



**XXII<sup>as</sup> JORNADAS LUSO-ESPAÑOLAS  
DE GESTÃO CIENTÍFICA**

**XXII<sup>as</sup> JORNADAS LUSO-ESPAÑOLAS  
DE GESTIÓN CIENTÍFICA**

*"Sociedade, Territórios e Organizações: Inclusões e Competitividade"*

*"Sociedad, Territorios y Organizaciones: Inclusión y Competitividad"*

UTAD - Vila Real, 1 a 3 de fevereiro 2012

<http://xxiijornadaslusoespanholasgestao.org>

PROGRAMA  
CIENTÍFICO

# ÍNDICE

|    |                       |
|----|-----------------------|
| 5  | APRESENTAÇÃO          |
| 6  | COMISSÃO ORGANIZADORA |
| 7  | COMITÉ DE HONRA       |
| 8  | COMITÉ CIENTÍFICO     |
| 12 | PROGRAMA              |
| 13 | PROGRAMA CIENTÍFICO   |

ÁREA CIENTÍFICA: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

## A DIMENSÃO MOTIVACIONAL DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: GESTÃO DAS REMUNERAÇÕES E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

João Pina Cordeiro

[joao.cordeiro@esce.ips.pt](mailto:joao.cordeiro@esce.ips.pt)

Escola Superior de Ciências Empresariais  
Instituto Politécnico de Setúbal

### ABSTRACT

This paper intends to make a reflection about the motivational dimension of human resources practices, namely management remunerations and careers development. At the same time, we make an approach about relations between business strategies and management remunerations and careers development practices for highly qualified professionals at automotive parts industry companies. The research method used was the survey. The study covers 72 companies. Results suggest that the development 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 supported by some different development management practices, namely to the remunerations and careers management.

**KEYWORDS:** Corporate Strategies, Remunerations Management, Careers, Automotive Components Industry.

### 1. INTRODUÇÃO

A modernidade constitui uma descontinuidade em relação à era antecedente, de tal modo que o cenário moderno é qualitativamente diferente do tradicional. 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 tem-se revelado de várias formas, entre as quais se destaca a análise em termos da gestão estratégica dos recursos humanos – (des)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”. 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 RECURSOS HUMANOS

A gestão (estratégica) de recursos humanos 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). Pressupõe a inter-relação entre a gestão das pessoas e a estratégia organizacional. 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).

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 recursos humanos 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 recursos humanos 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). Ou seja, a gestão estratégica de recursos humanos 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 decisivamente para alcançar os objectivos do negócio” (Huselid *et al.*, 1997:172).

A gestão estratégica dos recursos humanos 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 de recursos humanos 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).

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 recursos humanos 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).

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) (Velo, 2000). Seguiremos de perto a dimensão *motivacional*, já que é ela que sustenta este artigo.

## 2.1. GESTÃO DAS 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.

## 2.2. DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

No que se refere ao desenvolvimento de carreiras, a multiplicidade de enfoques estão, muitas vezes, delimitados pelas diferentes perspectivas teóricas. A falta de uniformidade no conceito de carreira decorre, sobretudo, da noção diferenciada acerca da perenidade das escolhas e da internalidade ou externalidade da sua origem (Driver, 1994; Baruch, 2006; Ferreira, 2007; Santos, 2007).

A carreira remete para uma a sequência de experiências de trabalho de um indivíduo ao longo do tempo, onde é clara a importância da dimensão cronológica em detrimento da dimensão estática de uma posição laboral em concreto. Arnold (2001) reflecte sobre o conceito de carreira, integrando elementos subjectivos e objectivos externos ao emprego mas com ele relacionados. Carreira remete, segundo o autor, para uma sequência de posições relacionadas com o emprego, papéis, actividades e experiências encontradas pela pessoa (Arnold, 2001). Não são assumíveis constrangimentos de contexto, nem se limita a progressão na carreira às ascensões verticais (estas são apenas uma das possibilidades de evolução). Para além destas, encontramos a mobilidade horizontal ou mesmo movimentos descendentes dentro de contextos organizacionais.

As carreiras englobam, assim, duas formas principais: a *subjectiva*, reflectindo a noção do indivíduo acerca da sua própria carreira e do seu futuro; e a *objectiva* sustentada pelas posições ocupadas com maior ou

menor exposição pública, situações, estatutos ou reconhecimento sociais (Arnold e Cohen, 2008; Nicholson e Waal-Andrews, 2005). Esta dualidade, já descrita na Sociologia, através da Escola de Chicago, sendo a componente objectiva corporizada nas formas de participação institucional na sociedade, e a componente subjectiva corporizada nos significados que os indivíduos atribuem à sua carreira, que se alteram com o tempo na medida em que os indivíduos redesenham o seu papel social e reconstróem o seu passado e futuro para se ordenarem com o presente.

