

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS:
Gestão das remunerações e desenvolvimento de carreiras como processos
diferenciadores nas empresas do sector automóvel

João Pedro Cordeiro
Escola Superior de Ciências Empresariais
Instituto Politécnico de Setúbal
joao.cordeiro@esce.ips.pt

RESUMO

Com esta comunicação pretende-se reflectir sobre a inter-relação entre as estratégias empresariais e as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente ao nível das práticas de gestão das remunerações e do desenvolvimento das carreiras. Este estudo incide sobre os quadros superiores das empresas do sector de componentes para automóvel. Os dados foram recolhidos através da aplicação de um inquérito por questionário às empresas. O estudo é constituído por 72 empresas. Os resultados indicam que as práticas de gestão das remunerações e das carreiras para os quadros superiores apresentam diferenciações consoante as estratégias preconizadas pelas empresas do sector de componentes para automóvel. A articulação entre as estratégias empresariais e as práticas de gestão para os quadros superiores é uma consequência do seu papel enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento das empresas. Conclui-se assim que as empresas do sector de componentes para automóvel ao possuírem diferentes estratégias de negócio, revelaram, também, possuir diferentes formas de as preconizar no que se refere à gestão da remuneração e das carreiras dos seus quadros superiores. Ambas (estratégia empresarial e práticas de gestão das remunerações e das carreiras) sustentam e são sustentadas por e entre si num processo de (retro)alimentação mútua. Compreender a articulação entre as práticas de gestão dos quadros e as estratégias empresariais é relevante para avaliar a importância da área de recursos humanos e para planear mudanças no seu posicionamento.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Estratégias Empresariais, Gestão das Remunerações, Gestão de Carreiras, Sector de Componentes para Automóvel.

1. INTRODUÇÃO

A intensidade e a extensividade das transformações que marcam os tempos modernos, ou seja, o ritmo e o alcance das mudanças na modernidade, não só desconhecem qualquer equivalente nos períodos históricos anteriores como têm um claro impacto sobre a competitividade das empresas (Giddens, 1992). É um facto que, perante as actuais transformações sócio-económicas, as empresas têm alterado significativamente o modo como gerem os recursos

humanos. Todavia, ainda persiste um hiato entre um discurso de gestão, muito centrado na valorização do factor humano, e as práticas efectivamente desenvolvidas pelas empresas. Este hiato revela-se de várias formas – destaca-se aqui a análise em termos da gestão estratégica dos recursos humanos, ou seja a articulação entre as estratégias de negócio das empresas e as práticas efectivas ao nível dos seus recursos humanos (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 lhe permita alcançar os objectivos definidos, bem como as *práticas de gestão dos recursos humanos* que lhe estão associadas, num processo de retroalimentação mútua. Dado que a qualificação dos recursos humanos de uma entidade é um dos maiores garantes de sucesso do negócio, é necessário manter presente que a gestão dos recursos humanos não se esgota na contratação. É, igualmente, importante manter os trabalhadores motivados no desempenho das funções através de práticas de gestão da remuneração e de desenvolvimento de carreiras qualificantes.

Este artigo tem por base uma investigação inserida no Doutoramento em Sociologia sob o tema “Estratégias empresariais e gestão de recursos humanos” (Cordeiro, 2008). Apresentamos aqui alguns dados sobre a relação entre estratégias empresariais e as práticas de gestão das remunerações e das carreiras em empresas do sector de componentes para automóvel. Estruturalmente, começamos por traçar o quadro teórico que sustenta a análise, seguindo-se uma referência à metodologia utilizada e à apresentação dos resultados. Concluímos com uma síntese dos resultados mais relevantes sobre as relações encontradas.

2. A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH: AS «PRÁTICAS DE TRABALHO DE ELEVADO DESEMPENHO»

A gestão estratégica de recursos humanos (RH) é considerada como o mais recente fenómeno da gestão, o qual implica que “as políticas e as práticas ao nível das pessoas sejam planeadas e coordenadas com as estratégias de negócio para a organização alcançar os seus objectivos” (Wright e McMahan, 1992:298). Foi a partir de meados da década de 80 que surgiu uma maior preocupação com o nível estratégico da gestão das pessoas nas empresas (Tichy, 1986; Huselid *et al.*, 1997; Huang, 2002). Um dos factores que merece realce neste processo é a

transformação do papel dos RH das organizações de uma actuação operacional para uma actuação estratégica.

