



Jornadas Hispano • Lusas
de **GESTIÓN CIENTÍFICA**

"Responsabilidad Social e Innovación
en las Fases Receptivas del Ciclo"

Actas de las XXI Jornadas Hispano • Lusas de Gestión Científica.

TOMO II

Áreas de conocimiento:

- **Marketing.**
- **Recursos Humanos.**



© ETEA, INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS,

Edita: ETEA, INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS,

ISBN Obra Completa: 978-84-86785-04-8

ISBN Tomo II: 978-84-86785-55-0

Depósito legal: CO-753-2011

AS REMUNERAÇÕES COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

João Pina Cordeiro; joao.cordeiro@esce.ips.pt

Escola Superior de Ciências Empresariais
Instituto Politécnico de Setúbal

RESUMO

Esta comunicação reflecte sobre a gestão estratégica de recursos humanos. O objectivo principal do estudo é analisar as inter-relações entre as práticas de gestão das remunerações e as estratégias empresariais no sector de componentes para automóvel. O objecto central do estudo são as empresas do sector de componentes para automóvel, nomeadamente os seus quadros superiores. A técnica de investigação utilizada foi o inquérito por questionário. A amostra é constituída por 72 empresas. Os resultados indicam que as práticas de gestão das remunerações para os quadros superiores apresentam diferenciações consoante as estratégias de negócio preconizadas pelas empresas do sector de componentes para automóvel. Concluímos, assim, que as empresas do sector de componentes para automóvel, ao possuírem diferentes estratégias, possuem também diferentes formas de preconizar essas mesmas estratégias, as quais sustentam e são sustentadas por diferentes práticas de gestão das remunerações.

PALAVRAS CHAVE: “remunerações”, “gestão estratégica”, estratégias empresariais”, sector de componentes para automóvel.

ABSTRACT

This communication intends to make a reflection to the human resource strategic management. The main objective of the study is to analyze the relations between business strategies and some practical remunerations management in the automotive parts industry companies. The object are the automotive parts industry companies, namely the highly qualified professionals. The research method used was the survey. The study covers 72 companies. Results suggest that the remunerations management practices for highly qualified professionals present differentiations consonant business strategies at automotive parts industry companies. We conclude that the automotive parts industry companies when possessing different business strategies, also possess different forms to praise these same strategies, which support and are support by some different remunerations management practices.

KEYWORDS: “remunerations”, “strategic management”, “corporate strategies”, “automotive components industry”.

1. INTRODUÇÃO

A intensidade e a extensividade das transformações que marcam os tempos actuais desconhecem qualquer equivalente nos períodos históricos anteriores. O reconhecimento da importância do conhecimento como fonte de vantagem competitiva, traz consequências óbvias para a gestão de recursos humanos já que determina que as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos (RH) sejam revistas e integradas num sistema coerente e consistente.

Perante as actuais transformações sócio-económicas, as empresas têm alterado significativamente o modo como gerem os RH. Todavia, ainda persiste um hiato entre um discurso de gestão muito centrado na valorização do factor humano e as práticas efectivamente desenvolvidas pelas empresas. Objectivamente este hiato tem-se revelado de várias formas, entre as quais se destaca, por exemplo, a análise em termos da gestão estratégica dos RH, ou seja, da (des)articulação entre as estratégias de negócio das empresas e as práticas efectivas ao nível dos seus RH (Schuler e Jackson, 1987).



A definição do modelo de gestão pressupõe, assim, que a empresa pense e decida, em cada momento do seu ciclo de vida, sobre as *estratégias* (onde se incluem os objectivos das empresas) que lhes permitam alcançar os objectivos definidos (Morais, 1998), bem como as *práticas de gestão dos RH* que lhes estão associadas, num processo de retroalimentação mútua. Dado que a qualificação dos RH de uma entidade é um dos maiores garantes de sucesso do negócio, é necessário manter presente que a gestão dos recursos não se esgota na contratação. É igualmente importante manter os trabalhadores motivados no desempenho das funções, através de práticas remuneratórias justas e equitativas.

Tendo em consideração que o tema central desta comunicação é “As remunerações como instrumento fundamental da gestão estratégica de recursos humanos”, podemos formular o problema central desta comunicação pela seguinte questão: de que forma as práticas de remunerações dos RH se relacionam com as estratégias nas empresas do sector de componentes para automóvel?

Ao nível da gestão de RH, procurar-se-á caracterizar o sistema reflectindo sobre a componente da remuneração. A gestão de quadros pode contribuir para a maximização da eficácia das organizações desde que as práticas de remuneração visem o alcance dos objectivos estratégicos estabelecidos.

Ao nível das estratégias empresariais, procurar-se-á identificar a estratégia principal das empresas, bem como as suas estratégias complementares. As estratégias empresariais constituem um conjunto de objectivos e de políticas voltadas para orientar o comportamento global da empresa em relação ao seu ambiente interno e externo, e são constituídas por actividades e recursos que devem passar por um processo de adequação.

Este artigo tem por base uma investigação inserida no doutoramento em Sociologia sob o tema “Estratégias empresariais e gestão de recursos humanos”. Apresentamos aqui alguns dados sobre a relação entre as estratégias empresariais e as práticas de gestão das remunerações dos quadros superiores nas empresas do sector de componentes para automóvel. Estruturalmente, começamos por traçar o quadro teórico que sustenta a análise, segue-se depois uma referência à metodologia utilizada e à apresentação dos resultados. Concluímos com uma síntese dos resultados mais relevantes sobre as relações encontradas.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Um dos factores que merece realce na actualidade, ao nível da gestão, é a transformação do papel dos RH das organizações de uma actuação operacional para uma actuação estratégica (Bilhim, 2004; Cardoso, 2001). A gestão de RH passou a assumir um papel estratégico caracterizando-se por mudanças que exige das pessoas e das organizações flexibilidade, polivalência, adaptabilidade e aprendizagem. A gestão estratégica de RH pressupõe a inter-relação entre a gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional (Huang, 2002). A gestão estratégica de RH contempla, assim, duas importantes dimensões: a dimensão vertical (a estratégia de gestão de quadros deverá ser coerente e integrada com a estratégia de negócio da empresa, ou seja, a estratégia de gestão de RH constitui um *input* fundamental para o processo de formulação e implementação da estratégia de negócio da empresa) e a dimensão horizontal (ênfata a coerência e integração das políticas funcionais da gestão de RH entre si, que não podem contradizer-se nos fins que visam nem nos efeitos que produzem (Wright e Snell, 1991; Becker e Huselid, 1999).

A importância que os profissionais detêm no desenvolvimento estratégico das empresas pressupõe que alguns dos postos de trabalho sejam ocupados por indivíduos cada vez mais qualificados. A estrutura organizacional deve delinear e implementar um sistema de gestão de RH que lhe permita adequar a componente humana aos objectivos estratégicos (Oliveira, 2003; Oliveira, 1994). Pela forma como “os recrutam, os afectam, os formam, os remuneram, os promovem, os mudam, consideram as demissões e decidem as separações, as empresas dão aos seus quadros uma imagem do futuro que eles podem esperar, mas também do valor acrescentado que lhes podem trazer. Para isso é necessário, também, existir uma boa relação entre a estratégia de recursos humanos e a estratégia global da empresa” (Pernin, 1985:74).

