

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Cátia Solange da Rocha Soares

Tendências de Recompensas em Empresas Portuguesas

2016

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Cátia Solange da Rocha Soares

Tendências de Recompensas em Empresas Portuguesas

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
Orientação: Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Vila do Conde, Fevereiro de 2016

Cátia Solange da Rocha Soares

Tendências de Recompensas em Empresas Portuguesas

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Membros do Júri

Presidente

Professora Doutora Ana Cláudia Moreira Rodrigues

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Maria Elisete dos Reis Martins Ferreira

Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia – ISLA Gaia

Vila do Conde, Fevereiro de 2016

AGRADECIMENTOS

O meu primeiro agradecimento vai para a minha Orientadora, Professora Doutora Dora Martins, pela orientação, pelos comentários críticos que permitiram melhorar a qualidade desta dissertação, por todo o apoio, disponibilidade e total colaboração para a elaboração deste trabalho. Devo também um agradecimento à Professora Doutora Susana Silva por toda a sua colaboração, compreensão e auxílio prestado nos momentos de dificuldade.

Agradeço à minha família, em especial às pessoas que mais amo neste mundo, os meus pais. Obrigada pela paciência e por serem os responsáveis por tudo aquilo que alcancei na minha vida académica. Sem vocês nada seria igual.

Agradeço ainda todos os respondentes dos inquéritos que constituíram a amostra deste estudo e que não se importaram de perder 10 minutos do seu tempo. Foram imprescindíveis para tornar possível a recolha de dados para a realização do estudo.

Por último, agradeço a todos aqueles que não mencionados contribuíram para a elaboração deste estudo.

A todos o meu muito obrigado.

RESUMO ANALÍTICO

Esta dissertação tem como objetivo central conhecer os sistemas de recompensas em empresas portuguesas. Primeiramente é realizada uma abordagem aos conceitos subjacentes ao sistema de recompensas e, simultaneamente é exposta teoria sobre o tipo de recompensas mais utilizadas e como estas diferem consoante o cargo/função.

Foi aplicado um inquérito por questionário a uma amostra de 144 empresas localizadas por todo o país. Foram testadas hipóteses de estudo capazes de permitir caracterizar o sistema de recompensas desenvolvido nas empresas em estudo.

Os resultados do estudo permitem concluir que: 1) os sistemas de recompensas baseados na antiguidade estão atualmente em desuso, ao contrário dos sistemas de recompensas baseados na função/cargo, no desempenho e nas competências; 2) o principal objetivo do sistema de recompensas das empresas do estudo é a motivação dos colaboradores; 3) a conjugação das recompensas monetárias e não monetárias são as mais valorizadas pelas empresas; 4) predomina a compensação variável nos sistemas de recompensas das empresas bem como os incentivos mistos (individuais e de grupo); 5) predominam os incentivos de curto-prazo no sistema de recompensas; 6) o bónus anual é o incentivo mais utilizado; 7) os benefícios e alguns dos incentivos tendem a ser maiores à medida que se sobe na hierarquia funcional da empresa; 8) o benefício predominante é a atribuição de telemóvel e o seguro de saúde; 9) as formas de reconhecimento mais comuns são os prémios de desempenho, o *feedback* contínuo, as promoções e as placas comemorativas; 10) a maioria dos inquiridos acredita que as oportunidades de desenvolvimento de carreira é uma importante medida para a retenção dos colaboradores; 11) as oportunidades de desenvolvimento são mais utilizadas pelas empresas de maior dimensão e; 12) os benefícios sociais são considerados a componente mais importante para garantir a retenção dos colaboradores.

Com base nestes resultados, na parte final da dissertação são apresentadas algumas implicações teóricas e práticas, algumas limitações do estudo, bem como pistas para investigações futuras.

Palavras-chave: Sistemas de Recompensas; Recompensas Extrínsecas; Recompensas Intrínsecas; Hierarquia Funcional; Retenção; Motivação.

ABSTRACT

This research aims to know the reward systems in Portuguese companies. First we present an approach of the concepts underlying the system of rewards and simultaneously we expose the theory related to the most common type of rewards and how these differ depending on the position / function.

A questionnaire was applied to a sample of 144 companies located throughout the country. Study hypotheses were tested in order to allow the characterization of the reward system developed in the companies under study.

The results shows that: 1) the rewards based on seniority systems are currently in disuse, unlike rewards systems based on job / position, performance and skills; 2) the main purpose of the studies companies' reward system is the motivation; 3) a combination of monetary and non-monetary rewards are the most valued by companies; 4) there is a predominance of variable compensation in reward systems of the companies as well as mixed incentives (individual and group); 5) there is a predominance of the short-term incentives in the reward system; 6) the annual bonus is the most common incentive; 7) the benefits and some incentives tend to be higher as one moves up in the functional hierarchy of the company; 8) the predominant benefit is the assignment of mobile phone and health insurance; 9) the most common recognition are performance bonuses, continuous feedback, promotions and commemorative plaques; 10) the majority of respondents believe that career development opportunities is an important measure for employee retention; 11) the development opportunities are mostly used by larger companies; and 12) the social benefits are considered the most important component to ensure the retention of employees.

Based on these results in the final part of the dissertation we present some theoretical and practical implications, limitations of the study and clues for further investigation.

Keywords: Reward Systems; Extrinsic Rewards; Intrinsic Rewards; Functional Hierarchy; Retention; Motivation.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO ANALÍTICO.....	v
ABSTRACT	vi
Lista de Ilustrações	x
Lista de Quadros	x
Lista de Gráficos	x
Lista de Tabelas.....	x
Lista de Siglas.....	xii
Lista de Expressões Latinas	xii
INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO UM – REVISÃO DA LITERATURA	15
1.1. Fundamentos do Sistema de Recompensas.....	15
1.2. Modelos de Sistemas de Recompensas.....	17
1.2.1. O sistema tradicional de remuneração.....	17
1.2.2. Modelo de recompensas baseado em funções	18
1.2.3. Modelo de recompensas baseado em competências.....	20
1.2.4. Recompensas baseadas no Mercado	23
1.2.5. Recompensas baseadas em Objetivos.....	24
1.2.6. Recompensas baseadas na Antiguidade vs. Desempenho.....	25
1.3. Componentes do Sistema de Recompensas	27
1.3.1. Recompensas Extrínsecas	27
1.3.1.1. Componente fixa.....	29
1.3.1.2. Componente variável	29
1.3.1.2.1. Os sistemas de incentivos.....	31
1.3.1.2.2. Os Benefícios.....	36
1.3.2. Recompensas Intrínsecas.....	40
CAPÍTULO DOIS - METODOLOGIA	46
2.1. Objetivos do estudo	46
2.2. As hipóteses de estudo.....	46

2.3.	Método de recolha de informação	47
2.4.	Instrumento de recolha de dados	47
2.5.	Procedimentos de recolha e tratamento da informação	49
2.5.1.	Procedimento de recolha de informação	49
2.5.2.	Procedimento de tratamento da informação	49
2.5.3.	Participantes do estudo	50
2.6.	Caraterização da amostra	51
2.6.1.	Por anos de atividade	51
2.6.2.	Por dimensão da empresa	51
2.6.3.	Por área de atividade	52
CAPÍTULO TRÊS – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS		53
3.1.	Caraterização do Sistema de Recompensas	53
3.1.1.	Tipo de Sistema de Recompensas Predominante	53
3.1.2.	Componentes do Sistema de Recompensas	54
3.1.3.	Principal Objetivo do Sistema de Recompensas	54
3.1.4.	Natureza das recompensas mais valorizadas	55
3.1.5.	Eficácia da Remuneração Variável na Atração e Retenção dos Colaboradores	57
3.1.6.	Níveis de Incentivos no Sistema de Recompensas.....	58
3.1.7.	Impacto dos Níveis de Incentivos do Sistema de Recompensas nos Resultados Anuais.....	59
3.1.8.	Tipos de Incentivos Predominantes.....	59
3.1.9.	Frequência de atribuição de Prémios	61
3.1.10.	Distribuição dos Incentivos pelas Funções de Diferentes Níveis Hierárquicos.....	61
3.1.11.	Benefícios Predominantes no Sistema de Recompensas	63
3.1.12.	Utilização de Benefícios Flexíveis	63
3.1.13.	Utilização de Mecanismos de Reconhecimento	64
3.1.14.	Distribuição dos Mecanismos de Reconhecimento	65
3.1.15.	Relação entre as Recompensas e a Retenção dos colaboradores	65
3.1.16.	Relação entre as Componentes do Sistema de Recompensas e a Retenção dos Colaboradores	66

CAPÍTULO QUATRO – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
4.1. Tipos de Sistemas de Recompensas Predominantes	67
4.2. Relação entre o SR e a Motivação.....	68
4.3. Tipo de Incentivos Predominantes	69
4.4. Benefícios Sociais Predominantes.....	69
4.5. Relação entre o SR e a Hierarquia Funcional	70
4.6. Relação entre a Perspetiva de Carreira e a Retenção	71
4.7. Relação entre as Oportunidades de Desenvolvimento e Dimensão das Empresas.....	71
CAPÍTULO CINCO - CONCLUSÕES	73
5.1. Contributos do estudo	73
5.2. Limitações do Estudo e Pistas de Investigação Futura	73
5.3. Considerações Finais.....	74
Referências Bibliográficas	77
Anexos	82
Anexo A – Inquérito por Questionário	83

Lista de Ilustrações

Figura 1. Desenho da Retribuição	28
Figura 2. Espécies de Benefícios	36

Lista de Quadros

Quadro 1. Desvantagens da Remuneração Variável	30
Quadro 2. Tipos de Incentivos de Longo-Prazo	34
Quadro 3. Vantagens dos Benefícios Sociais	37
Quadro 4. Vantagens dos Benefícios Flexíveis	39

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Distribuição da amostra por anos de atividades	51
Gráfico 2. Distribuição da amostra por número de trabalhadores	51
Gráfico 3. Distribuição da amostra por área de atividade	52
Gráfico 4. Tipos de Incentivos Predominantes	59
Gráfico 5. Utilização de Benefícios Flexíveis	64
Gráfico 6. Utilização de Mecanismos de Reconhecimento	64
Gráfico 7. Utilização dos Mecanismos de Reconhecimento	65
Gráfico 8. Relação entre as Recompensas e a Retenção dos Colaboradores	66

Lista de Tabelas

Tabela 1. Sistemas de Recompensas Predominantes	53
Tabela 2. Componentes do Sistema de Recompensas	54
Tabela 3. Principal Objetivo do Sistema de Recompensas	55
Tabela 4. Tipo de Recompensas determinante para manter ou aumentar a motivação	55
Tabela 5. Justificação pelas Recompensas Monetárias	56
Tabela 6. Justificação pelas Recompensas Não Monetárias	56
Tabela 7. Justificação pelas Recompensas Mistas	57
Tabela 8. Eficácia da Remuneração Variável na Atração e Retenção dos Colaboradores	57
Tabela 9. Justificação da eficácia/não eficácia da Remuneração Variável	58
Tabela 10. Níveis de Incentivos no Sistema de Recompensas	58

Tabela 11. Impacto dos Níveis de Incentivos do Sistema de Recompensas nos Resultados Anuais	59
Tabela 12. Justificação pelos Incentivos de Curto-Prazo	60
Tabela 13. Justificação pelos Incentivos de Curto-Prazo e de Longo-Prazo.....	60
Tabela 14. Frequência de atribuição de Prémios	61
Tabela 15. Distribuição dos Incentivos pelas Funções de Diferentes Níveis Hierárquicos	61
Tabela 16. Distribuição dos Benefícios no Sistema de Recompensas.....	63
Tabela 17. Relação entre as Componentes do Sistema de Recompensas e a Retenção.....	66
Tabela 18. Estatísticas Descritivas sobre os Tipos de Sistemas de Recompensas Predominantes	67
Tabela 19. Natureza do Sistema de Recompensas e a Motivação	68
Tabela 20. Incentivos Predominantes	69
Tabela 21. Relação entre os Benefícios e a Hierarquia Funcional.....	70
Tabela 22. Relação entre as Oportunidades de Desenvolvimento e Dimensão das Empresas	72
Tabela 23. Relação entre as Oportunidades de Desenvolvimento e Dimensão das Empresas - Frequências Relativas e Absolutas	72

Lista de Siglas

GPO – Gestão por Objetivos

PME's – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SR – Sistema de Recompensas

Lista de Expressões Latinas

e.g. – *Exemplare Gratiae* (por exemplo)

et al. – *et alii* (e outros; coautores)

INTRODUÇÃO

Nos últimos 60 anos surgiram novos desafios às organizações devido às novas metodologias de gestão, resultantes das alterações socioeconómicas nas empresas. A constante evolução do mercado de trabalho teve consequências na forma de recompensar os colaboradores. Particularmente desde meados da década de 1980, que assistimos a grandes alterações ao nível das remunerações, cujas recompensas passaram a estar mais relacionadas com a produtividade e o desempenho do colaborador, em vez da recompensa rígida e tradicional baseada na função e hierarquia. Com a modernização do sistema de recompensas, os objetivos principais começam a ser atrair, manter e reter os colaboradores (Cunha *et al.*, 2012; Machado *et al.*, 2014). Atualmente, é indispensável que as empresas valorizem, motivem e estimulem os seus colaboradores através de um sistema de recompensas adequado às expetativas e necessidades de cada colaborador. Para além do salário, os sistemas de recompensas passam a incluir os incentivos individuais ou por equipa e os benefícios sociais (Câmara, 2011; Câmara *et al.*, 2013; Machado *et al.*, 2014). É, pois, deste tipo de recompensas que resulta a motivação pessoal e o aumento da produtividade do colaborador.