A gestão estratégica de RHs pressupõe a inter-relação entre a gestão das pessoas e a estratégia organizacional. Contempla, assim, duas dimensões: a *dimensão vertical*, onde a estratégia de gestão de RH deverá ser coerente e devidamente 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*, que enfatiza a coerência e integração das diferentes políticas funcionais da gestão de RH entre si, que não podem contradizer-se nos fins que visam nem nos efeitos que produzem (Wright e McMahan, 1992; Becker e Huselid, 1999).

A optimização das políticas de gestão de RH pressupõe que se tomem em consideração as transformações da sociedade em geral como sejam as transformações económicas, sociais e culturais, os efeitos imprevisíveis do aumento da competitividade e do desenvolvimento tecnológico, a emergência dos processos de inovação, etc. Assim sendo, a possibilidade e/ou a capacidade das empresas recrutarem e preservarem os seus RH surge como uma tarefa complexa: é necessário atrair e manter os melhores profissionais, criar condições que maximizem o seu contributo e o seu envolvimento num contexto de mudança e de ambiguidade, em que a flexibilidade na gestão das pessoas se torna um imperativo de competitividade, exigindo que as políticas de gestão de RH sejam mais proactivas.

Uma das características da nova política de gestão estratégica refere-se ao papel fulcral que os profissionais mais qualificados (quadros e não só) assumem enquanto parte integrante e integradora da actividade das empresas (Torrington, 2002). A competitividade das empresas está, pois, cada vez mais associada à capacidade de considerar os quadros (superiores e não só) enquanto elementos maximizadores da sua eficiência/eficácia. A importância que estes profissionais detêm no desenvolvimento estratégico das empresas pressupõe que alguns dos postos de trabalho sejam preferencialmente ocupados por indivíduos cada vez mais qualificados. Neste sentido, a estrutura organizacional deve procurar delinear e implementar um sistema de gestão de quadros que lhe permita adequar a componente humana aos objectivos estratégicos da organização. Ou seja, 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 e encontrar, 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 dos quadros tem como objectivo assegurar uma força de trabalho altamente implicada para com a organização, de muita qualidade, altamente flexível nos papéis que assume e nas aptidões que desenvolve. Estes objectivos só se conseguem alcançar através da grande importância dada a certos elementos chave, a saber: os processos de recrutamento, de selecção, de socialização, de formação e desenvolvimento, de comunicação, de envolvimento, e de desenvolvimento de sistemas de recompensas. Por outras palavras, ao nível da gestão estratégica dois enfoques merecem ser realçados: de um lado, estão os aspectos quantitativos e racionais relacionados com a estratégia do negócio, voltados para a estrutura e para os procedimentos; do outro lado, está a ênfase nos aspectos de comunicação, motivação, liderança, ou seja, um esforço no sentido de se criar uma estratégia voltada para obter uma força de trabalho motivada e comprometida com a organização, através da aplicação de um conjunto de práticas (Bennett, 1998).

A consideração da gestão de quadros como um conjunto de *práticas* é uma das abordagens conceptuais que decorre de duas razões principais. Em primeiro lugar, da necessidade de conceptualizar um conjunto muito diversificado de práticas e dos seus respectivos resultados, obtidos através das pessoas, que se constituem como factor de vantagem competitiva. Em segundo lugar, da necessidade de controlar os seus efeitos na organização, não podendo dissociar deste processo factores como a cultura e a estratégia da organização.

As práticas, a este nível, correspondem a um conjunto de ferramentas e de instrumentos que fazem parte de um sistema de gestão das pessoas. No fundo representam as opções a tomar em termos de gestão das pessoas. Essas práticas concretas analisam e potenciam as habilidades dos trabalhadores, os seus conhecimentos e a sua experiência. As práticas a conceber e implementar, no que à gestão de quadros diz respeito, remetem principalmente para o que alguns autores denominam por *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* (Becker, Huselid, Ulrich, 2001; Ciavarella, 2003; Pil e MacDuffie, 1996).

O sistema de *Trabalho de Elevado Desempenho* procura integrar o sistema de recursos humanos (onde se encontra a gestão de quadros) com as estratégias organizacionais. As *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* incluem a introdução de inovações na gestão do trabalho e na gestão das pessoas, a saber: formas flexíveis de trabalho, formação, trabalho em equipa, retribuição contingencial à performance, avaliação de desempenho centrada na performance, participação formal do trabalhador, programas de qualidade de vida no trabalho, etc. Promovem a inovação e a motivação do trabalhador, conduzindo a maior satisfação e lealdade (comprometimento) e, previsivelmente, a melhores resultados em termos de performance organizacional. As *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* exigem a participação activa do quadro da empresa no trabalho, desenvolvendo e aplicando os seus conhecimentos, e geram elevados níveis de motivação e envolvimento.