A gestão estratégica de RH procura envolver a “concepção e a implementação de um conjunto de políticas e de práticas internamente consistentes, de forma a garantir que o capital humano da empresa contribua de forma decisiva para alcançar os objectivos do negócio” (Huselid, Jackson e Schuler, 1997:172). A gestão estratégica dos RH tem como objectivo assegurar uma força de trabalho altamente implicada com a organização, de qualidade, altamente flexível nos seus papéis e nas aptidões que desenvolve. Estes objectivos só se conseguem

através da grande importância dada a certos elementos chave: os processos de selecção, socialização, desenvolvimento, comunicação, envolvimento e recompensas.

3. SOBRE AS REMUNERAÇÕES

Os desafios que são colocados às organizações requerem que o desenvolvimento de uma gestão efectiva dos RH traga, para as empresas, valor acrescentado, traduzível em resultados e em possibilidades de negócio. A prossecução deste objectivo ganha possibilidades de concretização através da conjugação de quatro eixos estruturantes da gestão. São eles: ligação entre os processos estratégicos da organização e o planeamento dos recursos humanos; desenvolvimento da gestão dos processos de mudança; existência de relações contingenciais entre as estratégias e as práticas gestão de RH, e a identificação das competências da organização e dos profissionais (Wright e McMahan, 1992). Estes eixos reflectem sobre a forma como os RH, em geral, e os quadros, em particular, se tornam fonte de vantagem competitiva.

A gestão estratégica de RH estende-se, também, ao sistema de remuneração, já que procura ser coerente e estar alinhada com a estratégia empresarial propiciando o fortalecimento dos valores organizacionais. O sistema de remuneração tem a sua estrutura reformulada e actualizada de forma e sob influência das necessidades do mercado. Hoje, quando se fala em remunerar dentro das grandes organizações, não se pode simplesmente pensar em pagar um salário para um determinado cargo, deve ter-se em mente que a remuneração deve ser estratégica e ir ao encontro dos objectivos, necessidades, prioridades e valores da empresa. A remuneração constitui uma importante ferramenta das organizações que actuam num mercado globalizado e competitivo. Nesse sentido, a remuneração deve considerar a estratégia da empresa e a sua estrutura organizacional, tendo como resultado a satisfação da empresa e do trabalhador (Câmara, 2000).

Assim, procura-se remunerar de forma altamente competitiva, já que pressupõe profissionais altamente qualificados na execução de suas atividades. Isto estimula a multifuncionalidade e, quanto maior for o seu grau de conhecimento, maior poderá ser a sua remuneração, e maior será a competitividade da empresa comparativamente com outras empresas do mesmo sector de actividade.

A remuneração é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações, que se manifesta de duas formas principais. A primeira, ao considerar todo o contexto organizacional; ou seja, leva em consideração as grandes categorias que dão forma e conteúdo à empresa (estratégia, estrutura, estilo de gestão) – a concepção do sistema de remuneração parte, não só do que a empresa é hoje, mas também, e sobretudo, do que ela deseja ser amanhã. A segunda, à medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de factores que afecta a sua contribuição para o sucesso do negócio, as características pessoais, as características da função e o vínculo com a organização (Coopers e Lybrand, 1997).

O sistema de remuneração é, também, um catalizador para a convergência de energias no seio da organização. À medida que os sistemas de remuneração são coerentes e alinhados ao contexto e à estratégia da empresa, apresenta-se como um factor de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e actuando como uma alavanca para alcançar melhores resultados.

A maioria das empresas, sobretudo dos sectores tradicionais, continua a utilizar e a aplicar sistemas tradicionais de remuneração baseados nas funções. Tais sistemas, quando usados exclusivamente, tornam-se obsoletos, gerando entraves às mudanças e criando barreiras ao avanço da transformação da organização do trabalho.

O desafio é enorme. Para além de quebrar e ultrapassar o paradigma representado pela remuneração funcional, factor essencial para a introdução do novo sistema, a construção de um sistema de remuneração estratégica não é simples. Para o seu sucesso, deve ser acompanhado por alguns factores críticos (Wood e Picarelli, 2004):

- desenvolver uma orientação estratégica clara, explicitando as expectativas e metas e estabelecendo uma ligação entre o sistema de remuneração e as prioridades dos negócios;
- ter flexibilidade, alterando o sistema sempre que preciso para atender a novos planos e mudanças estratégicas;
- ter um horizonte, os componentes do sistema de remuneração estratégica devem durar tanto quanto os objetivos estratégicos a que servem;



- respeitar as diferenças entre unidades de negócios, níveis hierárquicos e funções;
- separar claramente a remuneração funcional da remuneração de incentivos.

Neste sentido, a partir do momento que a área de recursos humanos passa a encarar a remuneração como um diferencial competitivo para a organização, ou seja, estratégica, todos os valores organizacionais acabam por ser reconhecidos e passam a constituir um diferencial competitivo.

Gerir remunerações estrategicamente exige, das organizações, uma ampliação e reconceptualização das formas de pagamentos e incentivos que vai muito além do simples cumprimento dos objectivos legais que predominavam no passado. É verdade que as componentes do modelo tradicional de gestão de funções e salários continuarão sendo indispensáveis, mas deverão modernizar-se para conviver com novas formas de remuneração e recompensas mais flexíveis e variáveis. A diversificação das práticas tradicionais e as novas recompensas, utilizadas de forma conjunta para alcançar os objectivos e reter os empregados, constituem aspectos fundamentais de uma política de remunerações estratégica.

Caso não seja bem gerida, poderá causar graves problemas à organização e às pessoas que nelas trabalham. Neste sentido, a gestão das remunerações deve assegurar uma remuneração adequada à responsabilidade de cada profissional; ao conhecimento de cada; à justiça e à equidade interna e externa em todos os níveis organizacionais; à competitividade do mercado e à satisfação dos trabalhadores.

4. CONCEITO E TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIA

Dependendo do contexto no qual é empregue e numa tentativa de identificar os conceitos necessários para defini-la, a estratégia pode ter o significado de políticas, objectivos, tácticas, metas, programas, entre outros (Quinn, Mintzberg, James, 1991).

Trata-se de um conceito de grande utilização no meio académico e empresarial, dotado de grande amplitude e diversidade. A estratégia é inimiga das abordagens deterministas e mecanicistas, não é apenas uma ideia de como lidar com um inimigo num ambiente de concorrência ou de mercado, não se resume a um indicativo de caminhos e soluções, mas tem uma abrangência que engloba outros conceitos como o de “eficácia operacional”, “diversificação” ou “planeamento estratégico” (Porter, 1999).

