mercados querem, sem dúvida.” “Os mercados mudam muito rapidamente. (...) Mas considero que a empresa está atenta a isso e procura saber, ou ter informação atualizada. Daí todas estas viagens, todos estes contatos, toda esta busca de metodologias e know how produtivo. Todo este modo produtivo é para pôr ao serviço dos clientes. Só sabendo o que os clientes querem é que se consegue caminhar para aí.” “(...) estratégia de proximidade, de presença, de apoio, quando o cliente tem mais dificuldades, ou não. Saber quais são as necessidades dele, no fundo.”

Meio Ambiente	Fornecedores	Tipo de fornecedores	“(…)Temos a parte toda diretamente ligada à produção. Ou seja, os produtos que vão para o campo. Os fitofármacos, os adubos, o plástico. E essa parte não passa para mim. A compra vai diretamente para o eng. Praxedes. São questões mesmo muito técnicas. Depois temos a outra parte, que é todo o apoio à empresa. Porque sendo uma empresa agrícola, também consome canetas, gasóleo, óleos, peças para tratores, tratores, maquinaria, eletricidade, equipamentos para o packing, frio. Ou seja, tem uma área muito abrangente de fornecimentos ou de serviços. Depois temos uma outra área que também consome muito em termos de fornecedores, que é a parte da embalagem. Toda a parte da caixas, sacos, toda essa parte ligada à comercialização também é muito forte.”
		Critérios de seleção dos fornecedores	“(…) têm que ter capacidade de resposta para as nossas necessidades. (...) Não posso ter aqui 30 camiões à espera que me apareçam não sei quantas encomendas. Por uma questão de tesouraria, por uma questão de espaço. Então tenho que ter fornecedores com capacidade de resposta para as minhas vendas. (...) Então, aliada à qualidade de serviço, o preço sem dúvida e depois as exigências que obrigam uma empresa certificada. Eu não posso comprar embalagens de cartão que não cumprem as especificações alimentares. Tal como a parte do plástico. Estamos a falar de fornecedores certificados também que cumpram as normas da nossa certificação. Porque ao exportar uma boa componente, nós temos que estar certificados no campo, certificados em todo o lado. Toda a nossa empresa cumpre critérios de certificação. Como tal, quem nos fornece também tem que cumprir esses mesmos critérios.”
	Concorrentes	Tipo de concorrentes	“A nível nacional são pelo preço. Quem concorre connosco é sobretudo a nível de preço. O nosso produto é um produto melhor...” “No mercado internacional existem players com produtos, vamos dizer, similares ao nosso. São um bocadinho diferentes, mas...” “(...) os espanhóis, ... de uma forma geral produzem de uma forma mais competitiva em termos de preço, e na área da embalagem, do aspeto visual do produto e mesmo qualitativos, falamos mais dos italianos.”

Meio Ambiente	Concorrentes	Quadro de relação com concorrentes	<p>“Alguns. Sim, trocamos experiências, falamos. Claro que isto é tudo. São concorrentes. Não deixam de ser concorrentes. Mas com alguns deles, os maiores da Europa, os mais qualitativos, temos uma boa relação com eles. Falamos com eles perfeitamente, trocamos ideias. Agora, não deixam de ser concorrentes, como é óbvio... Mas há espaço para todos.”</p>
		Ameaças relativamente aos clientes /Resposta a essas ameaças	<p>“Mas os nossos concorrentes combatem-nos principalmente pelo preço e pelo volume. Porque há mercados onde nós conseguimos ocupar uma fatia, mas não conseguimos atingir volumes tão consideráveis como conseguem empresas italianas. Que normalmente não são produtoras, agrupam a produção de vários produtores.”</p> <p>“Por vezes a falta de dimensão é um ponto (negativo). Vamos dar um exemplo. Há mercados que nós podemos tentar lá chegar, podemos tocar o mercado, mas não podemos abastecer o mercado. É impensável chegar a um LIDL na Alemanha e querer fornecê-los. Um dia que eles me pedirem ... eu não tenho.”</p> <p>“É criar dimensão. E é isso que tem vindo a fazer ao longo dos anos. Se nós pensarmos no ano 2000, nós tínhamos 100 hectares de vinha. Passado 10 anos temos 230, ou seja mais do que duplicámos a área. Se nós daqui a 10 anos tivermos a área duplicada, estamos a falar de uma área de quinhentos e tal, seiscentos hectares. (...) E aí chegamos a outros mercados.”</p>
		Oportunidades em relação aos nossos concorrentes	<p>“(...) por esta relação de confiança e de transparência que nós vamos conseguir marcar a diferença.”</p> <p>“Ao sermos um país atrasado, também não estamos conotados com situações menos positivas como sobreproduções, contaminações de solos e águas, exploração de mão-de-obra. Espanha, por exemplo, está muito conotada, nos mercados do centro e norte da Europa, com este tipo de conotação. Então, a carga é mais positiva do nosso lado. Isso pode jogar a nosso favor, como produtos mais saudáveis, mais amigos do ambiente. Portanto, o nosso atraso não deixa de ser uma vantagem competitiva se a soubermos usar.”</p> <p>“O nosso produto é um produto claramente muito bom, muito saboroso. Que se apresenta de uma forma muito fresca, muito cuidada e isso faz com que o cliente que compre repita.”</p>