A ideia central das práticas associadas a este sistema consiste em fazer chegar até aos diferentes profissionais da organização, informação, conhecimento, recompensas e poder. Neste sentido, a implementação destas práticas depende das competências dos profissionais, dessas competências serem nucleares (*core*) para a estratégia da organização e dos profissionais terem motivação e oportunidades para as utilizar. Daí que os empregadores apenas tenham interesse ‘económico’ em utilizar tais práticas para profissionais com competências singulares e com valor estratégico para a empresa (Delery e Shaw, 2001) – os profissionais dos níveis hierárquicos mais elevados (i.e. quadros) encontram-se em melhores condições, pelo seu posicionamento na estrutura hierárquica, para desenvolverem e serem alvo dessas práticas.

Não havendo consenso quanto aos elementos que caracterizam as *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* é possível, contudo, identificar um conjunto de práticas que, regra geral, são integradas no sistema como um todo, a saber: segurança no emprego, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, oportunidades de formação, oportunidades de carreira, remuneração com componentes contingentes ao desempenho, oportunidades de participação e acesso à informação. São práticas que se podem, grosso modo, agrupar em três grandes dimensões: a *motivacional* (compensação e gestão de carreiras); a *participação* (equipas autónomas, mecanismos de participação, *job design*) e o *desenvolvimento* (formação, avaliação de desempenho centrada no desempenho).

A este nível, em Portugal não se encontra ainda totalmente difundido o carácter estratégico da gestão de quadros (Bilhim, 2004). O papel da área de recursos humanos, tradicionalmente restrito a uma actuação administrativa, evoluiu é certo, mas de forma tardia, não permitindo ainda que seja alcançada na sua plenitude.

3. TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIA

De entre os muitos significados do conceito de estratégia, um dos mais utilizados é o de Thompson e Strickland (2000), Wright (2000), e Reading (2002). Para Thompson e Strickland, estratégia é um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da empresa (...) para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objectivos de desempenho” (Thompson e Strickland, 2000:10). Wright (2000) define estratégia como planos de gestão com vista a resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização. Para Reading (2002), a estratégia é a chave para desenvolver um negócio de forma eficaz e eficiente. Ensinando a empresa a fixar a direcção do negócio, para a qual devem ser envolvidos todos os intervenientes da organização, desde o topo até à base, a estratégia procura dotar a empresa de vantagem competitiva. Estratégia descreve, assim, 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.

No que se refere às tipologias de análise, saliente-se a teoria desenvolvida por Porter (1980, 1985, 1993), que 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*, a qual descreve o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma posição de privilégio (Porter, 1985).

De acordo com o modelo de Porter (1985), ao lidar com as cinco forças competitivas, as empresas podem ganhar vantagens competitivas baseadas em três tipos de estratégias genéricas: baseada nos custos, na diferenciação e no foco/nicho. A estratégia *baseada nos custos* traduz-se na procura de uma vantagem competitiva em diversos segmentos industriais

através da redução de custos. 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. A estratégia de *diferenciação* procura a 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. 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. Esta estratégia pode ser dividida em foco no custo (vantagem de custo no segmento) e em foco na diferenciação (diferenciação no segmento).

Partindo das premissas subjacentes ao trabalho de Porter sobre a estratégia competitiva, Schuller e Jackson (1987) desenvolvem três arquétipos da estratégia competitiva, estabelecendo relações entre essas estratégias e as práticas de gestão de recursos humanos, são elas: inovação, qualidade e redução de custos.

A *estratégia de inovação* é utilizada para desenvolver produtos e/ou serviços diferentes dos seus concorrentes. O seu foco principal está na oferta de algo novo e diferente. Dado que o imperativo para uma empresa que prossiga esta estratégia 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 foco principal nesta estratégia está no incremento da qualidade, e não na oferta de algo novo e diferente, o que 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, permitindo retornos acima da média, não obstante a presença de intensas forças competitivas. O baixo custo em relação aos seus concorrentes torna-se o tema central desta estratégia, apesar da qualidade, assistência e outras áreas não poderem ser descuradas (Schuler e Jackson, 1987).