De entre os muitos significados do conceito estratégia, um dos mais utilizados é o de Wright (2000) e Chrisman (1988). Estes definem a estratégia como planos de gestão com vista a alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização. Nas palavras de Chrisman, estratégia “descreve as características fundamentais que as organizações definem, tendo por base as suas competências, os seus recursos e as oportunidades relativamente à envolvente externa, que lhes permitem traçar metas e alcançar os seus objectivos” (Chrisman, 1988:414). Estratégia é, assim, a mobilização de todos os recursos da empresa visando atingir os objectivos a curto, médio e longo prazos, decidindo sobre quais os recursos que devem ser adquiridos e utilizados para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar os factores que ameaçam o alcance dos resultados desejados.

O conceito de estratégia vem evoluindo, tendo sido criadas várias técnicas, teorias, tipologia e modelos de gestão estratégica. Elas permitem, grosso modo, que as empresas formulem o rumo para os seus negócios observando a sua cadeia de valor, a sua flexibilidade, as suas competências diferenciadas, as regulamentações impostas pelo ambiente e algumas das estratégias genéricas de posicionamento do negócio, da competitividade e da inovação (Porter, 1980).

No que se refere às tipologias de análise, saliente-se a teoria desenvolvida por Porter (1980, 1985). Esta remete para a análise dos padrões de concorrência empresarial e das estratégias adoptadas pelas empresas para actuarem no mercado e para obterem vantagem competitiva – teoria da vantagem competitiva (Porter, 1985). A vantagem competitiva descreve, segundo Porter, o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma posição de privilégio.

A ideia básica de qualquer estratégia é, pois, conseguir uma posição de privilégio. Os privilégios que advêm da estratégia adoptada pela empresa normalmente não eliminam a concorrência, mas representam vantagens competitivas para a empresa. E, segundo Porter, apenas são desejáveis, numa determinada indústria, as

estratégias que possam ser defendidas contra os concorrentes actuais e futuros. Com efeito, não podemos esquecer que as estratégias bem sucedidas são excelentes alvos para a imitação e a imitação tende a reduzir a margem de lucro. Por isso mesmo, as estratégias não devem procurar apenas gerar vantagem competitiva, mas garantir que esta vantagem seja sustentável, ou seja, criar mecanismos que dificultem a entrada de outros no mercado e que imponham barreiras à imitação.

De acordo com o modelo de Porter, ao lidar com as cinco forças competitivas, as empresas podem ganhar vantagens competitivas baseadas em três tipos de estratégias genéricas: baseada nos custos, diferenciação e foco/nicho (Porter, 1985).

A estratégia baseada nos custos traduz-se na procura de uma vantagem competitiva em diversos segmentos industriais através da redução de custos. A empresa procura ser o produtor com menores custos em todo o sector. O seu âmbito de actuação é alargado, procurando chegar a diversos segmentos em simultâneo, geralmente com um produto *standard* a baixo custo para os clientes que são sensíveis ao preço e sem grande aposta nos serviços não essenciais como a embalagem, o design, a publicidade, etc.

A estratégia de diferenciação baseia-se na procura de vantagem competitiva em diversos segmentos através da identificação das características valorizadas pelos clientes. Optando por esta estratégia, a empresa deve procurar ser única no seu sector no que respeita a algumas áreas do produto/serviço mais valorizadas pelos consumidores, agrupados em diferentes segmentos. Dependendo do sector em que a empresa actua, estas áreas poderão ser as características do próprio produto, o *design* utilizado, os prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a variedade e qualidade dos serviços associados, a inovação, a proximidade em relação aos clientes, entre outras.

A estratégia de foco/nicho reflecte-se na procura de vantagem competitiva num só segmento ou num grupo de segmentos de mercado/industriais pelos quais a empresa optou, excluindo os restantes segmentos. A estratégia de foco pode ser dividida em foco no custo (quando a empresa procura vantagem de custo no seu segmento alvo) e em foco na diferenciação (quando a empresa procura a diferenciação no seu segmento alvo).

Partindo das premissas subjacentes ao trabalho de Porter sobre a estratégia competitiva, Schuller e Jackson (1987) desenvolvem três arquétipos da estratégia competitiva, procurando estabelecer relações entre essas estratégias e as práticas de gestão de recursos humanos. De acordo com estes autores existem três estratégias competitivas que as empresas podem utilizar para ganhar vantagem competitiva: inovação, qualidade e redução dos custos (Schuller e Jackson, 1987:208).

A estratégia de inovação é utilizada para desenvolver produtos e/ou serviços diferentes dos seus concorrentes. O *focus* principal desta estratégia está na oferta de algo novo e diferente. Dado que o imperativo para uma empresa que prossiga uma estratégia de inovação é o de ser o único produtor, é, pois, necessário criar condições para favorecer a inovação. A estratégia de qualidade, que consiste em “fazer bem sempre”, é utilizada para a melhoria de produtos e/ou serviços e de processos face aos seus concorrentes. O *focus* principal nesta estratégia está, pois, no incremento da qualidade e não na oferta de algo novo e diferente. Este tipo de estratégia pressupõe que os trabalhadores estejam “engajados” com a qualidade e com a melhoria contínua. Na estratégia de redução dos custos as empresas alcançam vantagens competitivas por produzirem ao mais baixo custo. Uma posição de baixo custo produz para as empresas retornos acima da média na sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas – a posição de custo dá, à empresa, uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes. Baixo custo em relação aos seus concorrentes torna-se o tema central de toda esta estratégia, apesar da qualidade, da assistência e outras áreas não poderem ser descuradas.

5. METODOLOGIA: TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO E AMOSTRA

Para a realização deste estudo recorreu-se a um conjunto diversificado de técnicas de investigação. Apresentamos aqui os dados do inquérito por questionário aplicado às empresas do sector de componentes para automóvel.

O inquérito utilizado, composto por uma extensa bateria de indicadores, foi construído de raiz e com ele o que se procurou, no essencial, foi inventariar a condição empresarial das empresas do sector de componentes para automóvel. Foi através deste dispositivo analítico que se recolheu o grosso dos elementos necessários para uma caracterização das dimensões «estratégias empresariais» e «práticas de remunerações dos quadros superiores». Antes da aplicação do inquérito foi feito um pré-teste (a 5 empresas do sector) para validar as questões.



Concretizando, mediante a utilização do inquérito por questionário, tentou-se aceder a um conjunto diverso de informação relacionada, por um lado, com a caracterização das empresas quanto à sua vertente «estratégica» (através da análise da sua estratégia principal) e, por outro lado, quanto aos modos de gestão das «práticas de remunerações» (salário base, composição da remuneração, número de salários, formas de aumento salarial, diferenças salariais).

A amostra do estudo é constituída por 72 empresas. De um total de cerca de 170 empresas do sector de componentes para automóvel obteve-se uma taxa de resposta na ordem dos 42%. A identificação das cerca de 170 empresas do sector de componentes para automóvel foi feita a partir de uma base de dados fornecida pela Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel e outra fornecida pela Autoeuropa.