Meio Ambiente	Entidades locais, nacionais, regionais	Tipo de Entidades com quem mais se relacionam / Quem procura quem	“Nós promovemos bastante o contato. Quer seja com consumidores finais, quer seja com institutos (ainda há pouco tempo tivemos aqui um grupo do IPJ com vários jovens que vieram visitar, ver), quer seja com Universidades, ou escolas que nos visitam, de agricultura ou não, o público em geral (na nossa página de facebook, as pessoas podem agendar visitas e depois conhecem a propriedade). Portanto, somos nós que normalmente promovemos a vinda, seja de entidades ou pessoas, aqui. Para isso também nos deslocamos a essas mesmas entidades, a fazer contato para convidar.”
		Quadro de relação com entidades	“Privilegiamos uma boa relação com todos os parceiros. Não só clientes, fornecedores, mesmo as entidades.”
		Oportunidades/ Ameaças	“Há vantagens, porque estes relacionamentos levam a contatos ... é a tal história, quem não está presente é esquecido. E se estivermos presentes, somos lembrados.”
Gestão do Negócio	Estrutura	Evolução da estrutura na organização	“É uma empresa que tem crescido muito. E ao crescer muito tem se vindo a ajustar a novas realidades. A entrada de novos membros. A entrada de novas formas de pensar e de estar. Isto faz parte do crescimento de uma empresa. E com este crescimento temos que ajustar o organigrama também ao momento da empresa. E é isso que tem acontecido. Basicamente existe um esqueleto base e, se calhar, coisas que faziam sentido há dois anos atrás, estarem debaixo da alçada de um departamento, neste momento faz mais sentido estarem debaixo da alçada de outro departamento. Vamos lhe dar um exemplo. Há um ano atrás as compras não estavam sob a alçada do departamento comercial. E neste momento estão. Porque faz todo o sentido que quem promove a venda, também promova a compra, e também é uma forma do departamento comercial, uma vez que a nossa atividade é bastante sazonal, o departamento comercial dar apoio aos outros departamentos. Principalmente a produção. Que é a quem mais damos apoio.”
		Funções Centrais	“Pode estar na dependência de uma das áreas. (...) A área que controla mais RH faria mais sentido que fosse ela a abarcar essa área, que é a área de produção. Que é o que está a acontecer neste momento. (...)” “(...) é necessário ter uma gestão ativa dos recursos humanos. Sem dúvida. Metade do que nós gastamos ou investimos é em pessoas. Faz sentido olhar, até por uma questão financeira, para isso. Agora, pessoas não é só olhar para a questão financeira. Estamos a falar da rentabilidade ou

Gestão do Negócio	Estrutura		produtividade dessas mesmas pessoas. Como tal, faz sentido fazer uma gestão cuidada, pensada desses mesmos recursos humanos.”
		Envolvimento dos trabalhadores	“A maior qualidade do Dr. Silvestre Ferreira é ouvir. (...) E uma das coisas que me pediu logo desde o início foi exatamente para ser totalmente transparente e dizer aquilo que penso. Não me custa nada, porque é a minha forma de ser e de estar. Também lhe digo exatamente aquilo que penso...”
	Valores	Valores da Empresa	“(...) eu acho que a credibilidade, a seriedade é o nosso maior valor. E isso faz toda a diferença, mesmo comercialmente. (...) “Depois é uma empresa muito ambiciosa, a ambição também é um valor que faz parte do ADN, em buscar know how, em buscar novas formas de fazer. A inovação também faz parte do ADN.” “Nós investimos para ter produtos de qualidade.”
		Apropriação dos valores pelos RH	“Eu acho que sim, de uma forma geral. Claro que, num universo de 500 pessoas, há de tudo. Mas de uma forma geral,...”
	Visão	Visão da empresa	“(...) empresa quer ser vista como uma referência mundial na área de produção de uvas. Sem dúvida. No mínimo europeia. Quer ser uma referência internacional na área da produção.” “(...) tem que ganhar dimensão. (...) o futuro vai ser crescer, ter uma dimensão maior, assente nestes valores: produzir produtos de qualidade, de uma forma séria, credível, honesta e inovadora.”
		Apropriação da visão pelos RH	“Se calhar não todos. Os mais próximos têm. Os mais próximos do Dr. António, da Direção. Esses eu acho que têm. Se calhar as pessoas que estão no campo não têm tanto essa noção. Ou não têm noção os mais eventuais. Os que estão cá menos tempo.”

Gestão do Negócio	Estratégia	Objetivos estratégicos	<p>“(…) fazer acordos, parcerias com empresas de desenvolvimento de novas variedades. Perceber com os clientes o que é que esses mesmos clientes querem.”</p> <p>“Nós já somos referência qualitativa, de inovação. Ao nível das empresas de desenvolvimento de novas variedades, a nível de área agrícola. A nível dos clientes que nos conhecem, somos uma referência. (...) os novos vão ficar a saber que nós somos uma referência qualitativa. Ou seja, o Vale da Rosa passa a ser uma marca com peso. (...) Somos referência, somos. Agora, não chega para o que nós queremos. (...) Queremos crescer, queremos abraçar novos mercados, queremos fazer novas variedades. Porque daqui a uns anos, quem nós dizemos que neste momento não concorre connosco diretamente, ou concorre por preço, com certeza que vai evoluir e estará no patamar que nós estamos agora. Portanto, nós temos que estar uns patamares à frente.”</p>
		Importância da GRH na estratégia	<p>“Para crescermos, temos que ter RH adequados à nossa estrutura. Em quantidade e em qualidade.”</p>
Gestão de Recursos Humanos	Recrutamento, seleção e socialização / acolhimento dos colaboradores	Qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis	<p>“A empresa é uma empresa jovem, que está a construir o seu quadro. E que tem crescido muito rapidamente. Se neste momento tem os RH ideais ou com um nível de desenvolvimento ideal? Não. Se vamos lá chegar? Estamos a trabalhar para isso. Estamos a investir, estamos a apoiar, recrutamos novos membros que aportem know how, para isso mesmo.”</p>
		Métodos de seleção, recrutamento e socialização	<p>“(…) Eu trabalhei oito anos na área das frutas e legumes e conhecia perfeitamente a empresa, trabalhava muito próximo com ela. (...) Quando estava para sair da empresa onde estava, e demonstrei essa minha vontade, por coincidência falei e comentei com o Dr. António (...). E ele disse automaticamente: então vem trabalhar connosco. (...) Mas basicamente o meu recrutamento foi feito desta forma. Havia um conhecimento prévio de quem eu era, do que fazia.”</p> <p>“Devemos privilegiar mais os métodos isentos. (...) Não devemos cometer o erro: precisamos de uma pessoa para isto. Quem é que vamos contratar. Não sabemos bem mas aquela deve desenrascar.”</p> <p>Acolhimento: “Escrito e desenhado, não. Deveria haver? Sim. Como todas as empresas que têm uns rh ativos e fazem um gestão ativa dos RH. Para já para enquadrar a pessoa na empresa o mais rapidamente possível. Porque se não houver estamos a falar que a pessoa se vai enquadrar com</p>