4. METODOLOGIA

Para a realização deste estudo recorreu-se a um inquérito por questionário aplicado às empresas do sector de componentes para automóvel. O inquérito utilizado, composto por uma

extensa bateria de indicadores, procurou inventariar a condição empresarial das empresas do referido sector, procurando-se caracterizar as dimensões «estratégias empresariais» (estratégia principal) e «práticas de gestão das remunerações e de desenvolvimento de carreiras dos quadros superiores (QS)». Realizou-se um pré-teste a 5 empresas do sector.

No que se refere às variáveis utilizadas para concretizar a dimensão «estratégias empresariais», tendo por base a revisão da literatura, formulou-se a seguinte questão: *Qual a estratégia principal da empresa para se adaptar ao mercado?* Identificaram-se cinco opções de resposta: estratégia centrada no baixo custo; estratégia centrada na melhoria da qualidade; estratégia centrada na inovação; estratégia de foco; outra estratégia? Os tipos de estratégia considerados no inquérito por questionário remetem para os desenvolvimentos da teoria das vantagens competitivas de Porter (Porter, 1980, 1985; Schuler e Jackson, 1987).

Decorrente das estratégias preconizadas pelas empresas surge o enfoque da gestão, isto é, o que as empresas elegem, em função dos seus valores e estratégias, como o centro da sua atenção. Procurando corroborar as estratégias empresariais identificadas, utilizámos as seguintes variáveis: vantagens concorrenciais que as empresas possuem; posicionamento das empresas face aos produtos e aos processos; equipamentos/tecnologias que as empresas possuem; caracterização das empresas quanto à sua estrutura (Morais, 1998).

No que se refere às questões relacionadas com as práticas de «gestão das remunerações» analisámos o processo na sua globalidade. Para concretizar o processo de gestão das remunerações dos QS procurou-se analisar as práticas ao nível do salário base, composição da remuneração, número de salários, formas de aumento salarial e diferenças salariais.

No que se refere às questões directamente relacionadas com as práticas de «desenvolvimento das carreiras» analisámos os processos de desenvolvimento de carreiras e as modalidades de progressão dos QS. A progressão individual e o desenvolvimento de carreiras surge como uma excelente ferramenta de gestão para o desenvolvimento do Potencial Humano. Alinhadas com os objectivos estratégicos do negócio e com a cultura organizacional, criam valor para as organizações e oportunidades de realização para os profissionais (Balassiano e Costa, 2006).

Quanto à definição da amostra, não se pretende que ela seja representativa, mas que se adeque aos objectivos definidos (Ghiglione e Matalon, 1992:59). E tal parece verificar-se, no sentido de cobrir um leque amplo de empresas do sector, dispersas pelo País e de várias dimensões.

O estudo é constituído por 72 empresas. De um total de cerca de 170 empresas do sector de componentes para automóvel obteve-se uma taxa de resposta, ao inquérito por questionário, na ordem dos 42%.

Para a análise dos dados do inquérito por questionário utilizou-se o programa estatístico para as ciências sociais – SPSS (Pestana e Gageiro, 2005; Maroco, 2007).

5. RESULTADOS

5.1. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

No âmbito das estratégias empresariais seguimos a tipologia de Porter (1980, 1985) e seus desenvolvimentos (Schuler e Jackson, 1987), e considerámos três tipos de estratégias: baixo custo, qualidade e inovação. A tipologia foi validada pela aplicação do pré-teste do questionário às empresas do sector.

Os resultados do inquérito apontam para uma significativa percentagem de empresas que apostam na diferenciação pela qualidade (54.2%). Das restantes empresas do sector, 23.6% centram a sua estratégia no “baixo custo” e 22.2% na “inovação”. Decorrente das estratégias empresariais surgem as práticas utilizadas na gestão dos seus profissionais de forma a dar seguimento àquelas. A este nível considerámos dois sistemas particulares: as remunerações e as carreiras. É o sentido da relação entre estes e a estratégia empresarial que a seguir apresentamos.

5.2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E GESTÃO DAS REMUNERAÇÕES

5.2.1. 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 QS (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).

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

Tabela 1
Remuneração base por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Remuneração base_ QS perfil técnico	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 perfil liderança	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%

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 QS 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-os, preferencialmente, 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”.

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 QS 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 QS com perfil técnico ou com perfil de liderança. Para tal correlacionámos estas variáveis (Tabela 2).

Tabela 2
Correlação entre as remunerações base por perfil técnico e de liderança

		Remuneração base_QS perfil técnico	Remuneração base_QS perfil liderança
Spearman's rho	Remuneração base_QS perfil técnico	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 ,907(**) ,000 70 69
	Remuneração base_QS perfil liderança	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,907(**) 1,000 ,000 69 71

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

Em ambos os casos encontrámos 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 QS tende a seguir o mesmo padrão, independentemente do seu perfil.