A questão da remuneração tornou-se importante na implementação de estratégias empresariais e torna-se decisiva para a saúde de uma organização. Autores como Sotomayor *et al.* (2012) referem que o sistema de recompensas é importante, na medida em que tem uma função motivadora ou desmotivadora junto dos colaboradores, bem como pelas relações que estabelece com outras práticas de gestão de recursos humanos, como o recrutamento, a seleção, a avaliação de desempenho, a gestão de carreira, a formação e a gestão de competências. Porém, “numa época em que já se tornou um lugar-comum afirmar que «*as pessoas são o ativo mais importante das empresas*» tende a negligenciar-se, paradoxalmente, a importância estratégica dos sistemas de recompensas” (Jordão, *in* Câmara, 2011, p.21).

Neste contexto, é objetivo central da presente investigação procura caracterizar o sistema de recompensas existente nas empresas portuguesas que integram este estudo. Como objetivos mais específicos pretendemos:

1. Explorar o que inclui o sistema de recompensas;
2. Conhecer as recompensas mais valorizadas;

3. Explorar se as recompensas variam consoante função/cargo;
4. Identificar eventuais diferenças nas recompensas entre empresas de diferente dimensão;
5. Conhecer o que as empresas oferecem em matéria de recompensas para reter os colaboradores;
6. Identificar as recompensas monetárias e não monetárias mais valorizadas pelos empregadores.

De forma a alcançar estes objetivos serão inquiridos os responsáveis pela gestão do sistema de recompensas das empresas integrantes do nosso estudo.

A presente investigação é composta por cinco capítulos. No primeiro capítulo é realizada a revisão da literatura, capaz de elucidar sobre o tema da investigação. Será feita uma abordagem à definição do sistema de recompensas, às suas características e aos seus objetivos. No segundo ponto são abordados os tipos de sistema de recompensas, desde uma abordagem aos sistemas tradicionais até aos sistemas modernos de recompensas. No terceiro e último ponto são abordadas as duas componentes do sistema de recompensas, isto é, as recompensas intrínsecas e extrínsecas. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada, ou seja, o método e os procedimentos escolhidos para a recolha e análise dos dados. No quarto capítulo são apresentados os resultados. No quinto capítulo é realizada a discussão dos resultados que leva às conclusões do estudo, apresentadas na parte final desta dissertação.

CAPÍTULO UM – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Fundamentos do Sistema de Recompensas

Durante muitos anos, os sistemas de recompensas eram vistos como um “mal necessário” para atrair e reter os colaboradores. Atualmente, os sistemas de recompensas são reconhecidos pela importância que assumem em contribuir para que as empresas atinjam os objetivos do negócio (Gross & Friedman, 2004). Por outro lado, sendo os recursos humanos o fator crítico de sucesso das empresas, naturalmente, as recompensas destinadas a esses recursos terão como objetivos apoiar e reforçar a cultura da empresa (Câmara, 2011).

O conceito de sistema de recompensas tem merecido, ao longo dos anos, atenção por parte de diferentes investigadores. Um sistema de recompensas é um elemento chave na gestão de recursos humanos (Sotomayor *et al.*, 2012). Define-se como “um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado” (Sousa *et al.*, 2006, p.90). De acordo com a literatura (*e.g.* Wood & Picarelli, 1996; Bonache & Cabrera, 2004; Câmara, 2011), o sistema de recompensas integra um conjunto de diferentes formas de recompensas que se complementam e procuram alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos da organização. Segundo Câmara (2011), o sistema de recompensas deve ser aceite pelos colaboradores, que se devem sentir devidamente orientados, informados e incluídos neste processo através da sua participação. Para além disso, deve ser pertinente, transparente e os seus objetivos devem ser concretos, claros e simples e, essencialmente, estar de acordo com a política global da empresa. É essencial recompensar de forma justa os seus colaboradores e de forma equitativa, tanto a nível interno como externo.

A literatura recente (*e.g.* Sousa *et al.*, 2006; Sotomayor *et al.*, 2012; Machado *et al.*, 2014), aponta que um sistema de recompensas tem como objetivos cumulativos, atrair e reter os melhores colaboradores, ser financeiramente sustentável no médio prazo, ser percebido como justo pelos colaboradores, contribuir para fortalecer a cultura da empresa, para reforçar o papel e estatuto de cada um dos níveis hierárquicos da organização e, por último, para melhorar a motivação e a produtividade dos colaboradores.

Bonache e Cabrera (2004, p.194) referem que “dentro das políticas de recursos humanos, uma das mais importantes é, sem dúvida, a retribuição.” Estes autores (Bonache & Cabrera, 2004) argumentam que a capacidade competitiva da empresa depende do comportamento dos seus recursos humanos e a retribuição tem um papel importante no comportamento dos colaboradores, pois é uma estratégia de primeira ordem de uma empresa. Desta forma, diferentes retribuições geram diferentes comportamentos nos colaboradores. No entanto, há que realçar que esta importância da retribuição depende do setor de atividade da empresa e do seu tamanho (Bonache & Cabrera, 2004).

Segundo Argyris (1975), as recompensas permitem aumentar a consciência e a responsabilidade do colaborador para com a empresa. Nesta perspetiva, o sistema de recompensas poderá ser a mais poderosa ferramenta que os empregadores possuem para influenciar o comportamento dos seus colaboradores (Menefee & Murphy, 2004). Paralelamente, tem vindo a ganhar maior importância o argumento de que o sistema de recompensas deve ser indexado ao sistema de avaliação de desempenho e deve garantir a equidade interna e externa, cuja diferenciação salarial deverá basear-se no mérito do colaborador e no seu desempenho (Sotomayor *et al.*, 2012).

Câmara *et al.* (2013) acrescentam que para avaliar a eficácia deste sistema é necessário ter em atenção fatores como o grau de satisfação no trabalho, o absentismo, a baixa produtividade e a rotação de pessoal.

Sotomayor *et al.* (2012) referem que a compensação é diferente em grandes organizações, comparativamente com as pequenas e médias empresas, pois, nestas existe um maior recurso a formas de pagamento com risco. Por outro lado, as PME's dão grande importância à remuneração global ao contrário das grandes organizações.

Contudo, os estudos recentes da *PayScale*¹ (2015) demonstram que, no último ano, um dos principais motivos para os colaboradores abandonarem as médias e grandes empresas foi a compensação. Para além disso, nos últimos anos, o principal objetivo da compensação tem sido reter os melhores colaboradores, independentemente do tamanho e setor da empresa.

¹Plataforma que conecta os indivíduos e empresas com o maior banco de dados de salários do mundo. É utilizado por mais de 3.000 empresas.

Hoje, a gestão de recompensas é um dos mais importantes desafios que a Gestão de Recursos Humanos enfrenta. Pois, se por um lado, o sistema de recompensas é considerado como uma vantagem competitiva para a empresa, por outro lado, é necessário ter em conta que não se devem ultrapassar os seus limites financeiros no que diz respeito às remunerações. Este argumento é reiterado por Menefee e Murphy (p.15, 2004) quando afirmam que “o desenho de um pacote de recompensas total deve ser baseado na filosofia de remuneração da empresa, nas normas do mercado competitivo e nas considerações de custo”. Nesta perspetiva, Gross e Friedman (2004) sublinham ser cada vez mais necessário medir o retorno desse capital, ao mesmo tempo que se torna essencial conectar corretamente as recompensas com a estratégia de negócio, sendo que esta conexão pode aumentar ou diminuir a performance da organização.

1.2. Modelos de Sistemas de Recompensas

1.2.1. O sistema tradicional de remuneração

Segundo Câmara (2011), a gestão tradicional das empresas portuguesas é considerada por muitos especialistas como hierarquizada, do tipo paternalista, em que existe um acentuado distanciamento hierárquico entre a cúpula e a base da organização. A remuneração tradicional teve início em empresas burocráticas, nas quais existia uma rígida divisão de funções, predominava a autoridade, o controlo e o patrão era visto como um referencial para os colaboradores. A capacidade de contestação salarial por parte dos colaboradores era muito baixa.

De acordo com Lawler (1989), citado por Silva (2008), os sistemas de recompensas tradicionais não valorizam a contribuição de cada colaborador para a organização, o seu desempenho, as suas potencialidades e motivações, levando a que os colaboradores acabassem por não serem proativos, nem procurassem soluções e formas de melhorar o seu trabalho. Desta forma, era desconhecido o sistema de gestão por objetivos, a gestão de desempenho e o salário variável (Câmara, 2011). Em suma, os principais objetivos deste sistema de recompensas assentavam na compensação da função, apenas de forma fixa e em conter os custos (Cunha *et al.*, 2012).

Com a chegada de tempos turbulentos e alterações no mercado, na década de 1990, surge a necessidade de procurar um novo modelo de funcionamento, de

forma a ir ao encontro das necessidades e aspirações dos recursos humanos das empresas (Câmara, 2011). Contudo, uma grande maioria de empresas, incluindo as mais inovadoras, continua a utilizar sistemas tradicionais de remuneração baseados em cargos e funções (Filho & Junior, 1995). Continua a ser também ajustado a empresas de tipo familiar e permanece em algumas PME's portuguesas (Câmara, 2011).

Apesar da sua presença em muitas empresas da atualidade, este modelo é objeto de algumas críticas pela literatura. Filho e Junior (1995) referem que é visível neste sistema tradicional de recompensas a falta de flexibilidade, uma visão simplista da realidade organizacional, o facto de tratar de situações diferentes de forma igual, um reforço da estrutura burocrática, privilegiando as ligações hierárquicas, o qual acaba por ser um obstáculo à evolução do processo de mudança. Estes autores (Filho & Junior, 1995) defendem também que, com as transformações que as empresas vêm sofrendo, são necessários novos sistemas de remuneração. Em organizações modernas não faz sentido recompensar apenas com base em descrições de responsabilidades e atividades. Sarávia (2014) sublinha que o modelo tradicional não permite dar uma resposta adequada aos desafios da gestão de recursos humanos, pelo que se tornou obsoleto.

Ivancevich (2008) corrobora este argumento ao afirmar que a abordagem burocrática, baseada no cargo para determinar a remuneração, não poderá ser o principal formato para estruturar os sistemas de remuneração do futuro.

1.2.2. Modelo de recompensas baseado em funções

Neste modelo, o pagamento aos colaboradores tem como fundamento clássico o sistema de descrição, análise e avaliação de funções (Caetano & Vala, 2007). Os modelos de recompensas baseados na função determinam a compensação de acordo com as características e exigências do posto de trabalho (Cunha *et al.*, 2012). Quanto mais exigente e complexa for a função maior deverá ser a retribuição. Outros autores como Silva e Reis (2014) referem que a avaliação de funções é uma atividade formal baseada na descrição de funções, que permite determinar uma escala remuneratória básica. Armstrong e Murlis (2014) acrescentam que este sistema é importante como meio de alcançar a retribuição igual para trabalho de valor igual.

Neste modelo valorizam-se quatro métodos de qualificação de funções (Chiavenato, 2009; Cunha *et al.*, 2012), nomeadamente:

- O escalonamento, que consiste na posição crescente ou decrescente das funções de acordo com um critério pré-definido, identificando-se a função com mais valor e procede-se de igual forma até dispor hierarquicamente todas as funções;
- A classificação de funções, que consiste na elaboração de diferentes níveis de valor das funções, em que são escritas descrições genéricas em cada nível, e é realizada a comparação entre a descrição da função e os diferentes níveis, colocando cada função no nível que melhor a caracteriza;
- Comparação de funções em que cada função deve ser comparada de forma detalhada, tendo por base vários fatores como a responsabilidade, educação, condições de trabalho, requisitos mentais e físicos, etc.;
- E, por fim, a avaliação por pontos, que é um dos métodos mais utilizados. Segue a lógica da comparação de fatores mas aumenta-se o detalhe. Por exemplo, o fator responsabilidade decompõe-se em responsabilidade por recursos financeiros, por pessoas ou por informação confidencial. Os fatores são as características das funções que as empresas valorizam, e englobam as capacidades, habilidades, competências, esforços, responsabilidades e condições do posto de trabalho. As funções são analisadas em termos de cada fator e a soma de cada fator conduz à pontuação total da função.

A literatura (Caetano & Vala, 2007) reconhece algumas vantagens ao sistema de recompensas baseado nas funções, como sejam: (1) permitir a realização de comparações, tanto a nível interno como externo de forma a ajudar a tomar decisões no sentido de pagar mais ou menos do que a concorrência; (2) é adequado para as empresas que pretendam atingir elevados níveis de equidade interna, não sendo necessárias tecnologias sofisticadas para implementar este modelo. Por outro lado, a literatura apresenta algumas desvantagens deste modelo. Lawler (1989), citado por Caetano e Vala (2007) é bastante crítico quanto à utilização deste modelo, pois acredita que promove um estilo de gestão burocrática, não permitindo que as pessoas sejam criativas e inovadoras, sendo só reconhecidas

pelo que fazem. Bilhim (2007) acrescenta que este sistema não tem em conta a natureza do negócio e o ciclo de vida da organização mas, pelo contrário, racionaliza uma prática de remunerações, sem acrescentar nada de novo.