No caso concreto deste estudo não existe a pretensão de que a amostra em análise seja representativa. Pretende-se sim que a amostra se adeque aos objectivos pretendidos (Ghiglione e Matalon, 1992:59). E neste caso isso parece verificar-se, no sentido em que a amostra cobre um leque amplo de empresas do sector de componentes para automóvel, dispersas territorialmente pelo País e de várias dimensões.

Explicitando, no que se refere à sua dimensão, o grosso das empresas são PME's (15,3% são pequenas empresas e 68,1% são empresas de média dimensão). Empresas de grande dimensão, ou seja, com 500 ou mais trabalhadores temos 16,7%. No que se refere à sua distribuição territorial, apresenta uma forte concentração em quatro distritos principais: 23 empresas no distrito de Setúbal (19 das quais em Palmela); 14 em Lisboa; 9 em Aveiro; 8 no Porto e 4 em Évora. Surgem depois três distritos com três empresas cada: Viana do Castelo, Viseu e Leiria. De realçar a fraca existência de empresas no interior do País. No que se refere à actividade principal, destaca-se a grande diversidade de actividades, embora se verifique uma grande concentração de empresas (29) cuja actividade reside na "produção de componentes automóveis" (CAE – 34300) e (7) na "transformação/comercialização de plásticos para automóveis" (CAE – 25240). Para além destas duas, existem ainda mais 22 actividades referenciadas (onde se incluem uma, duas ou três empresas).

Para a análise dos dados do inquérito por questionário foi utilizado o programa estatístico para as ciências sociais – SPSS (Pereira, 1999; Pestana e Gageiro, 2005). As principais técnicas que foram utilizadas na análise foram: análise descritiva, correlação, análise de variância – anova, e medidas de associação baseadas no qui-quadrado – coeficiente V de Cramer.

6. RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO

6.1. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE COMPONENTES PARA AUTOMÓVEL

O desenvolvimento do sector automóvel em Portugal foi, também, muito condicionado pelo papel do investimento estrangeiro, principalmente no que se refere à instalação de unidades de montagem local – principais impulsionadores do desenvolvimento da indústria de componentes.

O projecto de investimento da Renault foi claramente um dos mais importantes que se realizaram nesta indústria. Este projecto incluía três linhas de produção: uma para automóveis ligeiros de passageiros, uma para motores, caixas de velocidades e bombas, e uma para a fundição. Este projecto foi considerado estratégico para o desenvolvimento da indústria nacional de componentes, pois permitiu o desenvolvimento de empresas que pela primeira vez forneceram componentes em condições de competitividade internacional, e a formação de operários, quadros especializados e gestores que vieram a desempenhar importantes papéis no desenvolvimento da indústria de componentes (Reis, 2001:13).

O projecto AutoEuropa (*joint-venture* entre a Ford e a Volkswagen), em 1995, vem contrariar o "incipiente" crescimento do sector registado até inícios da década de 1990. Esta indústria apresenta uma importância significativa quer em termos quantitativos quer em termos qualitativos, tendo sido objecto de um grande crescimento durante a última década devido, sobretudo, à reabertura do mercado e à formação do Mercado Único.

Como resultado, a indústria automóvel (em geral) e o sector dos componentes (em particular) evoluiu de forma bastante positiva. A indústria de componentes ocupa hoje um lugar cimeiro na nossa balança comercial,

induzindo um crescimento acentuado das vendas para o mercado interno e assumindo-se como um dos sectores mais exportadores.

O sector de componentes para a indústria automóvel é constituído por cerca de 170 empresas (AFIA – Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel), as quais atravessam horizontalmente diversos sectores de actividade – desde o têxtil à metalomecânica – lidando com uma multiplicidade de tecnologias, competências e processos organizacionais com vista à produção de componentes, módulos e sistemas numa lógica de produto complexo, global e integrado. É um sector de média-alta intensidade tecnológica, de acordo com a classificação da OCDE, indutor de novas dinâmicas de produtividade e competitividade (Hatzichronoglou, 1997). No que se refere às tecnologias mais utilizadas pelas empresas, predomina a estampagem, a injeção de plásticos, a fundição, bem como as tecnologias de suporte como o corte e a soldadura.

Ao nível da estrutura do mercado dos componentes, os principais produtos fabricados pelo sector são dominados pelo segmento A (componentes para motores, transmissão e travões), pelo segmento C (interiores) e pelo segmento D (componentes eléctricos e electrónicos). Realce para o crescimento do segmento C (interiores) e B (componentes de carroçaria, suspensão e chassis). Face ao volume de negócios do sector, os segmentos mais representativos são o segmento B (22% do sector), o segmento C (18% do sector) e o segmento D (18% do sector).

No que respeita à estrutura da cadeia de fornecimento, perto de 2/3 das empresas do sector realizam fornecimentos em 2ª linha (68%). Aproximadamente 55% das empresas realizam fornecimentos directamente a um construtor numa unidade de montagem (1ª linha). Em contrapartida cerca de 40% das empresas fabricam para o mercado de reposição.

A evolução do sector de componentes está bem patente na evolução das exportações e do volume de facturação. De acordo com os dados do INTELI (2005), e tomado como base o ano de 1990, em que as exportações directas atingiram o montante de 750 milhões de Euros, o crescimento médio anual foi de 12,5% atingindo em 1994 um volume da ordem dos 1750 milhões de Euros, e de 2.600 milhões de Euros em 2002. No conjunto, e relativamente à facturação, o sector de componentes viu a sua dimensão triplicar ao longo da década de 90 até 2002. Sofre um aumento do volume de facturação de 1.100 milhões de Euros em 1990 para 2.200 milhões de Euros em 1994, ascendendo a 4.153 milhões de Euros em 2002, sendo 31% orientada para o mercado interno e 69% para as exportações.

O investimento estrangeiro tem sido um dos principais motores da indústria automóvel portuguesa. Assim, e segundo o INTELI (2005), o sector de componentes consolidou-se, sendo constituído por empresas de capital maioritariamente estrangeiro: cerca de 40% das empresas possui capital 100% estrangeiro; cerca de 36% possui capital 100% nacional; e cerca de 24% possui capital nacional e estrangeiro.

A partir de finais dos anos 90, as empresas de componentes para automóvel desenvolvem a sua actividade externa, não só pelo aumento das respectivas exportações mas também, e sobretudo, pela iniciação de processos de internacionalização via investimento directo essencialmente induzido pelos clientes. Com efeito, em 1999 cerca de 20% das empresas referiram possuir unidades produtivas e comerciais no exterior, enquanto cerca de 10% declararam possuir centros de desenvolvimento fora do país (INTELI, 2000). Todavia, actualmente, tem-se assistido a uma nova lógica marcada por algumas deslocalizações de empresas estrangeiras sediadas em Portugal rumo aos países de Leste.