5.2.2. Composição da remuneração

Ao nível das práticas de remuneração procurámos, ainda, identificar qual a composição da remuneração dos QS, distinguindo entre quadros consoante o seu perfil. Passamos à descrição dos mesmos (Tabela 3). Os resultados indicam que a composição da remuneração para os dois perfis de QS 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 QS com perfil técnico; 1.37 para os QS com perfil de liderança) são “seguros vários”, “carro/combustível”, “prémios variáveis” e “apoios financeiros à formação”. Estas parecem ser as componentes da

remuneração mais preconizadas pelas empresas. As restantes componentes situam-se abaixo da média, sendo as menos preconizadas os “prémios por antiguidade”, a “participação nos resultados” e “stock-options”.

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

Analisando as componentes da remuneração base para os QS 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 utilizam os “prémios variáveis”, “carro/combustível” e “apoios financeiros à formação”, em detrimento das empresas que assentam a sua estratégia no baixo custo. O “subsídio de desempenho” e os “stock-options” são pouco aplicados pela generalidade das empresas, sendo 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 QS. Ou seja, existe associação entre o tipo de estratégia e as componentes da remuneração dos QS relativamente aos “prémios variáveis”, “subsídio de desempenho”, “stock-options”, “carro/combustível” e “apoios financeiros à formação”. Relativamente às restantes componentes da remuneração não existe tal associação, indiciando os resultados que

estas mesmas componentes seguem o mesmo padrão independentemente da estratégia adoptada (Tabela 4).

Tabela 4
Componentes da remuneração (testes do qui-quadrado e V de Cramer)

	QS_perfil técnico			QS_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.

5.2.3. Número de salários por ano

Relativamente às práticas de remuneração procurámos, ainda, saber qual o número de salários por ano que as empresas pagam. Analisando a 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 15 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; $p=.178$).

Tabela 5
Número de salários por ano por estratégia empresarial

	Estratégia Empresarial			Total
	Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Número				
doze salários	5,9%	0,0%	0,0%	1,4%

salários	catorze salários	94,1%	84,6%	81,3%	86,1%
por ano	quinze salários	0,0%	15,4%	18,8%	12,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

5.2.4. Formas de aumento salarial

Se considerarmos as formas de aumento salarial para os QS, verificamos que a mais praticada 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 praticadas pelas empresas são os “aumentos individualizados segundo conhecimentos/formação” e os “aumentos diferenciados segundo os resultados” (apenas 2,8% e 11,3% preconizam este tipo de aumento salarial respectivamente). Todavia, as diferenças são evidentes se compararmos as formas de aumento salarial por 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 por 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%

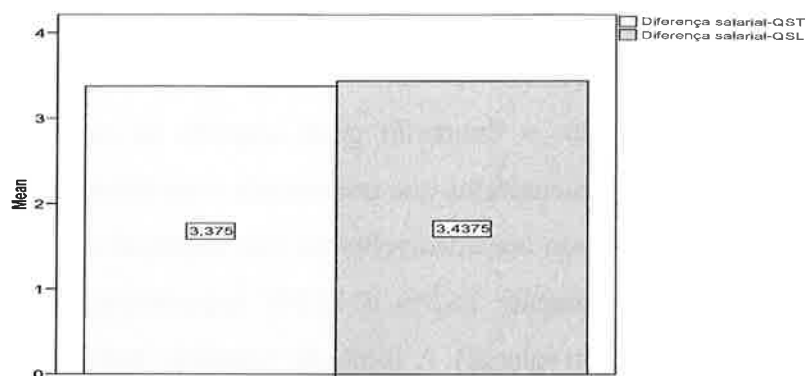
Essas diferenças manifestam-se de forma inequívoca, sobretudo, ao nível do “aumento geral segundo as convenções colectivas” e do “aumento individualizado segundo o mérito/desempenho”. Explicitando, o “aumento geral segundo as convenções colectivas” tende a ser aplicado sobretudo nas empresas que preconizam 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 com 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.

5.2.5. Diferenças salariais (salário efectivo e salário convencionado)

Ao nível das práticas de remuneração das empresas procurou-se identificar as diferenças salariais para os QS. 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 convencionados por funções, verificamos que os resultados não apresentam grandes diferenças entre QS com perfil predominantemente técnico e QS com perfil de liderança, tal como indicia o gráfico 1.