Gestão de Recursos Humanos	Recrutamento, seleção e socialização / acolhimento dos colaboradores		informação informal. E isso não é fácil para a pessoa, porque perde tempo. E o tempo custa dinheiro,(...)"
		Critérios	"(...) A honestidade, a transparência, acho que é fundamental. E depois tem que ser uma pessoa proactiva, com vontade de aprender. (...)Mas para mim um valor muito importante é a pessoa querer aprender. A atitude da pessoa para com o trabalho e a disponibilidade para com o trabalho." "(...) É lógico que prefiro ter um pessoa com formação, ou seja, com bagagem para depois se puxar por ela do que uma pessoa sem bagagem. A formação é muito importante."
	Formação e Desenvolvimento	Pertinência da formação para a empresa/ Existência de Política de formação na empresa	"Escrita e desenhada não. Mas há a aptidão e disponibilidade para investir na formação dos colaboradores. E investe-se. Se calhar na minha área, porque estou cá há pouco tempo ainda não tivemos essa oportunidade. Não porque não tenha sido proposto... mas por uma questão de primeiro conhecer a casa e adaptar-me ..."
		Modalidades e conteúdos	"Nós mandamos pessoas para o Chile, para a Austrália, para onde for, para trazer know how..."
	Remunerações e Recompensas	Modalidades	"Deveríamos promover mais o premiar o bom desempenho. Não o quantitativo apenas, mas o qualitativo também. Agora há que encontrar um método que funcione, que seja credível. Porque se não for credível é o caos. Mas deveríamos trabalhar nesse sentido."
	Política de Emprego	Modalidades de contratos	Sub-contratação: "Não faz parte do nosso ADN. Preferimos contratar a pessoa e diretamente pagar-lhe a ela. (...) Estas empresas dão-nos quantidade mas não nos dão qualidade. Depois elas mesmas pagam às pessoas pouco e por vezes nem é muito claro. Não é da nossa experiência que eu estou a falar, porque nós não trabalhamos com elas. Mas o que se fala aqui na zona, nem sempre é muito claro. E depois ter o Vale da Rosa associado a este tipo de práticas, também não é muito positivo para o Vale da Rosa, nem para as pessoas. O contratar diretamente as pessoas é preferível para todos. Nós até pagamos o mesmo e a pessoa recebe mais."

Gestão de Recursos Humanos	Política de Emprego	Evolução do trabalho flexível na empresa	<p>“Se nós flexibilizarmos mais, com bancos de horas e assim, nós se calhar até podíamos ter um quadro permanente maior. Mesmo no campo. Vamos dar um exemplo. Se eu preciso que, durante a campanha, uma pessoa trabalhe durante 12 horas. Essa pessoas em 2 dias vai trabalhar 3. E eu tenho um custo com ela, maior do que tinha. Se eu pudesse pegar nessas pessoas e dizer: olha, no lugar de um mês de férias, têm 3. Era algo que ajudaria a empresa e julgo que para as pessoas também seria bom. (...) Mas a legislação laboral também não o permite.”</p>
		Fidelização dos trabalhadores temporários	<p>“(…) Poderão é existir políticas de produção por parte da empresa e por parte do próprio Estado, de promover que existam empresas desta área para que se crie aqui uma transferência de trabalhadores. (...) Precisamos de culturas que criem postos de trabalho. Para fixar as pessoas. Mas que produzam no inverno. No Verão não. Porque no Verão já o Vale da Rosa produz. Olhando só para o Vale da Rosa, agora. Agora alguém se preocupa em ter culturas que consigam produzir de inverno, para estabilizar aqui uma massa laboral que, durante o Verão vem trabalhar para o Vale da Rosa e que depois vai trabalhar para o... Não podemos pedir a uma empresa de uvas que vá produzir couves de inverno. Não é o nosso Know how, não é o nosso saber. Iriamos estar a distrair-nos. Temos que nos focar naquilo em que somos bons. E com certeza que há aí empresas boas. Até porque couves, no verão, não interessa produzir aqui. Para já é quente demais. Depois os mercados de exportação não vão importar, porque são eles mesmos produtores. No norte da europa, eles querem quando não têm. É no inverno, quando têm neve. É quando nós conseguimos produzir.”</p> <p>“Em rede. Sem dúvida. Se a pessoa está a trabalhar aqui hoje, e sabe que daqui a um mês, quando termina a campanha de uva, vai trabalhar na empresa x de novembro a janeiro. A verdade é que pelo menos a pessoa tem trabalho garantido todo o ano. A própria pessoa tem menos pressões, menos preocupações menos stress de ficar desempregada.”</p>