Este método, apesar de continuar a ser importante no apoio à GRH (Cunha *et al.*, 2012) é, atualmente, pouco utilizado o nível funcional para o incremento salarial (Mercer², 2014)³. Perante uma envolvente menos estável devido às alterações vividas nos negócios, os países desenvolvidos consideram ser mais importante competir com base em competências e capacidades, pois as empresas precisam de ter rápida capacidade de resposta aos desafios da envolvente. Os colaboradores têm que ter competências diversas de forma a estarem preparados para lidar com novas exigências e desafios e as empresas necessitam de ter processos de desenvolvimento permanentes para os colaboradores adquirirem novas competências (Cunha *et al.*, 2012).

Chiavenato (2009) acredita que a tradicional avaliação de cargos tende a desaparecer nas organizações modernas. Deste modo, é cada vez maior a procura de uma nova relação de trabalho, que se direcione para novos valores, para o serviço ao cliente, trabalho em equipa e produtividade (Ghenó & Berlitz, 2011), o que requer novos modelos de recompensas, como os modelos de recompensas baseados em competências, no mercado, em objetivos e no desempenho, sumariamente caracterizados nos pontos seguintes.

1.2.3. Modelo de recompensas baseado em competências

Segundo Câmara (2011), durante as décadas de 70 e 80 do século passado, encontrou-se um novo equilíbrio nas empresas, afirmando-se um mercado aberto e concorrencial. A evolução passou pela maior autonomia, poder de decisão e

²Empresa especializada em Recursos Humanos que presta serviços de consultoria e aconselhamento financeiro às empresas.

³Estudo que analisou 106.445 postos de trabalho em 302 empresas presentes no mercado português, a amostra era composta por empresas multinacionais (60%), empresas nacionais privadas (39%) uma minoria de empresas nacionais públicas (1%), de diversos setores de atividade representativos do tecido económico e empresarial português, como: Serviços Gerais (29%), Bens de Consumo (16%), Industrias Diversificadas (16%), Hi-Tech/Telecomunicações (10%), Serviços Financeiros (9%) e Grande Distribuição (8%). Foi analisada uma amostra diversificada, composta por pequenas, médias e grandes empresas. Em relação à dimensão das empresas analisadas o universo encontra-se repartido entre as empresas com menos de 50 milhões de euros e faturação (59% da amostra) e mais de 100 milhões de euros de faturação (20% da amostra). Relativamente ao número de trabalhadores a amostra analisada é composta maioritariamente por empresas com um quadro de pessoal até 100 colaboradores (50% da amostra), sendo que 10% das empresas participantes detêm mais de 1000 colaboradores.

confiança dada aos colaboradores das empresas, cada vez mais informados acerca dos objetivos da empresa. O papel das chefias consiste na orientação e acompanhamento dos seus colaboradores e não do controlo sistemático. Começou a ser necessário ter colaboradores com um perfil de competências mais exigente. As prioridades dos subordinados foram alteradas, concentrando-se mais nas prioridades individuais e não na lealdade para com a empresa, mas para consigo mesmo. Chiavenato (2009) refere que cada vez mais as organizações estão a migrar do foco nos cargos para o foco nas competências. Tal pressupõe a necessidade de ajustar os sistemas de recompensas, para conseguir atrair e reter pessoas criativas, autónomas, que corram riscos e que contribuam para o sucesso da empresa (Câmara, 2011).

Filho e Junior (1995) sublinham que, para além das atribuições e responsabilidades do colaborador na organização, outros aspetos devem ser considerados no sistema de recompensas, nomeadamente os conhecimentos e habilidades detidas por cada colaborador.

De acordo com Cunha *et al.* (2012), esta abordagem das competências apresenta uma mudança de mentalidade em que os colaboradores deixam de pensar «*a minha função é esta*» ou «*isso não faz parte da minha função*». Começou a ser mais importante o que a pessoa é capaz de fazer (isto é, competências detidas) do que aquilo que a pessoa deve fazer (como no modelo baseado na função), em resposta às necessidades das organizações modernas.

Este tipo de remuneração dá preferência aos conhecimentos, aptidões técnicas, aos atributos de cada um e aos seus comportamentos (Armstrong & Murlis, 2014). A remuneração baseada na competência é uma combinação entre remuneração baseada em habilidades, conhecimento e creditação (Ivancevich, 2008). Este sistema pretende, pois, remunerar de acordo com as dimensões do saber, nomeadamente, o saber que corresponde às competências teóricas, o saber-fazer que corresponde a competências práticas e, por fim, o saber-ser que remete para as competências sociais e comportamentais (Vaz, 2008). Desta forma, as organizações necessitam de equipas eficientes, eficazes e motivadas, o que não depende apenas das capacidades técnicas, mas também de características da personalidade, dos valores e motivações (Cunha *et al.*, 2012), cada vez mais valorizadas nos sistemas de recompensas das organizações modernas.

Os colaboradores são recompensados por adquirem novas competências e por se desenvolverem tanto a nível pessoal como profissional, o que conduzirá a um clima orientado para o desenvolvimento. Este sistema produz uma maior flexibilidade, o enriquecimento de funções, um clima de maior aprendizagem, um comprometimento por parte do colaborador e, conseqüentemente, um menor absentismo e uma diminuição da taxa de rotação de pessoal (Cunha *et al.*, 2012). Por sua vez, Caetano e Vala (2007) acrescentam que este modelo contribui para o reforço de uma cultura participativa e cooperativa e para a possibilidade dos colaboradores se tornarem mais inovadores e criativos.

É importante que sejam definidos os elementos que compõem o sistema e seja feito um alinhamento das recompensas com os objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa, a curto e médio prazos (Wood & Picarelli, 1996). Complementarmente, Cunha *et al.* (2012) referem que este modelo desenvolve uma força de trabalho multi-especializada, pois, os colaboradores são premiados de acordo com as funções que são capazes de executar, mesmo sem as exercerem habitualmente.

Nas empresas onde vigora um sistema de pagamento baseado em competências existe grande motivação para a aprendizagem e desenvolvimento das mesmas (Cunha *et al.*, 2012). Estes sistemas são normalmente mais utilizados em empresas industriais, e têm demonstrado resultados positivos na produtividade (Cunha *et al.*, 2012). No caso das empresas industriais de ponta, este sistema permite uma grande flexibilidade, pois pode encorajar os colaboradores a trabalhar onde é necessário. No setor comercial, o trabalho apresenta uma elevada independência, exigindo o desenvolvimento de competências na ausência de coordenação. No caso das funções de gestão, o sistema é difícil de implementar porque é difícil de verificar que técnicas devem ser recompensadas (Caetano & Vala, 2007). Segundo Lawler (1989), citado por Caetano e Vala (2007), estes sistemas salariais baseados em competências funcionam melhor em organizações onde o trabalho é interdependente e cooperativo.

Porém, este modelo obteve, também, algumas críticas na literatura. Alguns autores (Cunha *et al.*, 2012) argumentam que os custos que o sistema envolve e a mudança profunda que exige na arquitetura da organização é um dos obstáculos que pode surgir. Para além disso, pode não trazer resultados muito diferentes de um sistema de recompensas baseado na função, pois as competências de um

colaborador de uma determinada função correspondem normalmente aos requisitos dessa função. É, por isso, considerado um sistema complexo, uma vez que não existe um valor de mercado para cada competência. Apenas as competências que tendem a ser mais procuradas no mercado e que têm uma oferta mais limitada, são as mais valorizadas. Caetano e Vala (2007) acreditam que este sistema torna as comparações com o mercado mais difíceis, exige mais tempo e esforço e um nível de complexidade administrativo maior do que nos sistemas tradicionais, ao mesmo tempo em que facilita a desatualização das técnicas em contexto de rápidas mudanças tecnológicas. Por fim, Vaz (2008) afirma que pode ser difícil identificar quais as competências que devem ser remuneradas, as que são mais potenciais, as que são mobilizadas nas atividades, ou as que um colaborador vai dominando ou desenvolvendo ao longo do seu percurso profissional.

1.2.4. Recompensas baseadas no Mercado

A remuneração baseada no mercado tem por base o valor de uma função para as empresas recrutadoras de um determinado perfil, prevalecendo a equidade externa sobre a equidade interna (Adams, 1965). É utilizada quando a empresa pretende recrutar candidatos bem qualificados e, para isso, necessita de fornecer aos seus colaboradores remunerações iguais ou superiores às práticas do mercado. Para saber o valor de mercado de uma determinada função são realizados inquéritos salariais, de forma a ser definido um pacote salarial atrativo (Cunha *et al.*, 2012).

Sousa *et al.* (2006) referem que os inquéritos salariais permitem alinhar as recompensas com o que é praticado por outras empresas que operam no mesmo mercado, tendo em conta os benefícios praticados, os cargos de referência e a estrutura de salários da empresa. Estes estudos salariais são uma ferramenta útil, na medida em que definem o posicionamento do sistema de recompensas da empresa em relação ao mercado em que atuam, criando estruturas de remunerações equitativas e justas, tanto a nível interno como externo e face às mudanças que ocorrem no mercado é possível manter os salários sempre atualizados.

Na comparação com os valores de mercado, deve ser tido em conta o somatório do salário fixo, subsídios regulares e periódicos, incentivos e o valor pecuniário dos benefícios atribuídos pela empresa. Depois de recolhidos os dados

salariais, a empresa encontra-se em condições de criar a sua estrutura salarial (Machado *et al.*, 2014).

Os estudos recentes da autoria da *PayScale* (2015) mostram que é comum as empresas utilizarem dados de mercado para a definição dos salários, independentemente do tamanho da empresa e do setor em que atuam. Para além disso, cerca de 44% das empresas participam em pesquisas salariais.

Cunha *et al.* (2012) apontam que o modelo das recompensas baseadas no mercado é, normalmente, utilizado no caso de setores de atividade onde os colaboradores bem qualificados são disputados e onde existe um grande afastamento da remuneração face ao mercado, o que poderia significar a perda desses profissionais. No entanto, este sistema pode gerar nos colaboradores sentimentos de injustiça e de iniquidade interna relativamente aos salários, pelo que também não é isento de algumas críticas.

1.2.5. Recompensas baseadas em Objetivos

A gestão por objetivos (GPO) permite que o colaborador seja informado antecipadamente do que é esperado dele na empresa, e como vai ser medido o seu desempenho (Câmara, 2011). Este processo vai desencadear mecanismos de recompensas, consoante o grau de alcance dos objetivos definidos.

A gestão por objetivos assegura o alinhamento da cultura da empresa com as atitudes e comportamentos dos colaboradores, abrangendo três tipos de objetivos:

- i. Objetivos de equipa, a serem alcançados, pela empresa no seu todo, por uma das direções funcionais ou por uma unidade de negócio e que estimulam a solidariedade e o espírito de equipa;
- ii. Objetivos individuais que podem ser anuais ou permanentes;
- iii. Dimensões comportamentais que os colaboradores devem mostrar que possuem.

Os objetivos, normalmente definidos anualmente, devem ser acordados e negociados entre o colaborador e o superior hierárquico. Devem ser concretos, quantificáveis, calendarizados, alcançáveis e, por fim, devidamente comunicados a todos os colaboradores (Tavares, 2006). Esta gestão é fundamental numa organização, pois é um processo em que os subordinados e os seus superiores

estabelecem, em conjunto, os seus objetivos comuns e os resultados esperados (Odiorne, 1965).

Porém, este é um modelo que requer que o superior hierárquico forneça aconselhamento e orientação ao longo do tempo e informe o colaborador do ponto de situação do comprimento dos objetivos individuais, de forma periódica, corrigindo possíveis desvios (Tavares, 2006).

1.2.6. Recompensas baseadas na Antiguidade vs. Desempenho

Os sistemas de recompensas baseados na antiguidade traduzem-se na longa permanência dos colaboradores na empresa, cujo emprego para toda a vida é altamente valorizado e é caracterizado pelo conformismo e docilidade. Normalmente neste tipo de sistema são atribuídos prémios de antiguidade, as diuturnidades, promoções automáticas e benefícios da senioridade (Câmara, 2011). No entanto, segundo a literatura (Câmara, 2011; Mercer, 2014; Ferreira *et al.*, 2015) este modelo, no mundo atual de negócios, está desacreditado e em desuso, pois conduz a distorções na forma de remunerar e não tem em conta a contribuição do colaborador para os resultados da empresa.

Com a emergência de uma nova relação de trabalho surgiu a necessidade de modificar os sistemas de recompensas, conferindo mais importância à autonomia e criatividade. Neste contexto, surgiu a gestão de desempenho, que assenta sobre um sistema de gestão por objetivos, permitindo à empresa estimular e premiar atitudes e comportamentos que conduzam ao alcance dos objetivos estratégicos do negócio (Câmara, 2011; Câmara *et al.*, 2013).

As empresas cada vez mais focadas numa cultura de desempenho passam a desvalorizar as diuturnidades que recompensam os empregados que permanecem na mesma categoria profissional, assim como os aumentos gerais de salários (isto é, são iguais para todos os colaboradores), ou as promoções automáticas, que eram baseadas no número de anos que permaneciam na empresa ou os subsídios que eram criados como um complemento salarial e que não resultavam da lei (Câmara, 2011).