O entendimento que os investigadores têm do conceito de carreira não pode ignorar a variável “sucesso”. Esta permite perceber os processos sociais que lhe estão subjacentes. Apesar de alguns investigadores defenderem que o sucesso advém da posição na organização ou das promoções entre posições numa organização (Arthur, *et al.*, 2005), a verdade é que esta situação não é totalmente corroborada pela realidade, já que os veículos convencionais para determinação do sucesso organizacional, as hierarquias, estão a achatar-se e os mercados de trabalho internacionais (e, portanto, globais) ganham uma influência crescente ((Littler, *et al.*, 2003).

Segundo alguns autores o sucesso de carreira depende sobretudo do desempenho do indivíduo ou da sua posição social (Arnold e Cohen, 2008). As variáveis preditoras do sucesso podem classificar-se em quatro tipos diferentes: 1) capital humano, e.g. centralidade do trabalho, horas trabalhadas, habilitações e competências; 2) apoio organizacional, e.g. apoio dos superiores hierárquicos ou recursos organizacionais; 3) sócio-demográficas, eg. raça, género, estado civil, idade; 4) diferenças individuais estáveis, e.g. características de personalidade. O nível salarial e as promoções, bem como o capital humano e variáveis sócio-demográficas combinados demonstraram relações mais fortes com o sucesso de carreira *objectivo*, enquanto a satisfação com a carreira, o apoio organizacional e as diferenças individuais se relacionam fortemente com o sucesso de carreira *subjectivo*.

O sucesso de carreira e a satisfação com a carreira não são semelhantes ao sucesso no emprego e satisfação no emprego. Os últimos (sucesso e satisfação no emprego) poderão ser momentâneos e uma das premissas base da definição de carreira é a sua continuidade no tempo, que poderá permitir a explicação de sacrifícios actuais com vista a um futuro (não muito longínquo) melhor (Inkson, 2007).

A mobilidade e o sucesso na carreira pode, e deve ser analisada numa lógica inter-organizacional, encerrando uma mudança no *contrato psicológico* em que os actores percebem que a organização não será capaz de providenciar emprego para a vida, assumindo-se a noção de que uma relação de emprego não dura para sempre (Cappelli, 1999; Ng, *et al.*, 2007). A lógica de carreira sem fronteiras reflecte a procura de oportunidades que ultrapassam a lógica convencional de uma relação laboral e não se esgotam com o acto de mudança de empregador. A mudança física, com efectiva saída do indivíduo da organização, não é o único reflexo de mobilidade, podendo as competências com elevado valor de mercado ser usadas para fortalecer a capacidade negocial interna do lado do empregado (Arthur e Rousseau, 1996). Para além das questões relacionadas quase “extinção” do emprego para a vida, com impactos significativos na mobilidade, os indivíduos mostram-se frequentemente preocupados com alguns aspectos relacionados com a gestão das suas carreiras como sejam: adquirir novos conhecimentos e novas competências, alcance e manutenção de elevados rendimentos, conciliação entre vida familiar e vida profissional, aspectos estes que remetem para a multi-dimensionalidade do conceito de sucesso de carreira.

### 3. TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

De significado diversificado, a estratégia é um conceito de grande utilização no meio académico e empresarial. De entre os muitos significados deste conceito, 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 (Schuller e Jackson, 1987).

#### **4. METODOLOGIA: TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO, VARIÁVEIS E AMOSTRA**

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, foi construído de raiz e com ele procurou-se 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)». De forma a validar as questões, foi feito 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; Schuller e Jackson, 1987). A estratégia de foco foi retirada do inquérito dado não permitir diferenciar as empresas, pois trata-se de um sector muito focalizado.