Fonte: Entrevistas aos responsáveis da empresa

Entrevista 5

Temas	Sub-temas	Ideias-chave	Unidades de Registo
Meio Ambiente	Clientes	Relação de confiança e de proximidade com o cliente	<p>“(…) temos poucos clientes. Não sei se temos 35 ou 40 clientes”</p> <p>“Porque nós não queremos muitos clientes, queremos clientes bons.”</p> <p>“A nossa relação é uma relação muito próxima. Eles reconhecem que nós temos valores... ou seja, têm confiança em nós. Esta credibilidade que fomos construindo facilita-nos muito...”</p>
		Foco nos mercados externos	<p>“De acordo com valores de 2011, relativamente ao mercado de exportação 25%. (...) Dos restantes 75% (mercado interno), 80% é grande distribuição. Os outros 20% são os mercados abastecedores.”</p> <p>“(…) nós queremos aumentar o nosso volume de exportação, até porque temos mais uva, temos vinha que não está em plena produção (...), e então teremos que arranjar novos mercados, nomeadamente no domínio da exportação.”</p>
	Fornecedores	Tipo de fornecedores	“(…)temos uma panóplia imensa de fornecedores, de estrangeiros, mas a maior parte de portugueses(…)”
		Critérios de seleção dos fornecedores	“Nós tentamos sempre fomentar uma relação próxima e de confiança com os nossos fornecedores também. E como é evidente só é possível essa relação de proximidade quando houver confiança e seriedade mútua. Portanto, eu diria que, creio que até mais que a qualidade, no topo da hierarquia está a seriedade do fornecedor.”
	Concorrentes	Tipo de concorrentes	“Os nossos principais concorrentes no domínio externo são Itália e Espanha. No mercado interno nós não temos assim concorrentes assumidos. Temos é pequenos produtores que produzem pequenas quantidades e que, efetivamente, atrapalham um pouco os preços.”
		Quadro de relação com concorrentes	<p>“(…) há um ou outro maior concorrente, de maior escala, como por exemplo ali na zona de Santarém, que sob o ponto de vista da qualidade, não tem comparação com a nossa, mas nós temos uma relação muito boa. Inclusive eles nos visitam, nós participamos em iniciativas onde estão as duas empresas representadas e existe até uma admiração mútua pelo trabalho que cada um faz. Portanto, temos uma relação muito positiva.”</p> <p>“Nós frequentemente, até porque eles têm mais tradição do que nós, muitas vezes, somos nós mesmos</p>

Meio Ambiente	Concorrentes	Quadro de relação com concorrentes	<p>que vamos lá fora, quer à Itália, quer à Espanha, ver como é que eles fazem, como é que eles atuam em determinado cenário, enfim, vamos aprendendo um pouco com eles; e recebemos muita reciprocidade da parte deles. O mesmo acontece deles em relação a nós(...)"</p> <p>"(...)nós temos uma boa relação e eu ... acho que somos mais parceiros que concorrentes."</p>
		Ameaças relativamente aos concorrentes	<p>"(...)a maior ameaça é o fato de termos custos de produção extremamente altos relativamente aos ditos concorrentes. (...) Porque nós decidimos apostar naquilo em que nós efetivamente poderíamos ser bons e diferenciadores, que é na qualidade. Daí que tudo fizemos para garantir essa qualidade. Criámos uma marca, temos um número de funcionários muito superior aos dos nossos concorrentes. Porque fazer qualidade significa ter pessoas. Vou-lhe dar um exemplo: quando os outros concorrentes têm 10 tratoristas para pulverizar as suas vinhas, nós temos centenas de pessoas a fazerem seleção de cachos e de bagos, no intuito de dar mais qualidade à uva."</p> <p>"Outro aspeto que eu queria referir é fato de... nós estarmos sozinhos. (...) Ou seja, não temos ninguém com quem partilhar... Enquanto nos outros lados, nomeadamente no exterior... por exemplo, na Espanha, quem produz uva de mesa produz com grainha e sem grainha... têm associações de uvas de mesa, de produtores, partilham ensinamentos, ansiedades."</p> <p>"(...) temos que efetivamente tentar reduzir um pouco o custo de produção. Então o que é que fizemos? ... Contratámos uma empresa especialista em gestão de RH, que nos dá assessoria."</p> <p>"Nós quando pensamos em Itália e em Espanha, pensamos em países que produzem e exportam os seus produtos e quando eles pensam em Portugal, eles não têm essa ideia."</p> <p>"(...)a Associação Portugal Fresh. Esta associação congrega empresários agrícolas de Norte ao Sul do país, e tem como missão essencial a divulgação e a promoção dos produtos portugueses nos mercados externos."</p>