Gráfico 1
Diferenças entre salários efectivos e salários convencionados por tipo de perfil



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

Tabela 7
Diferenças entre salários efectivos e salários 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%

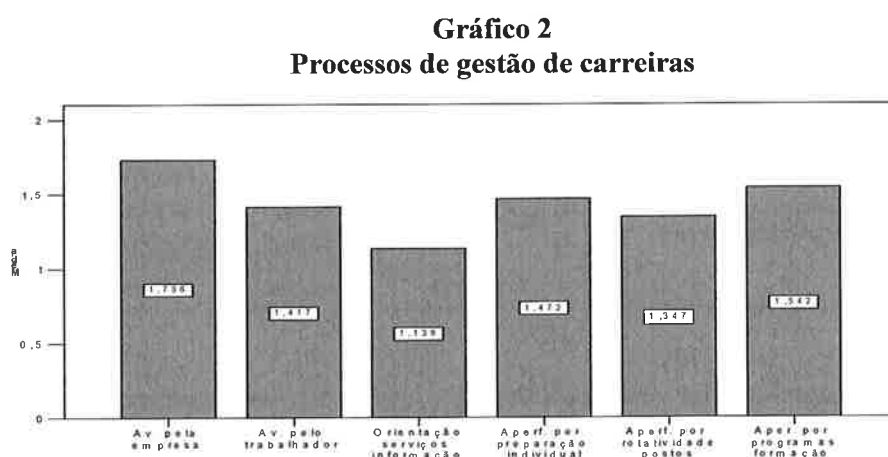
Em suma, há claramente uma associação entre o tipo de estratégia e a decisão de remunerar ao nível do convencional ou em diferentes graus acima deste nível. A análise da tabela anterior mostra uma forte aposta na sobre-remuneração de ambas as competências (técnicas e de liderança) nas empresas com estratégia 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.

5.3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

No que se refere às questões directamente relacionadas com as práticas de «gestão de carreiras», procurou-se analisar as mesmas tendo por base as seguintes variáveis: processos de desenvolvimento de carreiras; modalidades de progressão na carreira.

5.3.1. Processos de desenvolvimento de carreiras

Ao nível do desenvolvimento de carreiras procurámos identificar os processos aplicados pelas empresas para os QS (Gráfico 2).



Para a generalidade das empresas, os *itens* da gestão de carreiras mais referidos, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo (1,44), são a avaliação da carreira pela empresa (1,736), o aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação (1,542) e o aperfeiçoamento da carreira através de preparação individual. Os demais processos

situam-se abaixo da média. A orientação da carreira através dos serviços de informação (1,139), o aperfeiçoamento da carreira através da rotatividade entre postos de trabalho (1,347) e a avaliação da carreira feita pelo trabalhador (1,417) são os processos menos valorizados.

Considerando os processos de desenvolvimento de carreiras por estratégia empresarial, constatamos algumas diferenças, sobretudo, quanto à avaliação da carreira feita pelo trabalhador, ao aperfeiçoamento da carreira por preparação individual e ao aperfeiçoamento da carreira por programas de formação (Tabela 8).

Tabela 8
Processos de gestão de carreiras por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Avaliação da carreira pela empresa	não	47,1%	23,1%	12,5%	26,4%
	sim	52,9%	76,9%	87,5%	73,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Avaliação da carreira pelo trabalhador	não	76,5%	61,5%	31,3%	58,3%
	sim	23,5%	38,5%	68,8%	41,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Orientação da carreira através dos serviços de informação	não	82,4%	87,2%	87,5%	86,1%
	sim	17,6%	12,8%	12,5%	13,9%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual	não	76,5%	41,0%	56,3%	52,8%
	sim	23,5%	59,0%	43,8%	47,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aperfeiçoamento da carreira por rotatividade entre postos de trabalho	não	82,4%	66,7%	43,8%	65,3%
	sim	17,6%	33,3%	56,3%	34,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação	não	76,5%	35,9%	37,5%	45,8%
	sim	23,5%	64,1%	62,5%	54,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A avaliação da carreira feita pelo trabalhador é um processo preferencialmente aplicado às empresas que assentam a sua estratégia na inovação (68,8%). Quanto ao aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual e ao aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação, a variação é segundo o binómio “empresas de qualidade e de inovação” *versus* “empresas de baixo custo”, ou seja, são processos cuja aplicação é significativamente superior nas primeiras. A sua aplicação é bastante reduzida nas empresas de baixo custo (76,5% das empresas não aplicam este processo).