Nesta indústria privilegia-se, sobretudo, os aspectos associados à produção e processo, em detrimento das áreas da concepção e do produto. Como resultado, as empresas de componentes para automóvel têm “demonstrado genericamente fracas competências e capacidades ao nível da engenharia e desenvolvimento do produto. De acordo com os dados de um estudo feito em 2000, apenas cerca de um terço das empresas analisadas são capazes de realizar actividades de desenvolvimento de produto de raiz (e essencialmente de produtos de baixa complexidade), sendo a capacidade das restantes reduzida à introdução de pequenas alterações no produto e no desenvolvimento do processo nomeadamente no que diz respeito a ferramentas de produção” (Selada e Felizardo, 2003:29).

6.2. CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS



O primeiro passo a realizar foi o de caracterizar as empresas quanto à sua estratégia. A este nível seguimos a tipologia de Porter (1980, 1985) e dos seus posteriores desenvolvimentos (Schuler e Jackson, 1987) e considerámos três tipos de estratégias principais: estratégia de baixo custo, estratégia de qualidade, estratégia de inovação.

Como referimos anteriormente, na estratégia de baixo custo estamos perante estruturas industriais cuja base de sustentação assenta, sobretudo, nos baixos custos (da mão-de-obra, das matérias-primas, da energia, etc.), encontrando-se os factores tecnológicos pouco desenvolvidos (Porter, 1985). Na estratégia de diferenciação, que se subdivide em estratégia de diferenciação pela qualidade e estratégia de diferenciação pela inovação, a competitividade está associada à melhoria da qualidade e à capacidade de inovação (ambos ao nível dos processos, dos produtos e da base organizacional), sendo, por isso mesmo, determinante o acesso a determinados recursos estratégicos, entre os quais infra-estruturas avançadas, informação, mão-de-obra qualificada, serviços de apoio (Rodrigues, 1991).

Os resultados do inquérito apontam para uma significativa percentagem de empresas que apostam na diferenciação pela qualidade. Com efeito, do conjunto das empresas do sector de componentes para automóvel, 54,2% centram a sua estratégia na “qualidade”; 23,6% centram a sua estratégia no “baixo custo”; e 22,2% centram a sua estratégia na “inovação”.

6.3. CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE REMUNERAÇÕES DOS QUADROS SUPERIORES

6.3.1. REMUNERAÇÃO BASE

Ao nível das práticas de remuneração das empresas procurámos identificar qual o nível de remuneração base líquida dos quadros, distinguindo entre quadros que exercem funções predominantemente técnicas (perfil técnico) e quadros com funções de liderança (perfil de liderança). Foram definidos cinco intervalos remuneratórios base para os quadros superiores (que vão de 1000 euros a > 3000 euros). Estes intervalos foram definidos e validados aquando da realização do pré-teste por interlocutores privilegiados (directores do departamento de recursos humanos).

Analizando o nível de remuneração base para os quadros superiores em função da estratégia empresarial adoptada verificamos diferenças significativas entre as empresas (Tabela 1). A remuneração base dos quadros superiores cresce à medida que se caminha para as empresas que assentam a sua estratégia na qualidade e na inovação.

Com efeito, são sobretudo as empresas com estratégia de inovação que tendem a pagar salários base situados nos intervalos de “2000 a 2499 euros” e de “2500 a 2999 euros”, quer se trate de quadros superiores com perfil técnico ou de liderança. No pólo oposto estão as empresas com estratégia de baixo custo, as quais tendem a pagar salários base menos elevados, situando, preferencialmente, os salários nos intervalos de “1000 a 1499 euros” e “1500 a 1999 euros”. No pólo intermédio estão as empresas com estratégia de qualidade, as quais privilegiam o pagamento de salários base na ordem dos “2000 a 2499 euros”.

Tabela 1 – Remuneração base por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Remuneração base_ QS-PT	de 1000 a 1499 euros	62,5%	5,3%	0,0%	17,1%
	de 1500 a 1999 euros	31,3%	18,4%	12,5%	20,0%
	de 2000 a 2499 euros	6,3%	50,0%	37,5%	37,1%
	de 2500 a 2999 euros	0,0%	18,4%	37,5%	18,6%
	> 3000 euros	0,0%	7,9%	12,5%	7,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Remuneração base_ QS-PL	de 1000 a 1499 euros	52,9%	0,0%	0,0%	12,7%
	de 1500 a 1999 euros	35,1%	26,3%	6,3%	23,9%

de 2000 a 2499 euros	11,8%	31,6%	31,3%	26,8%
de 2500 a 2999 euros	0,0%	23,7%	50,0%	23,9%
> 3000 euros	0,0%	18,4%	12,5%	12,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A associação entre “nível de remuneração base” e o “tipo de estratégia empresarial” é estatisticamente significativa, pelo que podemos afirmar que o grau de remuneração base depende da estratégia empresarial (*Teste V de Cramer* =.536, $p=.000$; e *Teste V de Cramer* =.565, $p=.000$, para nível de remuneração base para quadros superiores com perfil técnico e com perfil de liderança respectivamente).

Posteriormente procurámos verificar se a variável “remuneração base” seguia um padrão diferente consoante se trate de quadros superiores com perfil predominantemente técnico ou com perfil predominantemente de liderança. Para tal correlacionámos estas duas variáveis (Tabela 2).

Tabela 2 – Correlação entre as remunerações base

		Remuneração base_ QS-PT	Remuneração base_ QS-PL
Spearman's rho	Remuneração base_ QS-PT	1,000	,907(**)
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	70	69
	Remuneração base_ QS-PL	,907(**)	1,000
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	69	71

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Em ambos os casos encontramos associações positiva e estatisticamente significativas com um r de Spearman de .907, significativo para $p<.01$, conforme tabela seguinte. O nível de remuneração para os quadros superiores tende a seguir o mesmo padrão, independentemente do seu perfil.

6.3.2. COMPOSIÇÃO DA REMUNERAÇÃO

Ao nível das práticas de remuneração procurámos, ainda, identificar qual a composição da remuneração dos quadros superiores, distinguindo entre quadros com perfil predominantemente técnico e de liderança. Passamos à descrição dos mesmos (Tabela 3).

Tabela 3 – Importâncias médias dos elementos que compõem a remuneração

Composição da Remuneração	N	QS - Perfil Técnico (Mean)	QS - Perfil Liderança (Mean)
Prémios Fixos	72	1.2	1.2
Prémios variáveis	72	1.6	1.7
Prémios de antiguidade	72	1.1	1.1
Subsídio de desempenho	72	1.3	1.3
Stock-options	72	1.1	1.1
Participação nos resultados	72	1.1	1.1
Carro/combustível	72	1.6	1.7
Cartões de crédito	72	1.3	1.3
Apoios financeiros à formação	72	1.5	1.5
Seguros vários	72	1.8	1.8

Os resultados indicam que a composição da remuneração para os dois perfis de quadros superiores segue um padrão uniforme. Com efeito, os *itens* mais importantes, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo (1.35 para os quadros superiores com perfil técnico; 1.37 para os quadros superiores com perfil de liderança) são “seguros vários”, “carro/combustível”, “prémios variáveis”, “apoios financeiros à formação”. Estas parecem ser as componentes da remuneração mais preconizadas pelas empresas. Todas as restantes componentes situam-se abaixo da média, sendo as menos preconizadas os “prémios por antiguidade”, a “participação nos resultados” e “stock-options”.