Meio Ambiente	Concorrentes	Oportunidades em relação aos nossos concorrentes	<p>“(...) nós temos favoráveis condições... edafo-climáticas ... que imprimem caraterísticas únicas e muito singulares nos produtos. É de fato uma grande oportunidade.”</p> <p>“O fato de nós termos também criado uma marca. Demos nome a um produto que não tinha nome. Trigo é trigo. Uvas é uvas. Mas nós temos uvas Vale da Rosa...”</p> <p>“(...) aposta no marketing. (...) daí que contratámos também um agente especialista, fizemos um refresh no nosso embalamento, mudámos o logotipo, no sentido de criar novidade, para tornar mais evidente esse aspeto altamente diferenciador.”</p>
	Entidades locais, nacionais, regionais	Tipo de Entidades com quem mais se relacionam	<p>“(...)as Direções Regionais, quer da Economia, quer do Emprego, quer da Agricultura, quer das Câmaras, quer dos Institutos de Emprego, tentamos fomentar uma cooperação estreita e cooperante.”</p> <p>“(...) a Associação Portugal Fresh. Esta associação congrega empresários agrícolas de Norte ao Sul do país”</p> <p>“(...)os partidos políticos, nós temos tido uma relação muito institucional, até porque já vieram cá todos aqueles que estão representados na Assembleia da República.”</p> <p>“(...) raio superior a 100km e comecei a contactar imensa gente. Fui aos centros de maior concentração de pessoas, às associações que concentravam pessoas. Falei com o Padre, com a associação dos caçadores, com os bombeiros, com o desportivo da aldeia, com o café, com a taberna, e disse, olhe no tal dia, na tal hora, alguém do Vale da Rosa vai estar a falar na sala dos bombeiros ou na sala ... muitas vezes alguns padres até anunciavam na missa... e eu ia apresentar a empresa.”</p> <p>“Nós já tivemos a honra de receber aqui o Secretário Geral e membros da UGT e já cá tiveram comissões locais da CGTP...”</p>
		Quadro de relação com entidades	<p>“(...) por uma questão de somar sinergias, nós temos que abrir a empresa à sociedade, à região, ao país. (...) tentamos fomentar uma cooperação estreita e cooperante.”</p> <p>“(...) também há uma predisposição das entidades em contatarem connosco, no intuito de conhecerem o nosso trabalho, de conhecerem a realidade, de verem o que é que nós fazemos, de perceberem como é que nós podemos contribuir para a criação de mais emprego(...).Porque muitas vezes, parece que somos... um oásis num deserto. Em consequência disso, há interesse em conhecer-nos.”</p> <p>“(...) começámos a abrir a empresa aos formadores de opinião e àqueles que efetivamente têm</p>

Meio Ambiente	Entidades locais, regionais, nacionais	Quadro de relação com entidades	<p>responsabilidades, àqueles que são os protagonistas da região. E em consequência vinham pessoas...”</p> <p>“(...) membros da UGT e já cá tiveram comissões locais da CGTP... tivemos cá 3 ou 4 visitas deles, sem qualquer consequência negativa, antes pelo contrário... Vieram mais numa lógica institucional. Posso-lhe dizer até, uma provocada por nós,... quando eu soube que os sindicatos andaram muito por lá (Somincor) e que houve um fomento à greve, pensámos imediatamente que devíamos, antes de eles virem cá... sermos nós a convidá-los...”</p>
		Ameaças/Oportunidades	<p>“Quando nós recebemos uma entidade, ou um Presidente da República, um Ministro ou um político, isso interessa-nos muito até porque acaba por ser notícia e acaba por se falar no Vale da Rosa. Mas muitas vezes há o perigo de politizar a coisa...”</p> <p>“Recebendo todos aqueles que nos vêm bater à porta e quando vem um político tentamos receber todos os outros políticos. E tentamos divulgar essas mesmas visitas dos diferentes quadrantes políticos. Para não pensarem que nós somos uns protegidos ou que temos uma relação mais especial com uns e não com outros.”</p>
Gestão do Negócio	Estrutura	Níveis hierárquicos	<p>“Este organigrama é um organigrama novo, que surgiu recentemente, em consequência desta assessoria que estamos a ter do Instituto (...), de uma Universidade em Espanha.”</p> <p>“... sob o ponto de vista da comunicação e do reconhecimento das devidas funções e de cada um dos intervenientes, e, posteriormente, da necessária cobrança dessas mesmas tarefas, quanto mais simples for o organigrama...”</p> <p>“E na nova realidade da empresa agrícola, com uma atividade muito sazonal, onde temos picos de atividade extraordinários, é importante que a máquina esteja bem oleada, no intuito de responder com maior eficácia às exigências do negócio.”</p>
		Funções Centrais	<p>“... Eu diria que todas as funções são importantes, no entanto, como é evidente, a função diretiva... é de extraordinária importância, até porque tem a obrigação de assegurar o bom funcionamento de todas as outras funções abaixo.”</p> <p>“(...) a função do supervisor, é também de extrema importância, até porque o supervisor coordena grupos de pessoas e sendo o pessoal a maior despesa da empresa...” (Função de Produção)</p>

Gestão do Negócio	Estrutura	Envolvimento dos trabalhadores	<p>“Este organigrama é de conhecimento de toda a estrutura diretiva, administrativa, do pessoal do escritório. É claro que, o pessoal do campo, os operadores, os trabalhadores agrícolas eventuais, não tiveram conhecimento desta mudança do organigrama... Agora toda a estrutura diretiva, administrativa, os supervisores, tiveram e participaram ativamente na elaboração do organigrama e na definição das competências de cada um.”</p>
	Valores	Valores da Empresa	<p>“Olhe, nós temos quatro valores.”</p> <p>“(...) a portugalidade, porque falamos num produto agrícola e o produto agrícola do nosso país é de bastante qualidade e desejado...”</p> <p>“(...) a paixão, porque aquilo que se faz é extraordinariamente complexo e exige paixão, exige uma doação da pessoa à atividade e, é também uma atividade apaixonante...”</p> <p>“(...) a inovação, porque nós temos de fazer de forma diferente, de forma natural, mas de uma forma extremamente profissional. Se queremos competir com os maiores, não podemos ser amadores. Então, temos que investir na inovação e, em consequência, como não temos em Portugal, temos que importar Know how de fora.”</p> <p>“(...) Está a faltar-me um... tem a ver com a questão de fazermos um produto... que exige muita mão-de-obra...”</p>
		Apropriação dos valores pelos RH	<p>“Estes valores, primeiramente, partem dos órgãos diretivos. Tentamos transmitir mas, é como lhe digo, estamos a dar os primeiros passos. Atualmente está só na mente e no coração dos órgãos diretivos. É claro que toda a estrutura já teve conhecimento destas palavras bonitas ... mas do ponto de vista da vivência desses valores atualmente é só – com pena nossa, ainda temos que trabalhar muito nisso.”</p> <p>“(...)... Nós estamos a fazer um concurso de poemas com o Vale da Rosa ... que personalizasse, nesses poemas, estes quatro valores da marca. Estamos a tentar fazer algumas iniciativas, não sei se estamos a fazer o caminho mais certo, mas estamos a fazer alguma coisa.”</p>