A gestão de desempenho passa a ser o fundamento para atribuir aumentos salariais (Câmara, 2011). Passa a estar diretamente relacionada com a gestão da formação, na medida em que na avaliação de desempenho podem ser diagnosticadas necessidades de formação. Por outro lado, os sistemas de

recompensas baseados no desempenho proporcionam oportunidades de promoção para os colaboradores que apresentem melhores desempenhos. Encontram-se, também, relacionadas com a gestão de carreiras, pois permitem que sejam identificados os colaboradores de elevado potencial (Câmara, 2011). Ferreira *et al.* (2015) acrescentam que estes sistemas fornecem, igualmente, dados para a criação de planos de desenvolvimento pessoal e para a promoção de uma plataforma para a gestão do conhecimento e da inovação.

O ciclo de desempenho inicia-se com a fixação de objetivos, quer estes sejam anuais ou permanentes, a par do necessário acompanhamento hierárquico ao colaborador de forma a orientá-lo, através de *feedback* (pelo menos duas vezes) para que seja conhecido o ponto de situação do seu desempenho. Por fim, é realizada uma entrevista de avaliação para classificar o desempenho do colaborador.

Deste modo, este sistema tem implicações nos salários fixos, no salário variável, nas promoções, transferências e saídas de membros da empresa (Cunha *et al.*, 2012). Este modelo caracteriza-se por uma combinação do nível de responsabilidade com o nível de desempenho do colaborador. Isto é, quando dois colaboradores têm o mesmo nível de responsabilidade, a maior retribuição será para o colaborador que tiver um nível de desempenho superior (Sousa *et al.*, 2006).

Outros autores (Ferreira *et al.*, 2015) acrescentam que a gestão de desempenho permite medir o desempenho individual ou de equipas e transmitir informações sobre o que a organização valoriza. Neste sentido, os modelos de recompensas baseados no desempenho valorizam a implementação de práticas de *feedback* de desempenho, possibilitam uma melhor comunicação entre a chefia e os colaboradores, a fixação/reforço dos objetivos e comportamentos de desempenho desejados, uma melhoria da eficácia organizacional e, por último, fomentam a motivação e o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores. Este modelo necessita de aceitação por parte dos destinatários, deve ser visto como justo e objetivo, equitativo e que avalie a contribuição de cada colaborador (Câmara, 2011).

Nos dias de hoje, a gestão da remuneração baseada no desempenho é considerada essencial à manutenção da relação de trabalho, à motivação e à produtividade dos colaboradores. Porém, diferentes autores apresentam diferentes perspetivas quanto à utilização deste sistema. Segundo a literatura (Bilhim, 2007;

Ivancevich, 2008), o plano mais usado na gestão de desempenho é a remuneração baseada no mérito. É possível verificar no estudo recente da *PayScale* (2015) que, no último ano, os planos de compensação baseados no mérito do colaborador foram bastante utilizados pelas empresas como forma de recrutar e reter os melhores colaboradores. Para além disso, os aumentos salariais baseados no desempenho foram utilizados na maioria das empresas nos últimos anos. Contudo, de acordo com os dados da *Hays* (2015), as expectativas dos profissionais quanto aos prémios de desempenho parecem estar acima daquilo que as empresas podem disponibilizar. Câmara (2011) afirma que este modelo ainda não é totalmente utilizado por muitas das nossas empresas devido à dificuldade de transição para o novo paradigma.

É importante salientar que, a principal razão para a maioria das empresas adotarem a compensação indexada ao desempenho foi com o objetivo de incentivar a uma maior produtividade, quer individual quer organizacional (PayScale, 2015).

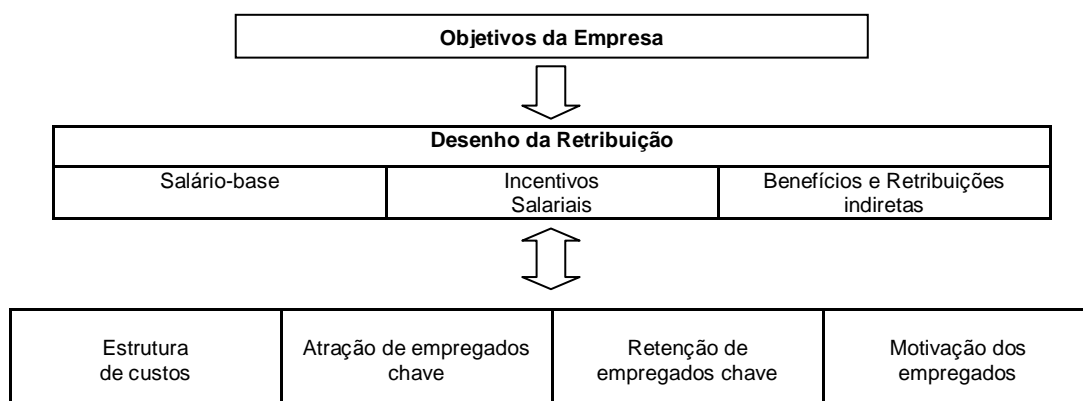
1.3. Componentes do Sistema de Recompensas

1.3.1. Recompensas Extrínsecas

As recompensas extrínsecas são recompensas monetárias e bens que são sujeitos a avaliação em dinheiro (Bonache & Cabrera, 2004). De acordo com Lawer (2000), citado por Sousa *et al.* (2006) os fatores extrínsecos ou higiénicos que causam descontentamento no trabalho envolvem as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais do indivíduo. Estes fatores são condição necessária e eliminam razões de insatisfação no trabalho. Contudo, não são o suficiente para ter uma força de trabalho motivada (Machado *et al.*, 2014).

As recompensas extrínsecas são externas às tarefas do trabalho, pois fornecem benefícios e recompensas (Jessen, 2010). Deste modo, as recompensas extrínsecas são de natureza material e não têm relação direta com o tipo de trabalho prestado por parte do colaborador, podendo assumir quatro formas: o salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto (Câmara, 2011; Sotomayor *et al.*, 2012). Este pressuposto é também referido por Bonache e Cabrera (2004) quando refere que o conjunto das recompensas monetárias que os colaboradores podem receber em troca do serviço prestado ao empregador, nomeadamente o salário, incentivos e benefícios, denominam-se de retribuição, conforme mostra a Figura 1. A retribuição do colaborador tem impacto na sua motivação para atingir melhores

desempenhos e tem um importante papel na atração e retenção dos colaboradores mais talentosos da empresa (Figura 1).



Fonte: Adaptado de Bonache e Cabrera (2004)

Figura 1. Desenho da Retribuição

Segundo estudos salariais recentes realizados em Portugal (Mercer, 2013, 2014, 2015), o salário fixo tem o maior peso no pacote remuneratório dos colaboradores. No entanto, a utilização de incentivos tem vindo a crescer nos últimos 10 anos, e os benefícios têm sido ligeiramente menos utilizados (Machado *et al*, 2014).

A 1ª edição do Barómetro de Recursos Humanos (2014)⁴ assinala a importância da retribuição para os diretores de recursos humanos de empresas portuguesas, onde cerca de 77% indicam que uma política retributiva correta é uma importante medida para reter os talentos no mercado nacional.

É importante salientar ainda que, os incentivos de carácter monetário em Portugal, de acordo com Câmara (2011) são mais elevados nas funções de nível superior e de direção em comparação com os quadros intermédios, os supervisores, o pessoal técnico e administrativo.

Pitacho e Palma (2015) referem que a crise económica vivida atualmente, trouxe grandes mudanças nas retribuições salariais, como a redução ou extinção de bónus, prémios, incentivos, e outras regalias. Porém, através da 2ª edição do Barómetro de Recursos Humanos (2014) é possível verificar que quase metade dos

⁴Estudo que uniu o *Kaizen Institute* Portugal e a *RH Magazine* para dar corpo ao Barómetro de Recursos Humanos. É de periodicidade semestral e analisa temáticas que têm impacto direto na área, como por exemplo a motivação, retenção de talentos, atividades de reconhecimento e condições de trabalho, a partir da abordagem dos diretores recursos humanos de 80 empresas de renome que operam no mercado nacional.

inquiridos indica que os prémios monetários são utilizados pela sua empresa para manter ou aumentar a motivação dos seus colaboradores, não parecendo ser afetadas pela crise económica atual em Portugal.

1.3.1.1. Componente fixa

O salário fixo é uma recompensa direta do trabalho, sendo uma parcela fixa que engloba o salário base, acrescido de subsídios de carácter regular e periódico conforme sugere a literatura (Sousa *et al.*, 2006; Sotomayor *et al.*, 2012; Cunha *et al.*, 2012), nomeadamente:

- i. Subsídio de natal;
- ii. Subsídio de férias;
- iii. Retribuição por isenção de horário de trabalho;
- iv. Pagamento das horas de trabalho extraordinário;
- v. Subsídios de alimentação, doença e deslocação.

O salário deve ser uma contrapartida do trabalho prestado, ter um carácter regular e periódico e ser pago em espécie. O seu pagamento pode ser realizado mensalmente, semanalmente ou por dia (Câmara, 2011). Milkovich *et al.* (2013) sublinham que o salário fixo geralmente ignora diferenças entre os colaboradores, uma vez que recebem salário igual independentemente do seu desempenho.

Nas primeiras décadas do século XX, era comum pensar que a única preocupação do colaborador era o salário no final do mês ou da semana. Todavia, essa crença foi colocada de parte nos anos 60 quando os indivíduos começaram a valorizar outras formas de pagamento e reconhecimento (Cunha *et al.*, 2012). Desta forma, a retribuição fixa deixou de ser a única forma de recompensar o colaborador, surgindo a componente variável, que tem vindo a ganhar expressão no pacote retributivo dos colaboradores (Sarávia, 2014).

1.3.1.2. Componente variável

A remuneração variável representa “o quantitativo que o trabalhador receberá, se conseguir atingir um conjunto de objetivos previamente fixados e quantificados” (Câmara, 2011, p.157). Já Ivancevich (2008) descreve que para o sucesso da implementação da remuneração variável as empresas devem assegurar que:

- i. a sua elaboração seja baseada em objetivos claros, em mensurações concisas e na vinculação aos esforços do colaborador;
- ii. exista apoio por parte da direção da empresa;
- iii. seja aceite por todos os colaboradores;
- iv. e, por fim, exista uma cultura organizacional de apoio, com o envolvimento dos colaboradores em todos os níveis durante a definição dos objetivos de desempenho.

Segundo Câmara (2011), a remuneração variável tem a vantagem de atribuir valor aos colaboradores, de aumentar a sua autoestima, motivá-los e de conduzir ao esforço por parte dos colaboradores em busca dos resultados organizacionais. Devido à sua flexibilidade, é possível conjugar a remuneração variável com os objetivos definidos pela empresa. Chiavenato (2009) acrescenta que o objetivo da remuneração variável é tornar o colaborador um aliado e parceiro nos negócios da empresa. No entanto, segundo a literatura (Ivancevich, 2008; Câmara, 2011) a remuneração variável apresenta algumas desvantagens, como podemos ver no Quadro 1.

Desvantagens da Remuneração Variável	Autores
<ul style="list-style-type: none"> • Garante apenas a obediência temporária do indivíduo, não conseguindo alterações permanentes nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, isto é, ao final de algum tempo, os colaboradores voltam aos seus antigos comportamentos. 	Câmara (2011)
<ul style="list-style-type: none"> • Força as empresas a hierarquizar os colaboradores entre si, criando conseqüentemente um ambiente de competição negativa entre eles. 	Ivancevich (2008), apoiado em <i>Edwards</i> <i>Dening</i>

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 1. Desvantagens da Remuneração Variável

Apesar disso, segundo os estudos do *Hay Group* (Cunha *et al.*, 2012), a remuneração variável é bastante utilizada em Portugal em comparação com os restantes países da Europa, sendo mais elevada conforme se sobe na hierarquia funcional. Outros estudos (PayScale⁵, 2014) assinalam ainda que, as empresas de

⁵Pesquisa em que foram consultados cerca de 4.000 profissionais qualificados e mais de 800 empregadores. Este estudo envolveu cerca de 4.738 líderes empresariais de todo o mundo. O seu objetivo passa por demonstrar as atitudes e percepções dos empregadores em relação ao negócio, práticas de compensação, tendências de contratos, e outros tópicos relativos à gestão de talentos. O estudo é composto por pequenas empresas (44,2%), médias empresas (34,8%) e grandes empresas (21%), de diversas áreas de atividade, como: Produção (13,1%), Saúde e Assistência Social (13,2%), Profissionais, Científicos e Serviços Tecnológicos (9,8%), Finanças e Seguros (6,9%), e Informática, Media e Telecomunicações (7,4%).

pequena dimensão utilizam menos a remuneração variável em comparação com as médias e as grandes empresas, sendo as empresas de grande dimensão as que mais utilizam este tipo de remuneração. Contudo, o guia do mercado laboral⁶ elaborado pela Hays (2014) assinala que no último ano, aproximadamente 15% das empresas, tiveram uma redução das componentes variáveis no seu sistema de recompensas total.