Analisando as componentes da remuneração base para os quadros superiores em função da estratégia empresarial adoptada, existem diferenças significativas. Estas diferenças verificam-se, sobretudo, nos “prémios variáveis”, “subsídio de desempenho”, “stock-options”, “carro/combustível” e “apoios financeiros formação”.

Com efeito, são sobretudo as empresas com estratégia de qualidade e inovação que tendem a utilizar os “prémios variáveis”, “carro/combustível” e “apoios financeiros à formação”, em detrimento das empresas que assentam a sua estratégia no baixo custo.

Ao nível do “subsídio de desempenho” e dos “stock-options”, apesar de serem elementos pouco aplicados pela generalidade das empresas, são sobretudo aplicados pelas empresas com estratégia de inovação (56,2% e 31,2% respectivamente).

Os testes de Qui-Quadrado e V de Cramer revelam existir diferenças estatisticamente significativas entre a estratégia adoptada pelas empresas quanto a alguns dos componentes da remuneração dos quadros superiores. Ou seja, existe associação entre o tipo de estratégia e as componentes da remuneração dos quadros superiores relativamente aos “prémios variáveis”, “subsídio de desempenho”, “stock-options”, “carro/combustível” e “apoios financeiros à formação” (Tabela 4).

Relativamente às restantes componentes da remuneração não existe tal associação, parecendo os resultados indiciar que, estas mesmas componentes, seguem o mesmo padrão independentemente da estratégia adoptada.

Tabela 4 – Testes do qui-quadrado e V de cramer

	Quadros Superiores _perfil técnico			Quadros Superiores _perfil liderança		
	Chi-Square / V Cramer	Gl	Sig.	Chi-Square / V Cramer	gl	Sig.
Prémios fixos	,172 (b)	2	,347	,161 (b)	2	,393
Prémios variáveis	7,938 (a)	2	,019	8,829 (a)	2	,012
Prémios por antiguidade	,137 (b)	2	,508	,137 (b)	2	,508
Subsídio de desempenho	6,197 (a)	2	,045	6,757 (a)	2	,034
Stock-options (subscrição de acções)	,357 (b)	2	,010	,357 (b)	2	,010
Participação nos resultados	,220 (b)	2	,176	,066 (b)	2	,855
Carro/combustível	12,023 (a)	2	,002	,475 (b)	2	,000
Cartões de crédito	,246 (b)	2	,113	4,283 (a)	2	,117
Apoios financeiros à formação	8,151 (a)	2	0,17	7,697 (a)	2	0,21
Seguros vários	,118 (b)	2	,607	,058 (b)	2	,886

a) 0 cells (0%) have expected count less than 5. b) V de Cramer.

6.3.3. NÚMERO DE SALÁRIOS

Relativamente às práticas de remuneração procurámos, ainda, saber qual o número de salários por ano que as empresas pagam.

Tabela 5 – Número de salários por ano por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Número salários por ano	doze salários	5,9%	0,0%	0,0%	1,4%
	catorze salários	94,1%	84,6%	81,3%	86,1%
	quinze salários	0,0%	15,4%	18,8%	12,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Numa primeira análise da tabela 5, verificamos que, tal como seria de esperar, a grande maioria das empresas concedem 14 salários anuais (86,1%). Todavia, se considerarmos as empresas por estratégia, embora se possa constatar que a prática de remunerar apenas 12 salários anuais seja exclusivamente das empresas que adoptam uma estratégia de baixo custo (5,9%), e que a prática de remunerar quinze salários se situe exclusivamente nas empresas que adoptam uma estratégia de qualidade (15,4%) e inovação (18,8%), constata-se que não existe associação estatisticamente significativa entre estratégia empresarial e número de salários pagos por ano (Teste V Cramer =.209; p=.178).

6.3.4. FORMAS DE AUMENTO SALARIAL

Se considerarmos as formas de aumento salarial para os quadros superiores, verificamos que a mais é preconizada pelas empresas é o “aumento individualizado segundo o mérito/desempenho” (66,2% das empresas), seguida, à distância, pelo “aumento geral segundo os resultados” (45,1% das empresas). As formas menos preconizadas pelas empresas são os “aumentos individualizados segundo conhecimentos/formação” e os “aumentos diferenciados segundo os resultados” (apenas 2,8% e 11,3% das empresas preconizam este tipo de aumento salarial respectivamente). Todavia, as diferenças são evidentes se compararmos as formas de aumento salarial face à estratégia empresarial (Tabela 6).

Tabela 6 – Formas de aumento salarial por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Aumento geral segundo as convenções colectivas	não	11,8%	73,7%	87,5%	62,0%
	sim	88,2%	26,3%	12,5%	38,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aumento geral segundo os resultados	não	70,6%	50,0%	50,0%	54,9%
	sim	29,4%	50,0%	50,0%	45,1%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aumentos diferenciados segundo os resultados	não	82,4%	89,5%	93,8%	88,7%
	sim	17,6%	10,5%	6,3%	11,3%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aumentos individualizados segundo mérito/desempenho	não	76,5%	23,7%	12,5%	33,8%
	sim	23,5%	76,3%	87,5%	66,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aumentos individualizados seg. conhecimento/formação	não	100,0%	94,7%	100,0%	97,2%
	sim	0,0%	5,3%	0,0%	2,8%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



Aumentos individualizados segundo o contributo para os objectivos da empresa	não	82,4%	65,8%	43,8%	64,8%
	sim	17,6%	34,2%	56,3%	35,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Essas diferenças manifestam-se de forma inequívoca, sobretudo, ao nível do “aumento geral segundo as convenções colectivas” e do “aumento individualizado segundo o mérito/desempenho”.

Explicitando, o “aumento geral segundo as convenções colectivas” tende a ser aplicado sobretudo nas empresas que preconizam uma estratégia de “baixo custo” (88,2%). Estas percentagens baixam consideravelmente nas empresas cuja estratégia assenta na qualidade e na inovação (somente 26,3% e 12,5% respectivamente destas empresas preconizam esta forma de aumento salarial). A forma de “aumento individualizado segundo o mérito/desempenho” varia em sentido inverso, ou seja, são sobretudo as empresas que assentam a sua estratégia na qualidade e inovação que aplicam esta forma de aumento salarial (76,3% e 87,5% respectivamente). A maioria das empresas que preconizam uma estratégia de “baixo custo” não aplica esta forma de aumento salarial (76,5%).