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, considerámos que não é *conditio sine qua non*, para a validade de uma investigação, que ela se baseie no cumprimento de todos os requisitos estatísticos de representatividade. Partilhamos a ideia de que “é necessário substituir a noção global de representatividade por uma noção mais ampla, a de adequação da amostra aos objectivos estabelecidos” (Ghiglione e Matalon, 1992:59). Neste caso não se pretende que a amostra em análise seja representativa, mas que se adequue aos objectivos, o que parece verificar-se ao 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%. A identificação das cerca de 170 empresas do sector foi feita a partir de uma base de dados fornecida pela AFIA e outra pela Autoeuropa. Passamos à sua caracterização:

- quanto à 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 são 16,7%;
- quanto à distribuição territorial, verifica-se 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. De realçar a fraca existência de empresas deste sector no interior do País;
- quanto à actividade principal das empresas, 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). No total existem 24 actividades referenciadas;
- quanto à composição do capital, as empresas consideradas são maioritariamente de capital privado estrangeiro (58,3% das empresas são exclusivamente de capital privado estrangeiro). Cerca de 13,9% das empresas possui 100% de capital privado nacional, e 8,3% exclusivamente capital público.

Para a análise dos dados do inquérito por questionário utilizou-se o programa estatístico para as ciências sociais – SPSS (Pestana e Gageiro, 2005). As principais técnicas utilizadas na análise foram: *Análise descritiva*; *Teste de kruskal wallis*; *Análise de componentes principais*; *Análise factorial – alfa de cronbach*; *Medidas de associação baseadas no qui-quadrado (coeficiente V de cramer)* (Pestana e Gageiro, 2005; Maroco, 2007).

## **5. RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO**

### **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 verificamos 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% |

Fonte: Cordeiro, J., Tese de Doutoramento, 2008.

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

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

Fonte: Cordeiro, J., Tese de Doutoramento, 2008.

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**

|                               | N  | QS_Perfil Técnico<br>(Mean) | QS_Perfil Liderança<br>(Mean) |
|-------------------------------|----|-----------------------------|-------------------------------|
| Composição da Remuneração     |    |                             |                               |
| 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                           |

Fonte: Cordeiro, J., Tese de Doutoramento, 2008.

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<br>/ V Cramer | Gl | Sig. | Chi-Square<br>/ 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  | ,017 | 7,697 (a)                | 2  | ,021 |
| Seguros vários                       | ,118 (b)                 | 2  | ,607 | ,058 (b)                 | 2  | ,886 |

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

Fonte: Cordeiro, J., Tese de Doutoramento, 2008.

### 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<br>salários<br>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% |
|-------|--------|--------|--------|--------|

Fonte: Cordeiro, J., Tese de Doutorado, 2008.

#### 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% |

Fonte: Cordeiro, J., Tese de Doutorado, 2008.

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%).

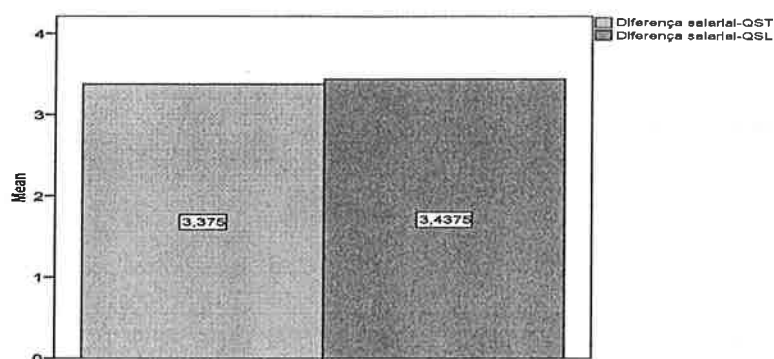
Em suma, há claramente uma associação entre o tipo de estratégia e as formas de aumento salarial de acordo com as “convenções colectivas” ( $X^2=24.820$ , 2 gl,  $p=.000$ ) e com o “mérito/desempenho” ( $X^2=18.815$ , 2 gl,  $p=.000$ ). Relativamente às restantes formas de aumento salarial não existe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

resultados indicia 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 procurámos ainda 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



Fonte: Cordeiro, J., Tese de Doutoramento, 2008.

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-Liderança | 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% |

|               |          |        |        |        |        |
|---------------|----------|--------|--------|--------|--------|
| QS-PLiderança | SE>50%SC | 5,9%   | 44,7%  | 56,3%  | 38,0%  |
| Total         |          | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Fonte: Cordeiro, J., Tese de Doutoramento, 2008.

Em suma, há claramente uma associação entre o tipo de estratégia e a decisão de remunerar ao nível do convencionalizado 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.