1.3.1.2.1. Os sistemas de incentivos

Para Lewis e Heckman (2006), citado por Falcato e Lopes (2014) uma organização tem o objetivo de atrair, desenvolver e reter uma “*pool*” de talento de forma a criar valor para a organização. Para que isso possa acontecer, implementam-se sistemas de pagamentos de incentivos, que são hoje uma das práticas de recursos humanos mais importantes na atração e retenção de talentos. Para a empresa conseguir atrair e reter esses talentos terá que os incentivar a criarem valor para a organização, através de uma remuneração compatível com as expectativas de cada um, com a criação de um plano de comunicação para que os colaboradores estejam informados sobre quais os planos da empresa, as metas atingir, o que é esperado deles, e é necessário que as metas sejam exigentes e se encontrem alinhadas com os objetivos da empresa, devendo estes objetivos serem suficientemente ambiciosos para que os colaboradores não desejem abandonar a empresa.

Os sistemas de incentivos são componentes variáveis do salário e são normalmente compostos por prémios monetários (Sousa *et al.*, 2006). Já Caetano e Vala (2007) afirmam que são o melhor método para recompensar o desempenho, e para conduzir a organização a melhores resultados. De acordo com variada literatura (e.g. Ivancevich, 2008; Cunha *et al.*, 2012; Costa & Neves, 2012) os incentivos podem ser classificados como:

- i. Incentivos individuais;
- ii. Incentivos de grupo;
- iii. Incentivos mistos;
- iv. Incentivos organizacionais.

⁶Faz uma análise de tendências e salários em Portugal. Inclui informação atualizada sobre as tendências de recrutamento e as dinâmicas salariais do mercado de trabalho qualificado em Portugal.

Os incentivos individuais visam premiar o desempenho individual através de um modelo de avaliação estruturado, sendo que o valor do prémio corresponde a uma percentagem do salário-base anual (Ivancevich, 2008; Costa & Neves, 2012). Por outro lado, os incentivos de grupo têm o objetivo de premiar o desempenho de um grupo de colaboradores com funções interdependentes, de forma a incentivar a cooperação e trabalho em equipa (Costa & Neves, 2012). Nos incentivos mistos, o valor do prémio depende tanto do desempenho individual como do desempenho do grupo ou da empresa (Costa & Neves, 2012). Por último, a literatura (Ivancevich, 2008; Cunha *et al.*, 2012) sugere que os incentivos a nível organizacional englobam essencialmente a participação nos lucros, isto é, quando existentes, todos os colaboradores (ou pelo menos uma grande maioria) recebem uma percentagem dos lucros da empresa. Esta apenas é paga se os objetivos da organização tiverem sido alcançados (Cunha *et al.*, 2012). Importa sublinhar que, atualmente os incentivos organizacionais estão a ser cada vez mais utilizados nas empresas, sendo mais comuns que os incentivos individuais ou de grupo (Ivancevich, 2008). Porém, estes nem sempre são atribuídos de forma homogénea (Caetano & Vala, 2007).

Contudo, de acordo com Ivancevich (2008) apenas 20% das empresas que praticam incentivos individuais, 31% das empresas que praticam incentivos coletivos, afirmam que os planos de remuneração por desempenho tiveram impacto significativo nos resultados da empresa, e por outro lado, apenas 17% das empresas com incentivos de âmbito organizacional tiveram algum tipo de melhoria.

De acordo com a tipologia temporal, os incentivos podem ser curto-prazo (mensal, semestral, trimestral ou anual) ou de médio/longo prazo (remuneração diferida), conforme sugere a literatura (Câmara, 2011; Machado *et al.*, 2014).

A remuneração de curto-prazo recompensa o resultado do desempenho individual, de um grupo ou da organização alcançado num prazo inferior a um ano. De acordo com Câmara (2011) se a recompensa for atribuída pouco tempo depois de o objetivo ser cumprido provoca uma maior motivação e empenhamento no trabalho. Por outro lado, os incentivos de médio/longo prazo são baseados em ações da própria empresa, quando esta se encontra cotada em bolsa, e têm a intenção de se focar no esforço dos colaboradores e nos resultados que vão atingindo ao longo dos anos (Milkovich *et al.*, 2013). A literatura (Câmara, 2011; Costa & Neves, 2012) sugere que os incentivos de longo-prazo procuram atrair e reter os executivos de topo nas empresas e orientar os colaboradores para um

desempenho sustentado ao longo do tempo. Ivancevich (2008) acrescenta que são mais eficazes como mecanismo de retenção dos colaboradores, o que explica a sua tendência de uso apenas para uma pequena parcela de colaboradores, isto é, aqueles que a empresa deseja reter (Cunha *et al.*, 2012).

Os incentivos de curto-prazo podem assumir diferentes formas como por exemplo (Cunha *et al.*, 2012; Sotomayor *et al.*, 2012):

- i. Bónus;
- ii. Comissões;
- iii. Prémios de fim de ano ou prémios de produtividade.

O bónus anual é atribuído de acordo com o nível de desempenho do colaborador. Foi concebido como um complemento de remuneração para os quadros e técnicos altamente especializados, mas ao longo dos anos foi alargado a todos os colaboradores das empresas. O sistema de bónus premeia o desempenho individual (tocante aos objetivos de equipa, individuais ou dimensões comportamentais do colaborador ou associado aos resultados da empresa (Costa & Neves, 2012; Machado *et al.*, 2014). Segundo variada literatura (e.g. Costa & Neves, 2012; Machado *et al.*, 2014; PayScale, 2014, 2015; Mercer, 2014), o bónus é o incentivo mais popular e o mais utilizado em Portugal, seguido das comissões. É de salientar que o bónus incide com maior frequência em funções superiores, como por exemplo, nos cargos de direção e executivos (Mercer, 2013; PayScale, 2015) sendo mais utilizado, principalmente, pelas grandes empresas (PayScale, 2014).

Relativamente às comissões, estas foram concebidas principalmente como um tipo de incentivo para a força de vendas e pretendem aproximar no tempo o resultado obtido e a recompensa. Podem ser de curto-prazo (semestral/trimestral) ou de muito curto-prazo (mensal). O pagamento trimestral tem vindo a crescer e a ser o mais utilizado pelas organizações, ao contrário do pagamento mensal (Câmara, 2011; Machado *et al.*, 2014).

Tendencialmente, as comissões e os bónus são atribuídos aos colaboradores com melhor desempenho de forma a premiar a inovação, a produtividade e a eficiência. Porém, estes incentivos têm a desvantagem de poder gerar competição interna, o que, conseqüentemente, poderá conduzir à quebra do espírito de cooperação (Cunha *et al.*, 2012).

Relativamente aos incentivos de médio/longo prazo, de acordo com a literatura (e.g. Sousa *et al.*, 2006; Câmara, 2011; Cunha *et al.*, 2012) os incentivos mais divulgados são os representados no Quadro 2.

Incentivos de Longo-Prazo
<ul style="list-style-type: none">• <i>Stock Options</i> (opções para compra de ações)• <i>Stock Grants</i> (oferta de ações)• Bónus indexados a medidas de desempenho organizacional (unidades de participação no capital da organização, para empresas não-cotadas em bolsa)• <i>Phantom Shares</i> (valor distribuído às unidades de participação)

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2. Tipos de Incentivos de Longo-Prazo

No que respeita às *stock options*, estas consistem no direito do colaborador de comprar e adquirir ações da empresa e de vendê-las a um preço mais elevado, desde que mantenha o vínculo à empresa (Cunha *et al.*, 2012). Este é o sistema de partilha de sucesso com maior divulgação em Portugal e é aplicado apenas a quadros técnicos altamente especializados (Costa & Neves, 2012; Machado *et al.*, 2014). O seu critério de atribuição consiste no nível de desempenho do colaborador, e exige que este tenha pelo menos 1 ano de permanência na empresa. As *stock grants* consistem na possibilidade do colaborador adquirir ações da empresa a um preço abaixo do seu valor comercial, sendo o prémio de capitalização dependente da valorização das ações no mercado bolsista (Cunha *et al.*, 2012). As *phantom shares* funcionam de forma muito semelhante aos planos de *stock options*: é atribuído um valor fixado *à priori* às unidades de participação, de acordo com um determinado critério de valorização escolhido. Têm um período de carência, após o qual poderão ser mobilizadas. A vantagem sobre as *stock options* é a sua maior flexibilidade.

Os incentivos de longo-prazo são mais utilizados pelas grandes empresas (PayScale, 2015). No entanto, de acordo com Machado *et al.* (2014), nos últimos anos as *stock options* sofreram uma queda de popularidade, devido ao comportamento das bolsas ser predominantemente negativo. No ano 2013 foram utilizados apenas por aproximadamente 8% das empresas portuguesas (Hays, 2014). As *stock options* são mais utilizadas respetivamente em funções de direção, nas chefias intermédias e nos quadros técnicos, sendo menos utilizadas na área

comercial e vendas. Em contrapartida, tem crescido a preferência pelos planos de *stock grants*, pois embora a cotação das ações possa evoluir de forma negativa, não as priva de valor (Costa & Neves, 2012).

No panorama português, as políticas de compensação das empresas portuguesas tendem a incluir incentivos de curto-prazo, enquanto os incentivos de longo prazo ainda não são uma prática muito comum (Costa & Neves, 2012). Este pressuposto é também assinalado nos últimos dados anuais da Mercer (2013; 2014) no qual a grande maioria das empresas portuguesas não utiliza incentivos de longo prazo. As poucas empresas que utilizam este tipo de incentivos atribuem, preferencialmente, aos níveis de topo da direção. Este pressuposto poderá ser explicado pelos estudos realizados ao longo dos anos pela *Watson Wyatt TopPerformers*, que demonstram que os empregadores preferem incentivos imediatos, de curto prazo, e os incentivos de longo prazo são os menos escolhidos. Estas escolhas deixam a impressão que os empregadores acreditam que a melhor forma de atrair e reter os colaboradores é com a recompensa imediata (Menefee & Murphy, 2004).

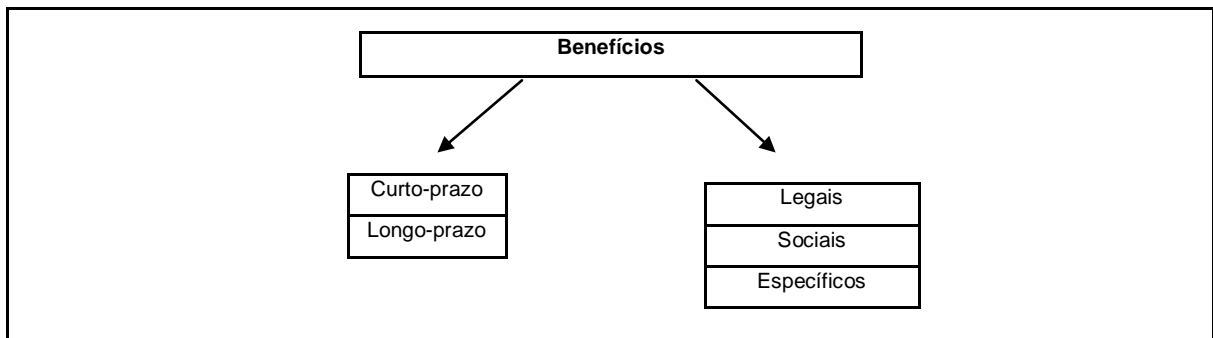
É importante salientar que, os incentivos de curto e longo prazo tendem a aumentar à medida que se sobe na hierarquia funcional, sendo que esta componente integra a compensação da generalidade dos ocupantes da gestão de topo, sendo inexistente para operários (Torrington *et al.*, 2009; Mercer, 2013).

Melo e Machado (2015) enfatizam que o aspeto mais importante na utilização de um sistema de incentivos é o tamanho das empresas, isto porque, o suporte financeiro é essencial para sustentar a prática de incentivos. No caso das grandes empresas estas têm os recursos necessários para investir em programas específicos de compensação, nomeadamente programas de incentivos. Porém, Pinto (2011) argumenta que, trabalhar é muito mais do que fazer algo em troca do dinheiro, nem sempre os colaboradores necessitam de incentivos financeiros para melhorarem o seu desempenho e Ivancevich (2008) acredita que as empresas encontram dificuldades para criar com eficácia os seus programas de incentivos e são poucas as empresas que se preocupam em analisar o impacto dos programas de incentivos nos resultados do negócio.

1.3.1.2.2. Os Benefícios

Segundo Chiavenato (2009) os benefícios são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas fornecem aos seus colaboradores, no sentido de poupar-lhes esforço e preocupação, logo, é uma forma de remuneração indireta, que tem como objetivo a satisfação das necessidades pessoais do colaborador.

Os benefícios podem ser classificados de acordo com duas tipologias, conforme demonstra a Figura 2.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 2. Espécies de Benefícios

O subsídio de alimentação é um exemplo de um benefício de curto-prazo, pois é concedido por um período pré-definido, atribuído por cada dia útil de trabalho. No que respeita aos benefícios de longo-prazo, aplicam-se a um período de carência mais ou menos longo, como por exemplo, os planos de pensões e o seguro de vida (Câmara, 2011).

No que concerne aos benefícios legais, são os benefícios que são exigidos pela legislação laboral (Bilhim, 2007; Chiavenato, 2009), nomeadamente:

- i. 13º Mês;
- ii. Subsídio de férias;
- iii. Reforma;
- iv. Horas extras;
- v. Seguro de acidentes de trabalho;
- vi. Auxílio de doença;
- vii. Auxílio de maternidade;
- viii. Salário adicional por trabalho noturno;

- ix. Encargos familiares;
- x. Subsídio de desemprego;
- xi. Subsídio de invalidez ou de doenças profissionais;
- xii. Subsídio de morte.