Os testes aplicados revelaram existir diferenças estatisticamente significativas entre as estratégias das empresas quanto à avaliação da carreira feita pelo trabalhador ($X^2=7,294$, 2gl, $p<.05$), ao aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual ($X^2=6,068$, 2gl, $p<.05$) e ao aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação ($X^2=8,426$, 2gl, $p<.05$), pelo que podemos afirmar que estes processos de desenvolvimento de carreiras variam e dependem da estratégia empresarial preconizada. Os restantes processos não apresentam associação estatisticamente significativa com o tipo de estratégia.

5.3.2. Modalidades de progressão

Para as modalidades de progressão na carreira dos QS, foram identificados quatro tipos de progressão (antiguidade, aquisição de diploma, conclusão de formação profissional e desempenho/mérito), tendo sido solicitado que as categorizassem em termos de importância. A análise dos *itens* relativos às práticas de progressão revela inadequação para efeitos de agregação ($KMO=.523$) sendo a matriz de correlações a seguinte:

Tabela 9
Correlação entre as modalidades de progressão

			Progressão por antiguidade	Progressão por aquisição diploma	Progressão por conclusão FP
Spearman's rho	Progressão por aquisição diploma	Correlation Coefficient	,040	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,743	.	
		N	71	72	
	Progressão por conclusão de FP	Correlation Coefficient	-,002	,347(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,989	,003	.
		N	71	71	71
	Progressão por desempenho/mérito	Correlation Coefficient	-,327(**)	,190	,181
		Sig. (2-tailed)	,005	,110	,131
		N	71	72	71

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

As modalidades de progressão revelam uma lógica de resposta que remete para a associação positiva ($r=.347$, $p<.01$) entre a progressão por aquisição de diploma e por conclusão de formação profissional (remete para o mesmo tipo de validação das competências) enquanto que a progressão por mérito surge negativamente associada à progressão por antiguidade ($r=-.327$, $p<.01$), que parece remeter para a incompatibilidade entre estes dois critérios.

Passando à descrição das modalidades de progressão dos QS, os resultados indicam que o *item* mais importante, aquele que se apresenta acima da média do grupo para todos os *itens* (2.6) é a progressão por desempenho e mérito (3.87). Esta parece ser, sem dúvida, a modalidade de progressão mais valorizada pelos respondentes. As menos valorizadas são por ordem crescente, progressão por antiguidade (1.94), progressão por conclusão de curso de formação profissional (2.21) e progressão por aquisição de diploma escolar (2.24). As importâncias médias dos descritivos das modalidades de progressão dos QS indicam claramente uma valorização do desempenho e do mérito na ascensão na carreira dos QS, em detrimento das tradicionais modalidades, e.g. antiguidade, claramente a menos valorizada pelas empresas.

Procurando relacionar as modalidades de progressão com a estratégia empresarial, o teste de *Kruskal Wallis* revela que não existem diferenças estatisticamente significativas (*Kruskal Wallis*, $p > .05$ para todos os *itens*).

6. CONCLUSÕES

O objectivo principal deste estudo foi o de captar as principais relações entre *estratégia* e *práticas de gestão das remunerações e do desenvolvimento* de carreiras dos QS no sector de componentes para automóvel. As empresas revelaram possuir diferentes estratégias e diferentes práticas ao nível das remunerações e da gestão de carreiras, as quais estão corporizados em algumas das diferentes dimensões analíticas consideradas (remuneração base, composição da remuneração, formas de aumento salarial, diferenças salariais, processos de gestão de carreiras e modalidades de progressão).

Quanto à gestão das remunerações, 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”, que 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” e fazem-se sentir, sobretudo, nos “prémios

variáveis”, no “carro/combustível”, nos “apoios financeiros à formação”. Estes são os elementos mais preconizados pelas 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 preconizados sobretudo 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” (preconizadas sobretudo pelas empresas de baixo custo) e com o “mérito/de desempenho” (preconizadas sobretudo 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 QS nas empresas com estratégia de “qualidade” e sobretudo nas empresas com estratégia de “inovação”.

Quanto ao desenvolvimento de carreiras, a avaliação feita pelo trabalhador é um processo aplicado sobretudo às empresas que assentam a sua estratégia na inovação. Quanto ao aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual e ao aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação, a variação é segundo o binómio “empresas de qualidade e de inovação” *versus* “empresas de baixo custo”, ou seja, são processos cuja aplicação é significativamente superior nas primeiras. Quanto às modalidades de progressão dos QS, estas indicam claramente uma valorização do desempenho e do mérito na ascensão na carreira dos QS, em detrimento das tradicionais modalidades (a antiguidade é a modalidade menos valorizada pelas empresas).