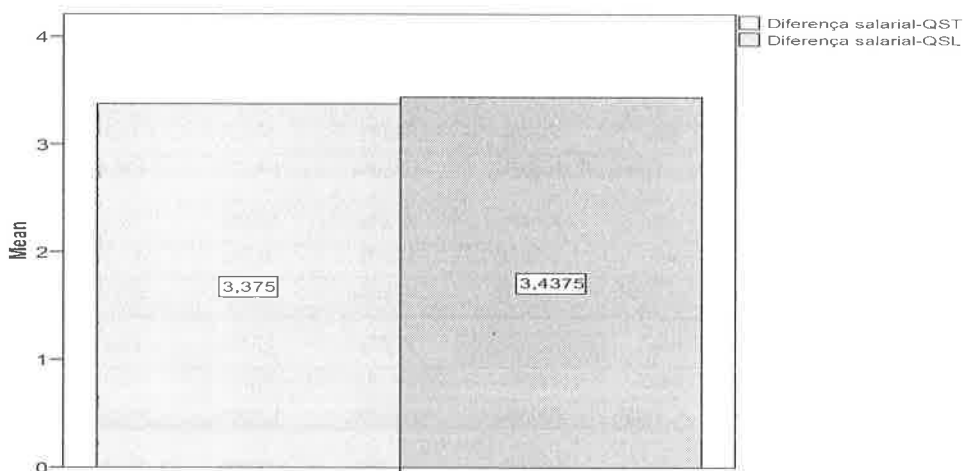
Em suma, há claramente uma associação entre o tipo de estratégia e as formas de aumento salarial de acordo com as “convenções colectivas” ($X^2=24.820$, 2 gl, $p=.000$), e com o “mérito/desempenho” ($X^2=18.815$, 2 gl, $p=.000$). Relativamente às restantes formas de aumento salarial não existe tal associação, parecendo os resultados indiciar que as formas de aumento salarial seguem o mesmo padrão independentemente da estratégia adoptada.

6.3.5. DIFERENÇAS SALARIAIS

Ao nível das práticas de remuneração das empresas procurámos, também, identificar as diferenças salariais para os quadros superiores. Para tal, distinguimos entre salário efectivo (salário efectivamente pago) e salário convencionado (salário regulamentado no âmbito da convenção colectiva de trabalho do sector).

Se considerarmos as diferenças entre salários efectivos e salários convencionados para os quadros superiores por funções, verificamos que os resultados não apresentam grandes diferenças entre quadros superiores com perfil predominantemente técnico e quadros superiores com perfil de liderança. Ambas as decisões de remuneração das funções técnicas e de liderança parecem seguir o mesmo padrão, tal como indicia o gráfico 1.

Gráfico 1 – Diferenças salariais (efectivos e convencionados) por perfil dos quadros superiores



Contudo, as diferenças são evidentes se compararmos as diferenças salariais por estratégia empresarial (Tabela 7).

As diferenças entre salários efectivos (SE) e convencionados (SC) para os quadros superiores são menores em empresas que preconizam uma estratégia de “baixo custo” (as respostas incidem sobretudo nos *itens* “SE=SC” e “SE>SC em 25%”). As diferenças entre salários efectivos e convencionados para os quadros superiores tendem a aumentar em empresas que preconizam uma estratégia de “qualidade” e de “inovação”. Nas empresas com uma estratégia de “qualidade” a diferença entre salários efectivos e convencionados para os quadros superiores situa-se, sobretudo, nos *itens* “SE>SC entre 25% e 50%”, e “SE>SC em mais de 50%”. Finalmente, nas empresas com uma estratégia de “inovação” a diferença entre salários efectivos e convencionados para os quadros superiores situa-se sobretudo no *item* “SE>SC em mais de 50%”. São, portanto, empresas que pagam muito acima do convencionado.

Tabela 7 – Diferenças salariais (effectivos e convencionados) por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Custos	Qualidade	Inovação	
Diferença salários efectivos/salários convencionados_QS-PTécnico	SE=SC	43,8%	2,6%		11,4%
	SE>25%SC	43,8%	10,5%	12,5%	18,6%
	SE>25%a50%SC	6,3%	44,7%	37,5%	34,3%
	SE>50%SC	6,3%	42,1%	50,0%	35,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

		Estratégia Empresarial			Total
		Custos	Qualidade	Inovação	
Diferença salários efectivos/salários convencionados_QS-PLiderança	SE=SC	41,2%	2,6%		11,3%
	SE>25%SC	41,2%	10,5%	12,5%	18,3%
	SE>25%a50%SC	11,8%	42,1%	31,3%	32,4%
	SE>50%SC	5,9%	44,7%	56,3%	38,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Em suma, há claramente uma associação entre o tipo de estratégia e a decisão de remunerar ao nível do convencionado ou em diferentes graus acima deste nível. A análise da tabela anterior mostra uma forte aposta na sobreremuneração de ambas as competências (técnicas e de liderança) nas empresas com estratégia de qualidade, e, sobretudo, nas de estratégia de inovação. O diferencial de remuneração base das competências técnicas *versus* de liderança, enquanto instrumento de gestão, é um instrumento pouco utilizado.

7. CONCLUSÃO

O objectivo principal deste estudo foi o de captar as principais relações entre estratégia e as práticas de gestão das remunerações no sector de componentes para automóvel. As empresas revelaram possuir diferentes estratégias e diferentes práticas ao nível das remunerações, as quais estão corporizadas em algmas das diferentes dimensões analíticas consideradas (remuneração base, composição da remuneração, formas de aumento salarial, diferenças salariais).

Especificando:

- ao nível da remuneração base, os resultados permitem levantar a hipótese de que a estratégia de “inovação”, primeiro, e a estratégia de “qualidade”, depois, são alimentadas pelas práticas de remunerações base tendencialmente mais elevadas (entre 2000 a 2999 euros), contrastando com as empresas de estratégia de “baixo custo”, as quais pagam, preferencialmente, salários base situados no intervalo (1000 a 1499 euros);
- ao nível da composição da remuneração, existem diferenças significativas entre as empresas por estratégia. Essas diferenças remetem para a dualidade entre empresas de inovação e qualidade” *versus*

“empresas de baixo custo efazem-se sentir, sobretudo, nos “prémios variáveis”, “carro/combustível”, “apoios financeiros à formação”, elementos mais preconizados em estratégias onde a inovação e a qualidade impera. Por outro lado, apesar de serem pouco aplicados pela generalidade das empresas, o “subsídio de desempenho” e os “stock-options” são componentes sobretudo preconizados pelas empresas que adoptam uma estratégia de “inovação”;

- ao nível das formas de aumento salarial, existe claramente uma associação entre o tipo de estratégia e as formas de aumento salarial de acordo com as “convenções colectivas” (preferencialmente preconizadas pelas empresas de baixo custo), e com o “mérito/desempenho” (preferencialmente preconizadas pelas empresas de inovação e de qualidade). As restantes formas de aumento salarial seguem o mesmo padrão independentemente da estratégia adoptada;
- finalmente, ao nível das diferenças salariais, os resultados mostram uma aposta forte na sobre remuneração das competências técnicas e de liderança dos quadros superiores nas empresas com estratégia de “qualidade” e sobretudo nas empresas com estratégia de “inovação”.