A literatura (Costa & Neves, 2012; Machado *et al.*, 2014) sugere que os benefícios sociais aplicam-se à totalidade da população de uma empresa e têm o objetivo de suprimir necessidades transversais a todos. Tem inúmeras vantagens apontadas por diferentes autores, conforme demonstra o Quadro 3.

Vantagens dos Benefícios Sociais	Autores
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionam maior segurança; • Reforço dos laços entre a empresa e o colaborador; 	Câmara (2011)
<ul style="list-style-type: none"> • Permitem responder a necessidades individuais em bases distintas do ciclo de vida; 	Fradinho (2014)
<ul style="list-style-type: none"> • Componente mais adequada quando a empresa tem o objetivo de reter e motivar os colaboradores. 	Peretti (2007)

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 3. Vantagens dos Benefícios Sociais

A literatura chegou a diferentes conclusões sobre quais os benefícios mais utilizados pelas empresas em Portugal. Os dados recentes da Hays (2015) apresentam a atribuição de telemóvel para uso pessoal e profissional e o seguro de saúde como sendo os benefícios mais utilizados pelas empresas portuguesas. Por outro lado, alguns autores (Costa & Neves, 2012; Sotomayor *et al.* 2012; Machado *et al.*, 2014) argumentam que o seguro de saúde é o benefício mais frequente nas empresas portuguesas. Já os dados anuais da Mercer (2013) demonstram que o benefício mais frequente em Portugal é a política automóvel, seguindo-se o plano médico e o seguro de vida.

Outros autores (Costa & Neves, 2012; Machado *et al.*, 2014) assinalam outros benefícios frequentes como o subsídio de alimentação, o complemento do subsídio de doença e o plano complementar de pensões. Sotomayor *et al.* (2012) acrescentam que também é comum o subsídio de transporte e o complemento de reforma.

Os dados da Mercer (2014) incluem outros benefícios comuns:

- i. Plano Médico, com cobertura de hospitalização, medicamentos, assistência ambulatoria, entre outros;
- ii. Complemento de subsídio de doença, que atribuem de forma igual por todos os colaboradores;
- iii. Seguro de acidentes pessoais, e seguro de vida que concede cobertura no caso de invalidez ou morte;
- iv. O plano de pensões;
- v. Dias de férias extra além do regulamentado por lei;
- vi. Mensalidade em alguma atividade desportiva ou pagamento de quotas em alguma associação profissional;
- vii. Subsídio escolar para os filhos;
- viii. Despesas associadas à educação dos colaboradores.

A literatura (e.g. Caetano & Vala, 2007; Torrington *et al.*, 2009; Câmara, 2011; Cunha *et al.*, 2012; Mercer, 2013) sugere que em Portugal, os benefícios tendem a aumentar à medida que se sobe na hierarquia da empresa. No entanto, os benefícios sociais têm o inconveniente de serem rígidos, pois foram criados para cobrir uma necessidade. Porém, algumas necessidades não são do interesse de todos os colaboradores (Câmara, 2011). É importante que as necessidades de cada colaborador sejam consideradas, pois colaboradores mais jovens têm diferentes necessidades dos colaboradores que já possuem uma família, sendo este um princípio chave para o sucesso de um plano de benefícios (Koo, 2011). Com a criação dos planos de benefícios flexíveis esta rigidez foi corrigida (Câmara, 2011).

Atualmente, na gestão de benefícios, as empresas dão mais atenção às necessidades e interesses dos colaboradores, e atribuem os benefícios de acordo com as necessidades específicas de cada um (Chiavenato, 2009; Vandermillen, 2012; Pitacho & Palma, 2015). Segundo a literatura (Costa & Neves, 2012; Machado *et al.*, 2014) estes benefícios permitem que, todos os anos, os colaboradores escolham os benefícios de entre uma listagem que a empresa dispõe, dentro de um determinado *plafond* de valor. Koo (2011) sublinha algumas vantagens a este tipo de benefício (Quadro 4).

Vantagens dos Benefícios Flexíveis

- aumento do controlo do empregador sobre a despesa total dos benefícios;
 - estratégia que tem influência direta na retenção e satisfação;
 - dá às empresas uma vantagem competitiva na procura pelo talento
-

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 4. Vantagens dos Benefícios Flexíveis

Neste contexto, nos últimos 10 anos, é visível um aumento da participação dos colaboradores nas decisões sobre os benefícios (Vandermillen, 2012). Porém, os benefícios flexíveis (*fringe benefits*) são apenas aplicados a certos segmentos da população de uma empresa, devido à natureza das suas funções e ao seu nível hierárquico (Câmara *et al.*, 2013). Normalmente, são atribuídos apenas aos quadros superiores e diretores (Câmara, 2011). Os mais frequentes em Portugal são os automóveis da empresa, as despesas de representação, os telemóveis de empresa e viagens (Mercer, 2014).

No que diz respeito ao benefício automóvel, este é comum à esmagadora maioria das empresas portuguesas (Mercer, 2013; Hays, 2014). É mais utilizado pelas funções de quadros técnicos, chefias intermédias, e cargos da direção e administração. Também são comuns benefícios como descontos em produtos da empresa, horários de trabalho flexíveis, cabaz de natal/nascimento/casamento, *check up* e aulas de línguas (Mercer, 2013).

Os símbolos de estatuto são também benefícios específicos mas diferentes dos anteriores, pois, são sinais exteriores da importância que a empresa fornece aos seus colaboradores (Machado *et al.*, 2014). Têm o propósito de distinguir os cargos de gestão e chefias da organização (Sousa *et al.*, 2006; Sotomayor *et al.*, 2012). Têm o objetivo de aumentar a sua autoestima e consolidar o sentimento de auto-realização no trabalho, criando a sensação de terem atingido o topo da carreira (Câmara, 2011).

Variada literatura (*e.g.* Câmara, 2011; Sotomayor *et al.*, 2012; Machado *et al.*, 2014) sugere que os símbolos de estatuto mais comuns são:

- i. o direito a gabinete individual (incluindo a sua dimensão, mobiliário e decoração);
- ii. motorista privado;
- iii. carro de serviço topo de gama;

- iv. lugar reservado no parque de estacionamento;
- v. assistente ou secretária pessoal;
- vi. cartão de crédito “gold”;
- vii. viagens.

Neste contexto, é possível verificar que a atribuição de símbolos de estatuto é uma parte importante no sistema de recompensas aplicado nas empresas. Mas se, por um lado, têm a vantagem de permitir o reforço do compromisso dos gestores com a empresa, por outro lado aumentam o distanciamento hierárquico em relação aos outros segmentos da empresa, podendo criar uma dependência face às mordomias concedidas (Machado *et al.*, 2014).

Deste modo, os profissionais com melhores desempenhos esperam que o seu esforço seja reconhecido e valorizado com recompensas que reflitam o seu contributo para o sucesso da empresa (Menefee & Murphy, 2004). De acordo com Andy Richardson, CEO de uma das 10 melhores empresas de 2012 *“se cuidarmos das nossas pessoas, as nossas pessoas vão cuidar dos nossos clientes e os nossos clientes vão cuidar de nós. A melhor forma de fazer isso é fornecer benefícios que mostrem aos nossos empregados que nós cuidamos deles genuinamente”* (Vandermillen, 2012).

É neste sentido que a literatura (e.g. Silva, 2008) continua a argumentar que numa organização, a conjugação da remuneração fixa com os benefícios, os incentivos e símbolos de estatuto, tende a promover a motivação efetiva dos colaboradores para desempenharem o seu trabalho.

1.3.2. Recompensas Intrínsecas

As recompensas intrínsecas estão diretamente ligadas à natureza do trabalho prestado, à satisfação e ao sentido de realização dos colaboradores (Machado *et al.*, 2014). Na mesma linha de raciocínio Jessen (2010) defende que as recompensas intrínsecas dizem respeito às características inerentes do trabalho e às características associadas à tarefa em si.

Variada literatura apresenta diferentes perspetivas sobre as recompensas intrínsecas que acabam por serem complementares. De acordo com Sotomayor *et al.* (2012), as recompensas intrínsecas dizem respeito à autonomia, à responsabilidade atribuída ao colaborador, a recompensas de carácter temporal

(nomeadamente os dias suplementares de férias ou isenção do horário de trabalho), o *feedback* positivo, o desenvolvimento pessoal e profissional, a realização de eventos, a atribuição de menções honrosas, e outras formas de reconhecimento.

Para Lawer (2000), citado por Machado *et al.* (2014) as recompensas intrínsecas são as que desencadeiam motivação nos colaboradores e são fonte de elevados desempenhos. Sousa *et al.* (2006) acrescentam que os fatores intrínsecos do trabalho consistem na realização pessoal, no reconhecimento, no conteúdo do trabalho, nas promoções, e na progressão de carreira.

Segundo Sotomayor *et al.* (2012), as recompensas intrínsecas são recompensas não monetárias que funcionam como mecanismos de reconhecimento dos colaboradores da organização. Centram-se no reconhecimento de dimensões comportamentais e na satisfação das necessidades de autoestima e auto-realização (Sousa *et al.*, 2006; Sotomayor *et al.*, 2012). Estas recompensas dão importância ao trabalho, criando identificação entre o colaborador e a empresa (Câmara, 2011). Estão muito ligadas à cultura da empresa, aos seus valores e princípios operativos (Câmara *et al.*, 2013).

Segundo Armstrong e Murlis (2014), nos últimos anos, as organizações começaram a compreender que a grande maioria dos colaboradores não é motivado apenas pelo dinheiro, levando-as a procurarem outras formas de motivar e encorajar os seus colaboradores. Por sua vez, Pitacho e Palma (2015) acreditam que com a atual crise que é vivida, tornou-se essencial introduzir novas formas de atrair, motivar e reter os colaboradores, através da valorização dos recursos não financeiros. Na mesma linha de raciocínio, Cunha *et al.* (2012) afirmam que, apesar do salário ser realmente motivador, existem outros fatores motivadores, como a possibilidade de realizar um trabalho desafiante, prestigiante e com significado.

Deste modo, existem inúmeras formas de recompensas intrínsecas, sendo impossível enumerá-las de forma exaustiva (Câmara *et al.*, 2013). No entanto, é importante salientar que as recompensas intrínsecas mais relevantes são (Câmara, 2011; Machado *et al.*, 2014):

- i. os mecanismos de reconhecimento;
- ii. as oportunidades de desenvolvimento profissional;
- iii. a autonomia e responsabilidade;

- iv. o envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa;
- v. o clima organizacional e o estilo de gestão;
- vi. o desenho funcional.

Os mecanismos de reconhecimento têm o objetivo de “dar visibilidade interna aos colaboradores que mais se distinguiram pelo seu contributo para os resultados, prestigiando-os, pedindo a sua opinião e envolvendo-os no processo de tomada de decisão” (Machado *et al.*, 2014, p.290). Para que estes mecanismos sejam eficazes, é fundamental que exista uma correta divulgação dos seus critérios de atribuição, devem ser prestigiados e credibilizados, terem uma visibilidade significativa na empresa ou uma grande carga simbólica. Deve ter critérios de exigência, incluir toda a população da empresa e estarem de acordo com os valores, cultura e objetivos da organização (Costa & Neves, 2012; Câmara *et al.*, 2013).

De acordo com a literatura (Costa & Neves, 2012; Machado *et al.*, 2014), algumas formas de reconhecimento são:

- i. o *feedback* positivo;
- ii. a nomeação para o quadro de honra dos colaboradores que mais se distinguiram;
- iii. a placa de empregado do ano;
- iv. o convite para jantar com a administração da empresa.

No que respeita aos tipos de reconhecimento mais apreciados pelos colaboradores, de acordo com o *The Economist* (Câmara, 2011) são:

1. as placas comemorativas;
2. a realização de jantares com a administração;
3. as cerimónias de atribuição de prémios.

Por outro lado, de acordo com um estudo elaborado pela consultora *Towers Perrin* (Câmara, 2011), os três tipos de reconhecimento que se encontram mais em vigor nas empresas são:

1. os prémios em dinheiro;
2. as cerimónias de atribuição de prémios;
3. as placas comemorativas.

Amstrong e Murlis (2014) acrescentam que estes esquemas de reconhecimento podem também incluir um reconhecimento público através da *intranet*, da revista da empresa, do cartaz de informações, ou do esquema empregado do mês. Outro tipo de reconhecimento inclui ofertas, certificados, férias, refeições fora de casa, bilhetes de avião, carro com condutor durante um mês, bilhetes de cinema, entre outros.

Uma cultura de reconhecimento e de *feedback* numa organização são instrumentos importantes como estratégia de apreciação e reconhecimento do trabalho realizado assim como para os encorajar a ter desempenhos superiores (Câmara, 2011). Por outro lado, é esperado que o reconhecimento tenha significado para os destinatários, na medida em que terá impacto positivo na motivação (Armstrong & Murlis, 2014).