Gestão do Negócio	Visão	Visão da empresa	<p>“(…) que os consumidores reconhecessem as uvas do Vale da Rosa como algo muito diferenciado.”</p> <p>“(…) nós queremos que as pessoas não pensem em uvas, nós queremos que as pessoas pensem em Vale da Rosa.”</p> <p>“(…) se nós conseguirmos trabalhar isso nos consumidores, não há empresa nenhuma, não há distribuidora nenhuma, não há grande superfície que não queira comprar o Vale da Rosa.”</p> <p>“Há um anseio do Vale da Rosa de estar associado ao desenvolvimento da região.”</p>
		Apropriação da visão pelos RH	<p>“Garantidamente todos (os colaboradores) têm essa ideia.”</p> <p>“(…) Nós tentamos sempre com iniciativas, ou pela mensagem do administrador, que se reúne frequentemente com os trabalhadores e fala com eles, não só na estrutura administrativa mas também na estrutura da produção... é algo que nós tentamos disseminar por toda a família Vale da Rosa.”</p>
	Estratégia	Objetivos estratégicos	<p>“(…) temos que ser maiores para ter economia de escala. Precisamos efetivamente de crescer em termos de número de hectares. Temos uma maior economia de escala, para podermos diluir custos e, em consequência, podermos viabilizar economicamente a organização.”</p> <p>“(…) queríamos ser um contributo positivo para o desenvolvimento do Alqueva que irá despoletar o desenvolvimento da região.”</p> <p>“Queremos de alguma forma tentar estudar a possibilidade de somar com outros que queiram também fazer. Ou com investidores, ou dar assessoria a pessoas que não têm o nosso know how, ... no intuito de somarmos com outros produtores, no intuito desses produtores viabilizarem as suas terras e contribuir para o sucesso desses produtores, que será o sucesso desta região...”</p>
		Importância da GRH na estratégia	<p>“Eu acho que a GRH é que é a decisiva. Porque o nosso processo de produção é um processo totalmente manual e, em consequência disso, é o operador que colhe a uva, que põe a uva na caixa, é ele que pode pôr a uva mais feia ou mais bonita, no exercício de cativar o olho do consumidor. O nosso maior custo da despesa é o pessoal... As pessoas são o nosso maior capital. Ou seja, o nosso core business depende essencialmente das pessoas... Se nós tivermos esta equipa bem vasta bem sincronizada, bem alinhada, bem oleada.”</p>

Gestão de Recursos Humanos	Recrutamento, seleção e socialização / acolhimento dos colaboradores	Qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis	<p>“Não é fácil encontrarmos pessoas em número e em qualidade que respondam às nossas necessidades. E também pelas características da nossa empresa: a sazonalidade do produto, as exigências dos horários, a localização da propriedade, que exige meio de transporte. Enfim, são condicionalismos que dificultam o recrutamento das pessoas. “</p> <p>“(…)o trabalho agrícola é uma atividade desprestigiante, as pessoas fogem do trabalho agrícola.”</p> <p>“(…) a cultura da uva de mesa ... exige, efetivamente, muita minúcia e muita formação. E as pessoas não estão devidamente preparadas.”</p> <p>“(…) o nosso Estado Social tem sido demasiado madraço e paternalista. Nós não responsabilizamos as pessoas. (...) então hoje, chegou-se ao cúmulo de pessoas dizerem-nos que mais vale estar em casa ... do que estar a trabalhar.”</p> <p>“Muitas vezes, nós precisamos de repente, porque durante dois dias fez muito calor e as plantas desenvolveram-se de uma maneira tal, que é imprescindível tirar folhas de todas as plantas. Então temos que ter 100 pessoas depois de amanhã. E onde é que vamos arranjar as 100 pessoas? E às vezes o que acontece é que vamos baixando o nível da qualidade da prestação desses serviços.”</p>
		Métodos	<p>“Fui a um raio superior a 100km e comecei a contactar imensa gente. Fui aos centros de maior concentração de pessoas, às associações que concentravam pessoas. Falei com o Padre, com a associação dos caçadores, com os bombeiros, com o desportivo da aldeia, com o café, com a taberna, e disse, olhe no tal dia, na tal hora, alguém do Vale da Rosa vai estar a falar na sala dos bombeiros ou na sala ... muitas vezes alguns padres até anunciavam na missa... e eu ia apresentar a empresa. O que é que a empresa fazia... E então eu fiz esse trabalho muito demorado, custoso, difícil, muitas vezes nem todos acreditavam, mas foi um trabalho que, a meu ver, deu frutos. Porque eu ao mesmo tempo que promovia a empresa, fazia logo uma pré-seleção, apesar de muito empírica... mas eu tinha logo ali um contato, um face a face ... e isso fez com que eu conhecesse os protagonistas, os atores das várias localidades – as juntas, as câmaras, os comandantes dos bombeiros, os padres...”</p> <p>“(…)Então começámos a abrir a empresa aos formadores de opinião e àqueles que efetivamente têm responsabilidades, àqueles que são os protagonistas da região. E em consequência vinham pessoas – como estávamos a selecionar mais as pessoas ou por competências, ou porque já trabalhavam na</p>