Conclui-se, pois, que as empresas do sector de componentes para automóvel fazem depender as práticas de gestão das remunerações/carreiras das estratégias implementadas. Nas empresas com estratégia de qualidade e de inovação, por comparação com as empresas com estratégia de baixo custo, as práticas desenvolvidas revelam uma aposta/valorização clara dos seus QS. As práticas concebidas e implementadas remetem principalmente para o que alguns autores denominam por «práticas de trabalho de elevado desempenho» ou «high-performance work system» (Becker *et al.*, 2001; Ciavarella, 2003). Ou seja, identificam-se um conjunto de práticas que, regra geral, são integradas no sistema como um todo, como sejam a aposta em sistemas de remunerações mais vantajosos (pensada em termos da sua composição, das

formas de aumento salarial e das diferenças salariais), a aposta no desenvolvimento de carreira e a progressão na carreira contingente ao desempenho.

A articulação entre as estratégias empresariais e as práticas de gestão para os QS é uma consequência do seu papel enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento das empresas. Neste sentido, ao possuírem diferentes estratégias de negócio, as empresas do sector de componentes para automóvel revelaram, também, possuir diferentes formas de as preconizar no que se refere à gestão da remuneração e das carreiras dos seus quadros. Ambas (estratégia empresarial e gestão das remunerações/carreiras) sustentam e são sustentadas por e entre si.

7. BIBLIOGRAFIA

Balassiano, M., Costa, I. (2006): *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*, Rio de Janeiro: Editora Atlas.

Becker, B. E., *et al.* (2001): *Gestão de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*, Edição Campus.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001): *Gestão de Pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*, Edição Campus.

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.

Bennett, N. (1998): "An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making", *Human Resource Management*, vol. 37, nº 1, pp. 3-16.

Bilhim, J. A. (2004): *Gestão estratégica de recursos humanos*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa: ISCSP.

Chisman, J. (1988): "Toward a system for classifying business strategies", *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 3, pp. 413-428.

Ciavarella, M. (2003): "The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: a descriptive and prescriptive approach", *Human Resources Management*, vol. 42, nº 4, pp. 337-356.

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.

Delery, E., Shaw, J. (2001): "The strategic management of people in work organizations: review synthesis, and extension", *Research in personnel and Human Resources Management*, vol. 20, pp. 165-197.

- Giddens, A. (1992): *As Consequências da modernidade*, Oeiras: Celta Editora.
- Ghiglione, R., Matalon, B. (1992): *O Inquérito: teoria e prática*, Oeiras: Celta Editora.
- Hiltrop, J. M. (1999): “The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent”, *European Management Journal*, vol. 17, nº 4, pp. 422-430.
- 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.
- Maroco, J. (2007): *Análise estatística com utilização do spss*, Edições Sílabo, 3ª edição.
- Maroco, J., Bispo, R. (2003): *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*, Lisboa: Climepsi Editores.
- 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.
- Pernin, D. (1985): *La gestion des cadres – acteurs de leur carrière*, Paris: Les Éditions d’Organisation.
- Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2005): *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do spss*, Lisboa: Edições Sílabo, 4ª Edição.
- Pil, F., MacDuffie, J. P. (1996): “The adoption of High-Involvement work practices”, *Industrial Relations*, vol. 35, nº 3, pp. 423-456.
- Porter, M. (1980): *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. (1985): *The competitive advantage*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1993): *A vantagem competitiva das nações*, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- Reading, C. (2002): *Strategic business planning: a dynamic system for improving performance & competitive advantage*, Page London: Kogan.
- Schuler, R., Jackson, S. (1987): “Linking competitive strategies with human resource practices”, *The Academy of Management Executive*, vol. 1, nº 3, pp. 207-219.
- Thompson, Jr, Strickland III, A. (2000): *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*, São Paulo: Pioneira.
- Tichy, N. *et al.* (1986): “Strategic human resource management”, *Sloan Management Review*, vol. 23, nº 2, pp. 47-61.
- Torrington, D. (2002): “Strategic human resource management”, Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., *Human Resource Management*, cap. 3, Great-Britain: Prentice Hall, Fifth Edition, pp. 30-47.

Ulrich, D. (2000): Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH, São Paulo: Edições Futura.

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

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