Por sua vez, Câmara *et al.* (2013) sugerem que o grau de atratividade da função é também bastante importante. O conteúdo da função, o grau de autonomia de que desfruta, o grau de interesse e desafio que proporciona e as atividades e tarefas a realizar são fatores que têm influência na atração e retenção. Nos segmentos inferiores da estrutura empresarial, as funções tendem a ser mais rotineiras e repetitivas e, por outro lado, o trabalho mais criativo e de maior capacidade de intervenção e decisão do seu titular surge na metade superior da pirâmide empresarial. Machado *et al.* (2014) sublinham que é igualmente importante para o titular de uma função que exista um equilíbrio da carga de trabalho, e entre a vida pessoal e profissional. Paralelamente, literatura recente (Costa & Neves, 2012; Câmara *et al.*, 2013) sugere que o investimento na formação e desenvolvimento do colaborador tem vindo a tornar-se uma prioridade empresarial entre as recompensas intrínsecas.

Deste modo, a 1ª e 2ª edições do Barómetro de Recursos Humanos (2014), demonstram a importância de medidas como o desenvolvimento individual e de carreira e a formação contínua para as empresas. A maioria das empresas do estudo acredita que a perspetiva de carreira é uma importante medida para a retenção dos colaboradores. Já Menefee e Murphy (2004) afirmam que os empregadores consideram que as recompensas não monetárias mais importantes são as oportunidades de desenvolvimento, os horários flexíveis, o desenvolvimento de carreira, os prémios de reconhecimento, entre outros. Na mesma linha de raciocínio, os dados mais recentes da *PayScale* (2015) demonstram que os planos

de aprendizagem e as oportunidades de desenvolvimento são as principais medidas utilizadas pelas empresas para reter os colaboradores talentosos, principalmente nas grandes empresas, seguidas das médias empresas, e por fim, das pequenas empresas. Porém, os dados recolhidos pela Hays (2015) revela que a maioria das empresas não está a conseguir dar resposta à falta de progressão de carreira e dos planos de formação, reconhecidos como um dos principais motivos de insatisfação dos colaboradores.

Numa outra perspetiva, Torrington *et al.* (2009) argumentam que as oportunidades de desenvolvimento podem nem sempre promover a retenção dos colaboradores, isto é, o dinheiro que é disponibilizado para a formação e desenvolvimento dos seus colaboradores pode ser desperdiçado na medida em que torna os seus colaboradores mais qualificados podendo beneficiar outras empresas, fazendo com que os colaboradores desejem sair para desenvolver as suas carreiras noutras empresas.

No que concerne ao clima organizacional, este tem uma forte influência na motivação dos colaboradores. O clima resulta da gestão das seguintes variáveis: ambiente de trabalho, comunicação, perspetiva de carreira, estilo de gestão, formação, condições de trabalho, entre outros. A criação de um ambiente de trabalho de apoio e encorajamento engloba o acompanhamento dos gestores (*coaching*), que é importante na criação e refinamento de competências, a possibilidade de questionar as políticas da empresa e a tolerância ao erro (Câmara, 2011). Na mesma perspetiva, Milkovich *et al.* (2013) afirmam que o trabalho desafiante e um bom ambiente de trabalho são importantes numa empresa, tal como as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Também Brett *et al.* (1995) consideram que o ambiente de trabalho na organização é um fator que condiciona de forma objetiva o desempenho dos colaboradores. Este pressuposto é confirmado pelos dados da Hays (2015), no qual é possível verificar que o ambiente de trabalho é a característica mais valorizada pelos colaboradores numa empresa.

Deste modo, é inevitável afirmar que as recompensas extrínsecas e intrínsecas estão relacionadas entre si, pois ambas têm notável influência sobre a motivação e o comportamento dos colaboradores na empresa. No entanto, é necessário ter em atenção que o abuso das recompensas monetárias pode conduzir ao anulamento do carácter motivador das recompensas intrínsecas provocando assim uma redução do rendimento do colaborador (Bonache & Cabrera, 2004). De

acordo com a literatura (Armstrong & Murlis, 2014), a única forma de se obter uma motivação duradoura é integrando as remunerações financeiras com outros motivadores não financeiros, pois o dinheiro continua a ser bastante importante para as pessoas. No entanto, atualmente é necessário que as empresas prestem igual atenção a fatores motivadores não financeiros. Deste modo, é essencial que as empresas integrem no seu SR diversas componentes monetárias e não monetárias de forma a responder às distintas necessidades do seu público.

Este pressuposto é também referido por Cunha *et al.*, (2012) quando afirmam que ambos os tipos de recompensas são essenciais para atrair, motivar e reter os empregados de uma empresa, na medida em que as empresas no mercado de trabalho procuram ser competitivas através do pacote de recompensas extrínsecas, que permitem eliminar fontes de insatisfação e, ao mesmo tempo, procuram diferenciar-se da sua concorrência com a oferta de um conjunto de recompensas intrínsecas que são consideradas como fonte de satisfação (Câmara *et al.*, 2013).

CAPÍTULO DOIS - METODOLOGIA

2.1. Objetivos do estudo

O objetivo central desta investigação é caracterizar o sistema de recompensas existente em empresas portuguesas. Como objetivos específicos pretendemos:

1. Explorar o que inclui o sistema de recompensas;
2. Conhecer as recompensas mais valorizadas;
3. Explorar se as recompensas variam consoante a função/cargo;
4. Identificar eventuais diferenças nas recompensas entre empresas de diferentes dimensões;
5. Conhecer o que as empresas oferecem no âmbito do SR para reter os colaboradores;
6. Identificar as recompensas monetárias e não monetárias mais valorizadas pelos empregadores.

2.2. As hipóteses de estudo

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008) as hipóteses apresentam-se como uma resposta provisória à pergunta de partida da investigação. Para saber o valor dessa resposta é preciso submetê-la ao teste dos factos, com o tratamento de dados. Portanto, uma hipótese é uma proposição que deve ser verificada. Raramente uma única hipótese é suficiente para responder à pergunta de partida, sendo recomendável conjugar vários conceitos e hipóteses para dar cobertura aos diversos aspetos do problema.

Assim, e perante a revisão da literatura apresentada, surgiram as seguintes hipóteses de estudo:

- Hipótese 1 - Os sistemas de recompensas baseados na antiguidade estão atualmente em desuso;
- Hipótese 2 - Os sistemas de recompensas mais valorizados são de tipo misto;
- Hipótese 3 - Os incentivos de curto-prazo são mais utilizados do que os incentivos de longo-prazo;

- Hipótese 4 - A atribuição de telemóvel e o seguro de saúde são os benefícios predominantes nas empresas que incluem benefícios sociais no seu sistema de recompensas;
- Hipótese 5 - Os incentivos e os benefícios tendem a ser maiores nos níveis hierárquicos superiores das empresas;
- Hipótese 6 - A maioria dos empregadores considera que a perspetiva de carreira proporcionada aos colaboradores é determinante para a retenção;
- Hipótese 7 - São as empresas de maior dimensão (> 250 trabalhadores) que mais proporcionam oportunidades de carreira conducentes à retenção de colaboradores.

Perante estas hipóteses, surgem como variáveis dependentes (a) o sistema de recompensas e como variáveis independentes (b) as recompensas intrínsecas, (c) as recompensas extrínsecas, (d) motivação, (e) retenção e (f) as funções/cargos.

2.3. Método de recolha de informação

A investigação foi realizada sustentando-se numa metodologia quantitativa, por ser o mais adequado para conhecer a extensão do objeto de estudo. Segundo Richardson (1989), o método quantitativo é normalmente utilizado nos estudos descritivos quando procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis ou descobrir as características de um fenómeno. Para além disso, visa verificar as hipóteses teóricas e a análise de relações que essas hipóteses sugerem (Quivy & Campenhoudt, 2008). Deste modo, optou-se pela utilização do inquérito por questionário (anexo 1), o qual foi desenvolvido enquanto técnica nuclear de toda a investigação. O método quantitativo, através da técnica do inquérito por questionário, tende a ser o mais adequado por se desejar conhecer a extensão do objeto de estudo, procurando inquirir o máximo de pessoas.

2.4. Instrumento de recolha de dados

A opção pelo inquérito por questionário como instrumento de recolha dos dados permite verificar as hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem (Quivy & Campenhoudt, 2008). É um instrumento de medida que permite uma melhor organização, um maior controlo dos dados e as informações procuradas podem ser obtidas de uma forma rigorosa (Fortin, 2000). O inquérito por

questionário é um conjunto ordenado e consistente de perguntas que diz respeito a variáveis e situações que se pretende medir ou descrever (Martins & Theóphilo, 2007).

O inquérito por questionário tende a possibilitar a garantia de anonimato, o que é necessário para as respostas serem autênticas (Fortin, 2000; Pardal & Lopes, 2011). É, também, possível proceder a várias análises de correlação devido à multiplicidade de dados que fornece (Quivy & Campenhoudt, 2008). Por último, permite obter um maior número de informações num conjunto populacional, pois pode ser utilizado simultaneamente com um elevado número de inquiridos repartidos por uma vasta região (Fortin, 2000).

Deste modo, o inquérito por questionário foi constituído por um conjunto de perguntas fechadas (com algumas questões constituídas por o *Likert* de concordância e *Likert* de eficácia), perguntas abertas e perguntas de escolha múltipla. A pergunta aberta permite plena liberdade de resposta ao inquirido. Por outro lado, as perguntas fechadas limitam o inquirido à opção de uma das respostas apresentadas. Nas perguntas de escolha múltipla, o inquirido é posto na situação de escolha de uma ou várias respostas entre as diversas alternativas apresentadas, e em algumas questões é possível acrescentar ele mesmo uma outra resposta (Pardal & Lopes, 2011).

O primeiro bloco de questões reporta-se à caracterização da amostra, onde constam informações como os anos de atividade da empresa, o setor de atividade e o número de colaboradores (excluindo trabalhadores temporários e estagiários) que a empresa possui. De seguida, são apresentadas 11 afirmações sobre o tipo de sistema de recompensas vigente na empresa, medidas numa escala de concordância consoante a escala de *Likert*, que vai de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). Depois, são apresentadas várias questões de escolha múltipla sobre a natureza das recompensas mais utilizadas na empresa, o principal objetivo do SR, os tipos de incentivos utilizados, a frequência da atribuição de prémios e, em algumas questões é pedida ainda uma justificação em forma de questão aberta. É apresentada, também, uma questão avaliada numa escala de *Likert* de eficácia, que vai de 1 (“Nada eficaz”) a 5 (“Altamente eficaz”). Nesta questão pretende-se saber se sentem que a remuneração variável é eficaz na atração e retenção dos colaboradores.

Apresentam-se, ainda, num outro bloco, mais questões de escolha múltipla, com o intuito do inquirido fazer corresponder quais os benefícios e incentivos aplicados em cada função de diferentes níveis hierárquicos. No último bloco do inquérito, é apresentada uma questão de escolha múltipla para o inquirido escolher quais as formas de reconhecimento mais praticadas. Finalmente são apresentadas questões relacionadas com a opinião do inquirido sobre a relação das recompensas e a retenção dos colaboradores, igualmente de escolha múltipla.

No total, o inquérito difundido engloba um conjunto de 28 questões.

2.5. Procedimentos de recolha e tratamento da informação

2.5.1. Procedimento de recolha de informação

Foi realizado um inquérito por questionário online através do Google Docs, no qual constava uma breve explicação do que é pretendido com o estudo, e os contactos para o caso de surgir alguma dúvida. A recolha de informação iniciou-se no 22 de Junho de 2015, através do envio do questionário para diversas empresas.

Procedeu-se à recolha de informação através de observação indireta, dado que é o investigador que se dirige ao sujeito para obter a informação procurada, neste caso através do endereço eletrónico. Através do questionário a observação foi realizada de forma indireta, e tem como função registar as informações requeridas pelas hipóteses (Quivy & Campenhoudt, 2008). Porém, no que respeita à administração, essa foi realizada de forma indireta (Quivy & Campenhoudt, 2008), através do envio do questionário para o correio eletrónico de inúmeras empresas e pela rede social *LinkedIn* para os responsáveis de recursos humanos de diversas empresas, independentemente da dimensão da empresa e do setor de atividade, com indicação que este se dirigia ao responsável pela gestão de recompensas da empresa, tendo sido criado, conseqüentemente, a técnica de bola de neve.

A limitação temporal levou a delimitar a fase e recolha de dados. De centenas de empresas contactadas, a investigadora recolheu 144 respostas até dia 17 de Agosto de 2015.

2.5.2. Procedimento de tratamento da informação

A informação recolhida através do inquérito por questionário foi devidamente inserida e tratada através do programa estatístico *SPSS version 22 (Statistical Package for the Social Sciences)*. O *SPSS* é “um programa informático poderoso de

apoio à estatística” (Pestana & Gageiro, 2000, p.19), que permite “realizar cálculos estatísticos complexos, e visualizar os seus resultados, em poucos segundos” (Pereira & Patrício, 2013, p.15). Este programa possibilita a comparação de respostas globais de diferentes categorias sociais e verificar a correlação entre diferentes variáveis (Quivy & Campenhoudt, 2008). Desta forma, o tratamento estatístico proporciona uma maior precisão e rigor ao estudo, uma maior clareza nos resultados, e uma manipulação muito rápida de um grande número de variáveis (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Para o estudo indutivo dos dados foi usado um nível de significância de 5%, para um intervalo de confiança de 95%.