Gestão de Recursos Humanos	Recrutamento, seleção e socialização / acolhimento dos colaboradores	Métodos	<p>agricultura, ou porque comecei a ter um contato com uma panóplia muito maior de pessoas e comecei a selecionar aqueles que mostravam interesse de fato em trabalhar...”</p> <p>“(...)Depois naturalmente nós criámos uma base de dados muito vasta. E o que é que nós precisamos? Fidelizar as pessoas à empresa... às várias tarefas. O empregado que faz a poda este ano, convém que seja o mesmo que faz para o próximo ano...”</p> <p>“(...)houve um outro trabalho que diz respeito à sociabilização e acolhimento dos trabalhadores. Ou seja, o primeiro dia criávamos a primeira hora para apresentação das instalações, do trabalho, do encarregado, das tarefas que vão fazer, do contrato... começámos a fazer isso. Posso-lhe dizer que, infelizmente, perdemos isso. Porque a dona Maria já trabalhou cá o ano passado, então não vale a pena estar a ouvir a mesma coisa. Mas o Zé é o primeiro ano que está a trabalhar. Então vamos fazer só para o Zé? ... E então tem-se perdido isso... mas se calhar temos que restaurar isso.”</p>
		Critérios	<p>“Procuramos que exista uma fidelização das pessoas à empresa... Há meses em que temos 550 pessoas. Há outros meses em que temos 180. Ou seja, esses 180 vão sair os melhores dos 550... mas depois 10 dos 180 bons são do autocarro de Ficalho que nós dispensámos. Então como é que esses 10 vêm? Então dispensamos o autocarro e acabamos por dispensar pessoal muito válido. Olhe, ainda não estamos devidamente organizados, mas nós já estamos muito melhor do que estávamos e fizemos uma evolução extraordinária neste campo.”</p>
	Formação e Desenvolvimento	Pertinência da formação para a empresa	<p>“(...)Ficamos sempre aquém daquilo que deveríamos efetivamente fazer... No entanto nós acreditamos que a formação é um elemento que fará depender muito a qualidade dos serviços prestados.”</p> <p>“(...) formação sempre tivemos. Até porque nós, com os nossos consultores, que temos também nas áreas das certificações, estas certificações e ainda bem, obrigam a que um número determinado de recursos humanos esteja formado em determinadas áreas... Por exemplo em primeiros socorros, no manuseamento de empilhadores, na aplicação de fitofármacos, na aplicação de alfaías e máquinas agrícolas. Nós isso temos e fazemos muito.”</p> <p>“(...) aquilo que não temos é uma calendarização já estruturada com a identificação das necessidades efetivas da empresa... e com um plano formativo ... Por exemplo, o ano passado decidimos enviar</p>