Em jeito de síntese, ao possuírem diferentes estratégias de negócio, as empresas do sector de componentes para automóvel revelaram, também, possuir diferentes formas de preconizar essas mesmas estratégias, no que se refere às práticas de gestão das remunerações dos seus quadros. Ambas (estratégia empresarial e gestão das remunerações) sustentam e são sustentadas por si e entre si.

8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PISTAS PARA TRABALHOS FUTUROS

Uma das limitações do presente estudo remete para os instrumentos metodológicos utilizados. Ao pretender identificar e analisar as inter-relações (articulação) entre as estratégias empresariais e as práticas de gestão das remunerações dos quadros superiores, utilizaram-se os dados dos inquéritos por questionário. Todavia, neste ponto houve limitações ligadas essencialmente à caracterização das estratégias empresariais e às variáveis utilizadas. Por um lado, ao nível das estratégias, as empresas possuem maioritariamente uma visão multifacetada, caracterizada pela utilização de várias estratégias em simultâneo. Ao nível dos inquéritos por questionário optou-se por identificar apenas a estratégia principal da empresa, descurando as estratégias complementares, o que representa um óbvio constrangimento à análise efectuada. Por outro lado, a natureza dos dados do inquérito, com variáveis sobretudo de carácter nominal e ordinal, condicionou a análise a efectuar.

Para além destas, refiram-se ainda outras duas limitações. A primeira refere-se à opção pela amplitude do campo teórico em detrimento do tratamento aprofundado de um dado conceito. A abordagem teórica abrangente, que envolveu literatura sobre a “estratégia” e a “gestão de quadros”, bem como considerações sociológicas sobre o grupo profissional dos quadros, impediu que se fizesse um tratamento mais aprofundado sobre um conceito específico. A segunda remete para o facto dos objectivos empíricos do estudo centrarem-se, essencialmente, na articulação entre estratégia empresarial e gestão de quadros. Essa articulação faz-se principalmente através do processo de associação (ou não) dos quadros à tomada de decisão. Assim, para uma compreensão mais aprofundada dessa articulação era importante formular algumas questões específicas sobre este tema. Para além disso, seria também importante fazer uma reflexão mais pormenorizada e aprofundada sobre as diferenças entre a gestão de recursos humanos (em geral) e as práticas de gestão direccionadas para os quadros (em particular) nas suas várias vertentes.

Considerando a análise efectuada sobre a relação entre estratégias empresariais e práticas de gestão de quadros, novos estudos podem ser recomendados. Eis algumas sugestões:

- Estudos em empresas de diferentes sectores de actividade, para uma melhor compreensão das relações entre estratégias empresariais e práticas de gestão de recursos humanos (em geral) e das práticas de gestão dos quadros (em particular);
- Estudos em empresas de diferentes sectores de actividade, para a compreensão sobre o papel dos quadros enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento, nomeadamente sobre o papel dos quadros na formulação e implementação das estratégias empresariais;
- Estudos para uma melhor compreensão dos efeitos das estratégias empresariais e das práticas de gestão dos recursos humanos na *performance* organizacional.

Estas são algumas sugestões de possíveis estudos a realizar sobre a relação entre práticas de gestão e estratégias empresariais, já que, em função da importância e da complexidade do tema, inúmeros percursos de investigação podem ser seguidos por investigadores interessados na sua exploração. Acreditamos, pois, que esta linha de investigação constitui um campo profícuo para o desenvolvimento de outros estudos.

9. BIBLIOGRAFIA

- Becker, B. E., Huselid, M. A. (1999): "An overview: strategic human resource management in five leading firms", *Human Resource Management*, vol. 38, nº 4, pp. 287-301.
- Bilhim, J. A. (2004): *Gestão estratégica de recursos humanos*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa: ISCSP.
- Câmara, P. (2000): *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, L. (2001): *Gestão Estratégica das Organizações: como vencer os desafios do séc.XXI*, Lisboa, Editorial Verbo.
- Chrisman, J. (1988): "Toward a system for classifying business strategies", *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 3, pp. 413-428.
- Coopers e Lybrand, (1997): *Remuneração por habilidades e por competências*, Atlas.
- Cordeiro, J. P. (2008): *Gestão de recursos humanos e estratégias empresariais: os quadros superiores das empresas do sector de componentes para automóvel*, Tese de Doutoramento em Sociologia, Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Ghiglione, R., Matalon, B. (1992): *O Inquérito: Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora.
- Hatzichronoglou, T. (1997): *Revision of the high-technology sector and product classification*, STI Working Paper, OCDE.
- Huang, T. C. (2002): "The effects of linkage between business and human resource management strategies", *Personnel Review*, vol. 30, nº 2, pp. 132-151.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1997): "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 1, pp.171-188.
- Inteli (2005): *Diagnóstico da indústria automóvel em Portugal*, BASAUTO, DGI.
- Inteli (2000): *A indústria automóvel em Portugal – análise prospectiva*, Projecto FIVE (Fomento da Inovação e Valorização Empresarial).
- Morais, F. (1998): "Evolução dos modelos de gestão", Lopes, H (coord.), *As modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante*, Estudos e Análises, nº 12, cap. 9, Lisboa: OEFP.
- Oliveira, Carlos (2003): "Saber gerir os recursos humanos", *Revista Dirigir*, Ministério da Segurança Social e do Trabalho, Lisboa, IEFP, Número Especial, pp. 34-49.
- Oliveira, Teresa (1994): *Factores Explicativos da Mobilidade de Quadros*, Tese de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos. Lisboa, ISCTE.
- Pereira, A. (1999): *Guia Prático de Utilização do SPSS: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Pernin, D. (1985): *La gestion des cadres – acteurs de leur carrière*, Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Pestana, M., Gageiro, J. (2005): *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo, 4ª Edição, Lisboa.
- Porter, M. (1980): *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1985): *The Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1999): *Competição: estratégias competitivas essenciais*, Campus, 4ª edição, Rio de Janeiro.
- Quinn, J., Mintzberg, H., James, R. (1991): *The Strategy Process: concepts, contexts and cases*, New Jersey, Prentice-Hall, 2ª edition, Englewood Cliffs.
- Reis, L. (2001): *Factores Estratégicos de Desenvolvimento da Indústria de Componentes para Automóvel em Portugal – os determinantes da qualidade das empresas*, Lisboa, Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Técnico.
- Rodrigues, M. (1991): "As reestruturações e o desenvolvimento regional", *Cadernos de Economia*, nº 14, Janeiro/Março, pp. 31-36.
- Selada, C., Felizardo, J. (2003): *Da produção à concepção: meio século de história automóvel em Portugal*, INTELI.



Schuler, R., Jackson, S. (1987): "Linking Competitive Strategies with Human Resource Practices", *The Academy of Management Executive*, vol. 1, nº 3, pp. 207-219.

Wright, P. (2000): *Strategic Management: concepts*, The Free Press, USA.

Wright, P., Snell, S. A. (1991): Toward an integrative view of Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 1, pp. 203-225.

Wright, P., McMahan, G. (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, vol. 18, nº 2, pp. 295-320.

Wood, T., Picarelli, F. (2004): *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*, 3 ed. São Paulo: Atlas.