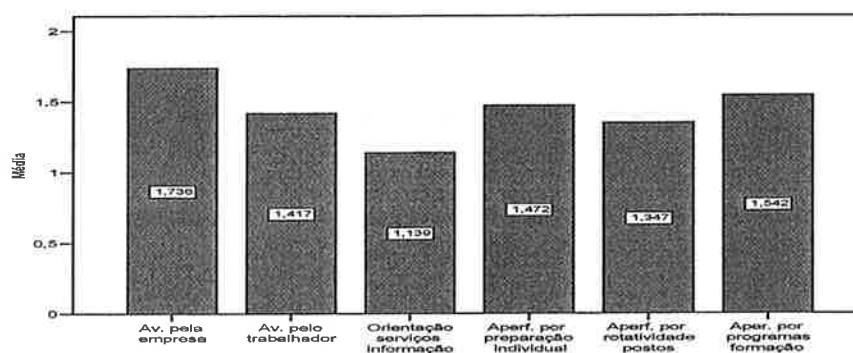
### 5.3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

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).

**Gráfico 2**  
Processos de gestão de carreiras



Fonte: Cordeiro, J., Tese de Doutoramento, 2008.

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% |

Fonte: Cordeiro, J., Tese de Doutorado, 2008.

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 ( $\chi^2=7,294$ , 2gl,  $p<.05$ ), ao aperfeiçoamento da carreira através da preparação individual ( $\chi^2=6,068$ , 2gl,  $p<.05$ ) e ao aperfeiçoamento da carreira através de programas de formação ( $\chi^2=8,426$ , 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).

Fonte: Cordeiro, J., Tese de Doutoramento, 2008.

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. PRINCIPAIS 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 corporizadas 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/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.

Compreender a articulação entre as práticas de gestão dos recursos humanos e as estratégias empresariais é relevante para avaliar a importância da área de recursos humanos e para planear mudanças de posicionamento. Em função da importância e da complexidade do tema, inúmeros percursos de investigação podem ser seguidos por investigadores interessados na sua exploração. Esta linha de investigação constitui um campo profícuo para o desenvolvimento de outros estudos. Neste sentido, considerando as análises efectuadas e as conclusões formuladas, novos estudos sobre a relação entre práticas de gestão e estratégias empresariais podem ser recomendados. Apresentamos algumas sugestões: estudos em empresas de diferentes sectores de actividade, para uma melhor compreensão do papel dos quadros enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento; estudos em empresas de diferentes sectores de actividade, para uma melhor compreensão dos efeitos da gestão das remunerações e de desenvolvimento das carreiras dos quadros e das estratégias empresariais na performance organizacional; estudos comparativos entre as práticas de gestão de quadros e práticas de gestão de outros grupos profissionais em empresas de diferentes sectores de actividade.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Arnold, J. (2001): *Careers and career management. Handbook of Industrial, work and organizational psychology*, Thousand Oaks, Sage.
- Arnold, J. e Cohen, L. (2008): “The Psychology of Careers in Industrial and Organizational Settings: a critical but Appreciative Analysis”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 23, pp. 1-44.
- Arthur, M. B., *et al.* (2005): “Career success in a boundaryless career world”, *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), pp. 177-202.
- Arthur, M. B. e Rousseau, D. M. (1996) : *The Boundaryless Career – a new Employment Principle for a new Organizational Era*. Nova York, Oxford University Press.
- Balassiano, M., Costa, I. (2006): *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*, Rio de Janeiro: Editora Atlas.
- Baruch, Y. (2006): “Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints”, *Human Resource Management Review*, 16 (2), pp. 125-138.
- 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.
- Câmara, P. (2000): *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Cappelli, P. (1999): *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston, Harvard Business School Press.
- 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.
- 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.
- 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.
- Driver, M. J. (1994): *Careers: A review of personal and organizational research*. Key reviews in managerial psychology: Concepts and research for practice, Chichester, John Wiley & Sons.
- Ferreira, A. P. (2007): *Conteúdo e Quebra do Contracto Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira*. Tese de Doutoramento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- 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.
- Inkson, K. (2007): *Understanding careers: the metaphors of working lives*. Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc.
- Littler, C. R., et al. (2003): "The dynamics of layering: changing management structures in three countries", *Journal of Management Studies*, 40 (2), pp. 225-256.
- 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.
- Ng, T. W. H., et al. (2007): "Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80 (3), pp. 363-386.
- Nicholson, N., Waal-Andrews, W. (2005): "Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success", *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), pp. 137-154.
- Perrin, 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.
- Santos, G. M. (2007): *O desenvolvimento de carreira dos académicos: Uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Tese de Doutoramento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- 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.
- Veloso, Ana Luísa (2007): *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*, Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Braga, Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.
- 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.
- Wood, T., Picarelli, F. (2004): Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva, 3 ed. São Paulo: Atlas.