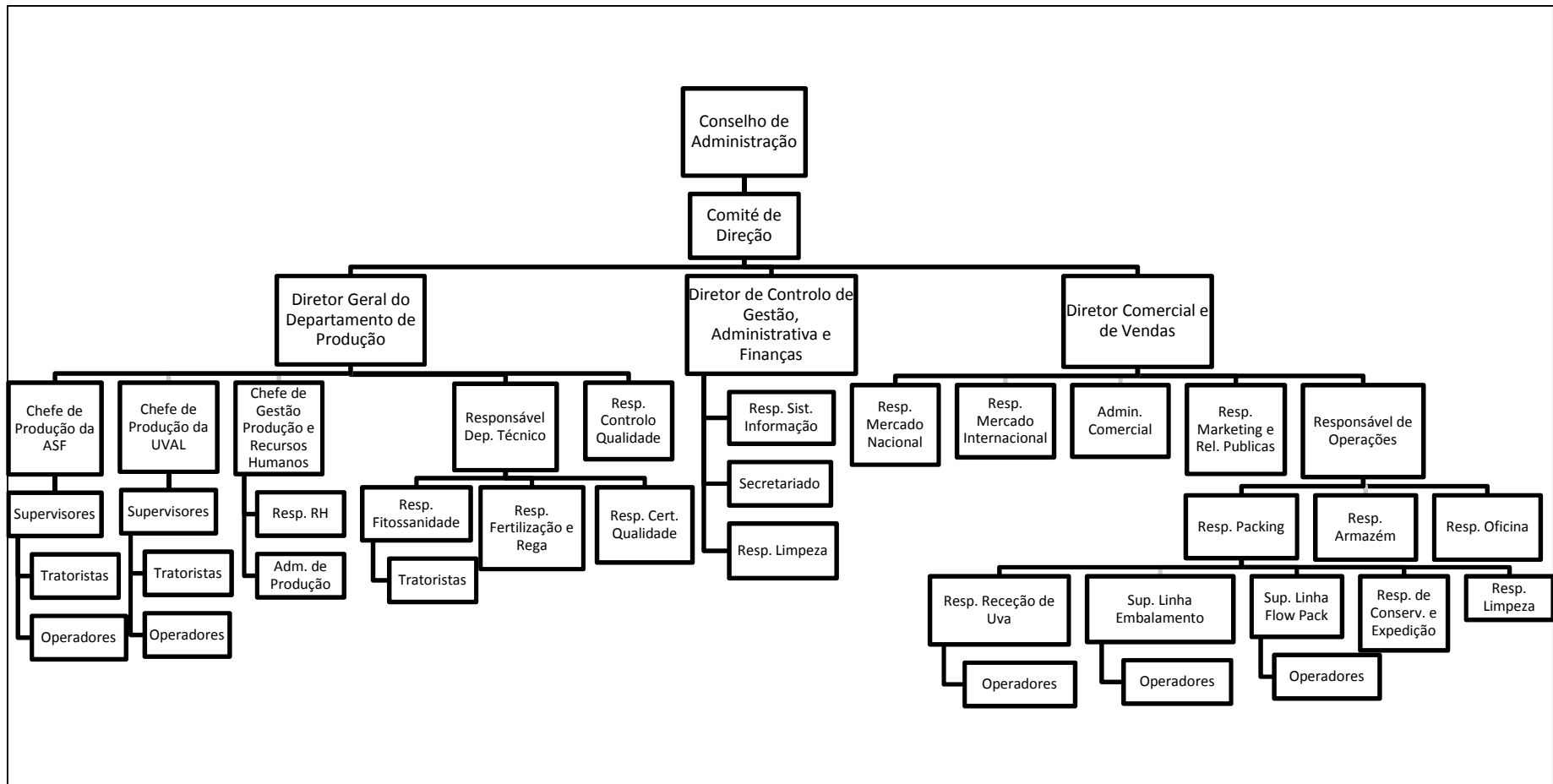
Gestão de Recursos Humanos	Formação e Desenvolvimento	Pertinência da formação para a empresa	dois dos nosso técnicos dois meses para o Chile, para participarem na campanha do Chile. Mas isso não estava programado o ano passado. Decidimos ali, vamos fazer. Ou seja, nós fazemos mas não fazemos com a devida organização e planificação atempada.” (A existência de um plano de formação) “Está a ser estudado com esta nova empresa de recursos humanos que está no terreno agora. Esta é uma das incumbências desta nova empresa.” “(…) queremos que a formação faça parte do ADN da empresa.”
		Objetivos	“O objetivo é capacitar o nosso pessoal para a profissionalização das atividades, para que nós possamos fazer cada vez mais e melhor, para que as pessoas se sintam também elas motivadas, enaltecidas e reconhecidas pelo seu trabalho. E eu noto que algumas pessoas também são muito recetivas à formação. Quando nós propomos alguma formação, eles sentem que a empresa espera deles, que a empresa quer que eles sejam mais profissionais... e isso é muito importante para o desempenho, para a integração e para o bem estar das pessoas na empresa.”
		Modalidades e conteúdos	“Nós temos formações práticas, por exemplo a aplicação de fitofármacos, o manuseamento dos empilhadores, das máquinas das embalagens, das máquinas de aplicação das coberturas de plástico.” “(…)temos outras formações mais expositivas, como é por exemplo a gestão de conflitos.” “Temos em cenário de campo também: os simulacros de incêndio...” “Esta experiência de ir para o Chile, foram dois técnicos. Quando vêm aí os consultores externos especialistas nas uvas sem grainha, ou os italianos, o israelita, o espanhol... também formam o nosso pessoal, nas reuniões. Depois, os empilhadores é para o pessoal mais operacional...”
	Remunerações e Recompensas	Modalidades	“Nós temos a remuneração normal, o ordenado.” “(…) o Dr. Silvestre, espera que a empresa de recursos humanos desenvolva uma modalidade que é essencialmente o seguinte: um plano de carreiras e uma progressão de carreiras bem definidas. Ou seja, um supervisor entra aqui a ganhar x. Passado um ano ou dois sobe de escalão. Ou então sobe consoante o objetivo a, b e c que deve ser concretizado. E isso não temos. E é isso que queremos implementar.” “Recompensas? Já fizemos até uma coisa interessante. Consoante a produtividade dos trabalhadores, havia um x que as pessoas conquistavam, que iam para um bolo, no intuito de chegar ao fim da

Gestão de Recursos Humanos	Remunerações e Recompensas	Modalidades	campanha e esse bolo revertia para uma iniciativa que englobava todos. Nós por exemplo há 3 anos fomos com 6 autocarros para Sevilha, há dois anos fomos ao fluviário de Mora. Agora, não há a não ser para alguns órgãos de chefia.”
		Objetivos	“(…) se a pessoa não estiver bem, nós podemos estar a investir num indivíduo... que se não se sente motivado, ou que não é suficientemente reconhecido ou valorizado... a pessoa tem tendência, naturalmente, um outro sítio para trabalhar. Então o nosso objetivo é criar um bom clima de bem estar do trabalhador, no intuito de ele ganhar amor à camisola, à empresa, lutar pelo Vale da Rosa.”
	Política de Emprego	Modalidades de contratos	<p>“Nós temos, a maioria do pessoal operacional, o pessoal do campo, com contrato a termo incerto. Em consequência da sazonalidade da atividade.”</p> <p>“A estrutura administrativa, são contratos sem termo. (...) Não obstante aqueles que entram para as funções administrativas, não entram logo com um contrato sem termo. Fazem contratos a prazo e depois é que passam a sem termo.”</p> <p>“(…)Alguns operacionais tem também contratos sem termo. A maior parte tem contratos a termo incerto... “</p> <p>“(…)como nós tínhamos dificuldade em recrutar quadros, começámos por recrutar através de empresas de trabalho temporário. E depois de fazerem o estágio, ingressavam na empresa aqueles que agradavam. E isto era só por isto, porque do ponto de vista financeiro, nós pagávamos mais do que fazer um contrato com um intermediário. Mas na altura parecia-nos a melhor opção.”</p>
		Evolução do trabalho flexível na empresa	“Eu acho que há uma tendência para fidelizar cada vez mais as pessoas à empresa... Garantir às pessoas que trabalham no Vale da Rosa o maior número de meses.”

Fonte: Entrevistas aos responsáveis da empresa

Anexo VII - Organigrama

Organigrama da Empresa



Fonte: Empresa (Agosto de 2012)