2.5.3. Participantes do estudo

Quando se fala no termo população de estudo o conceito é amplo, uma vez que diz respeito à “totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características, definidas para um determinado estudo” (Rudio, 2001, p.60). A investigação tem como população de estudo as empresas exclusivamente portuguesas, pois são ainda escassos os estudos acerca deste tema a nível nacional. Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), a opção por estudar uma amostra representativa da população acontece quando a população é muito volumosa, quando é necessário recolher bastantes dados para cada indivíduo e quando é necessário recolher uma imagem global do fenómeno. O método de amostragem escolhido foi a **amostragem não casual por conveniência** (Hill & Hill, 2008). Este tipo de amostragem tem a vantagem de ser mais rápida, fácil e barata. Contudo, “os resultados e as conclusões só se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para o Universo” (Hill & Hill, 2008, p.49). Foram contactadas cerca de 600 empresas, mas apenas obtivemos resposta de 144 empresas. Algumas não se encontravam autorizadas para participar em estudos académicos, mesmo sendo estes confidenciais. Esta população teve por base todas as empresas protocoladas com a Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão no âmbito dos estágios curriculares.

2.6. Caracterização da amostra

2.6.1. Por anos de atividade

No total da amostra, a maior percentagem de empresas está no ativo há menos de 7 anos (26%). Seguem-se as que estão entre 18 e 35 anos (25%), entre 8 a 17 anos (24%) e as que têm mais de 36 anos de existência (24%). Do total de respondentes (n=144) houve apenas duas omissões de resposta a esta questão (Gráfico 1).

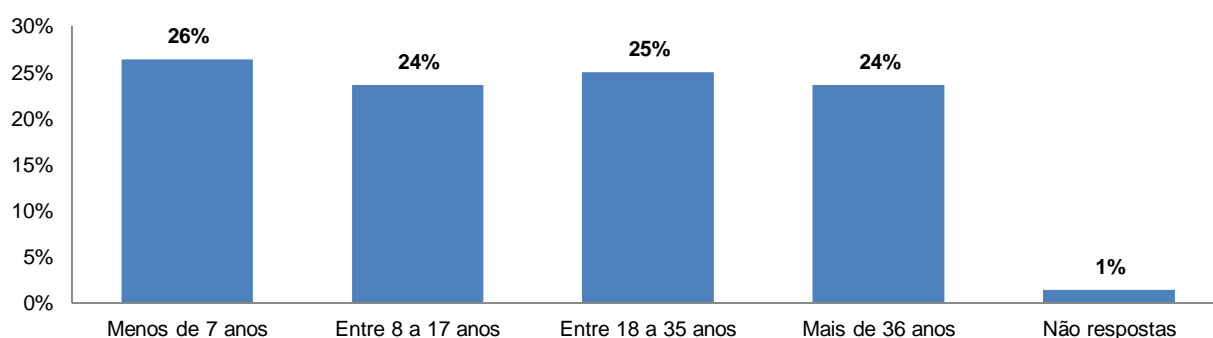


Gráfico 1. Distribuição da amostra por anos de atividades

2.6.2. Por dimensão da empresa

Relativamente à dimensão das empresas, a percentagem mais elevada é das Grandes Empresas (34%), seguida das Médias Empresas (29%), das Pequenas Empresas (23%) e, por último, com menor percentagem as Microempresas (13%), sendo o tipo de empresas menos representativo neste estudo (Gráfico 2).



Gráfico 2. Distribuição da amostra por número de trabalhadores

2.6.3. Por área de atividade

Os setores de atividade mais representativos desta amostra são: 46 empresas (32%) pertencentes a Indústrias, seguindo-se 23 empresas (16%) de Atividades Administrativas e de Serviços de Apoio, 23 empresas (16%) de Atividades de consultoria, científicas técnicas e similares, e 15 empresas (10%) do setor das Telecomunicações, TIC e Informática. Com menor percentagem encontra-se representado o setor do Comércio (7%) e dos Transportes (4%). Esta amostra inclui, ainda, 19 empresas de Outras Atividades (13%), acrescidos de 2 omissões nas respostas (2%), conforme demonstra o Gráfico 3.

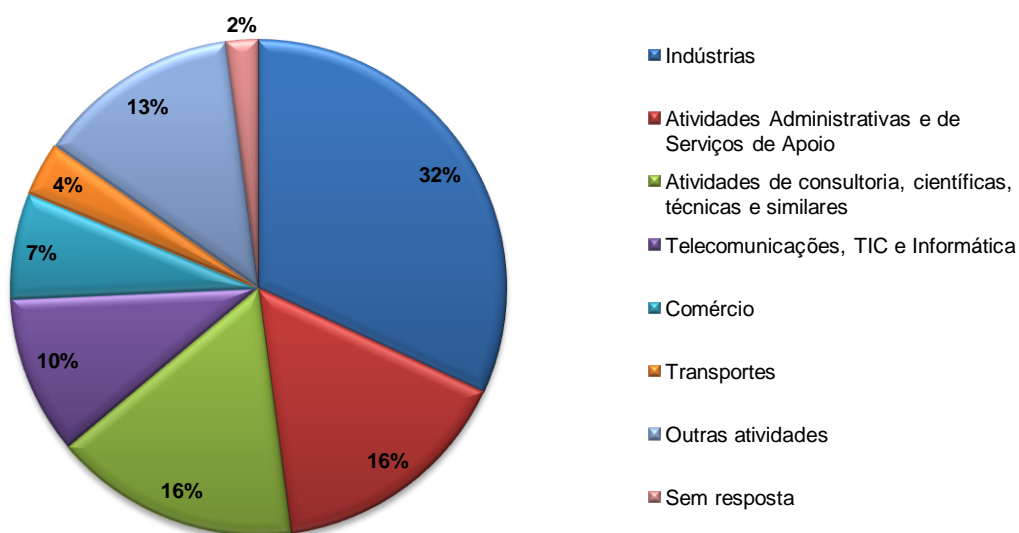


Gráfico 3. Distribuição da amostra por área de atividade

CAPÍTULO TRÊS – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1. Caracterização do Sistema de Recompensas

3.1.1. Tipo de Sistema de Recompensas Predominante

Na Tabela 1 apresentam-se as respostas dos inquiridos às questões relacionadas com o tipo de sistema de recompensas vigente na empresa. O sistema de recompensas baseado no desempenho é predominante (Tabela 1).

Tabela 1. Sistemas de Recompensas Predominantes

		1		2		3		4		5		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
SR baseado em funções	- Quanto mais exigente e complexa for a função maior será a retribuição	4	2,8	11	7,6	5	3,5	61	42,4	63	43,8	144	100
	- A retribuição é baseada no nível funcional	4	2,8	14	9,7	21	14,5	81	56,3	24	16,7	144	100
	Média parcial		2,8		8,65		9,05		49,35		30,3		100
SR baseado na antiguidade	- São frequentemente atribuídos prémios de antiguidade, senioridade e promoções automáticas	54	37,5	33	22,9	23	15,9	24	16,7	10	6,9	144	100
	- Todos os colaboradores são aumentados, pelo menos, de 5 em 5 anos	41	28,5	20	13,9	21	14,6	18	12,5	44	30,5	144	100
	Média parcial		33,0		18,4		15,3		14,6		18,7		
SR baseado no desempenho	- Os colaboradores são recompensados tendo por base objetivos previamente definidos	14	9,7	17	11,8	10	6,9	49	34,0	54	37,6	144	100
	- O desempenho dos colaboradores contribui para as promoções	9	6,3	8	5,6	12	8,3	44	30,5	71	49,3	144	100
	- São atribuídos prémios monetários de desempenho	20	13,9	14	9,7	15	10,4	52	36,1	43	29,9	144	100
	- A compensação é baseada no mérito de cada colaborador	13	9,0	17	11,8	18	12,5	59	41,0	37	25,7	144	100
Média parcial		9,7		9,7		9,6		35,4		35,6			
SR baseado nas competências	- Os conhecimentos, qualificações, aptidões técnicas e características da personalidade têm influência nas recompensas	9	6,3	17	11,8	21	14,6	69	47,9	28	19,4	144	100
Média parcial			6,3		11,8		14,6		47,9		19,4		
SR baseado no mercado	- Os colaboradores são recompensados de acordo com o valor do colaborador no mercado	20	13,9	24	16,6	34	23,6	58	40,3	8	5,6	144	100
	- São utilizados estudos salariais para definir as recompensas de todas as funções	40	27,8	28	19,4	39	27,1	26	18,1	11	7,6	144	100
Média parcial			20,9		18,1		25,2		29,2		6,6		

Legenda: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo em parte, 3 – Não concordo nem discordo, 4 - Concordo em parte, 5 – Concordo totalmente.

Ao obter percentagem da média parcial verificamos que, a mais elevada pertence ao SR baseado no desempenho (35,6%), seguindo-se o SR baseado nas funções (30,3%). Com a média mais baixa apresentam-se os SR baseado no mercado (6,6%) e os SR baseados na antiguidade (18,7%).

Dentro do SR baseado no desempenho, a afirmação com a qual os inquiridos mais concordam é a questão “O desempenho dos colaboradores contribui para as promoções”, concentrando 49,3% no nível máximo de concordância (nível 5 – concordo totalmente) entre os respondentes. A segunda afirmação que os inquiridos mais concordaram é “Quanto mais exigente e complexa for a função maior será a retribuição”, em que cerca de 43,8% dos inquiridos concordam totalmente com a afirmação.

Por sua vez, a afirmação com a qual os inquiridos mais discordam é “São atribuídos frequentemente prémios de antiguidade, senioridade e promoções automáticas”, sendo que 37,5% dos inquiridos discorda totalmente (nível 1 da escala de concordância), reforçando, pois, a desvalorização dos SR baseados na antiguidade, entre as empresas da nossa amostra.

3.1.2. Componentes do Sistema de Recompensas

Quanto às componentes integrantes do seu SR, a maioria dos inquiridos refere incluir incentivos monetários (76,4%) e benefícios sociais (52,1%). Por outro lado, a maioria dos inquiridos (58,3%) considera que a compensação fixa não está incluída no seu SR, e apenas 20,1% utiliza simultaneamente recompensas monetárias e não monetárias no SR, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2. Componentes do Sistema de Recompensas

	Assinalou		Não Assinalou		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Compensação fixa	60	41,7	84	58,3	144	100
Incentivos monetários	110	76,4	34	23,6	144	100
Benefícios sociais	75	52,1	69	47,9	144	100
Recompensas mistas	29	20,1	115	79,9	144	100

3.1.3. Principal Objetivo do Sistema de Recompensas

O principal objetivo do sistema de recompensas entre as empresas da amostra do nosso estudo é a motivação dos colaboradores (47,9%), seguido do

objetivo de ajudar a aumentar o desempenho dos colaboradores (22,9%), conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3. Principal Objetivo do Sistema de Recompensas

	N	%
Atrair novos colaboradores	2	1,4
Motivar os colaboradores	69	47,9
Satisfazer os colaboradores	9	6,3
Aumentar o desempenho dos colaboradores	33	22,9
Garantir a retenção dos colaboradores	15	10,4
Recompensar a antiguidade	1	0,7
Alinhar objetivos organizacionais com objetivos individuais	1	0,7
Premiar o mérito e Reconhecimento	4	2,8
Sem resposta	10	6,9
TOTAL	144	100

Por outro lado, recompensar a antiguidade e alinhar os objetivos organizacionais com objetivos individuais, apresentam as percentagens mais baixas, com cerca de 0,7% cada um respetivamente, mostrando não ser objetivos relevantes nas empresas do nosso estudo (Tabela 3).

3.1.4. Natureza das recompensas mais valorizadas

As recompensas mistas (69,4%) são as recompensas mais valorizadas, para manter ou aumentar a motivação dos colaboradores. Segue-se a preferência pelas recompensas monetárias (23,6%) e somente 3,5% das empresas valoriza as recompensas não monetárias como determinantes na manutenção ou aumento da motivação (Tabela 4).

Tabela 4. Tipo de Recompensas determinante para manter ou aumentar a motivação

	N	%
Recompensas monetárias	34	23,6
Recompensas não monetárias	5	3,5
Recompensas monetárias e não monetárias	100	69,4
Não se aplica	5	3,5
TOTAL	144	100

Cerca de 35,3% dos inquiridos que escolheram as recompensas monetárias justifica a sua escolha no facto de acreditarem que este tipo de recompensa é a que mais impacto tem na motivação, seguido dos 26,5% dos inquiridos que refere que o dinheiro é o mais importante para os colaboradores, devido à conjuntura económica atual. Alguns inquiridos referem que este tipo de recompensa é mais eficaz (5,9%), produz um efeito a curto prazo (2,9%), são mais bem aceites (2,9%), mais visíveis

(2,9%) ou simplesmente porque na empresa não existe outro tipo de recompensa a não ser as monetárias (5,9%), conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5. Justificação pelas Recompensas Monetárias

	N	%
Importância do dinheiro/Conjuntura atual	9	26,5
Não existem outras	1	2,9
Impacto na motivação	12	35,3
Efeito a curto-prazo	1	2,9
Influência na retenção	1	2,9
Mais bem aceites	1	2,9
São mais visíveis	1	2,9
São mais eficazes	2	5,9
Sem resposta	6	17,6
TOTAL	34	100

Dos poucos inquiridos que valorizam mais as recompensas não monetárias (n=5), dois inquiridos justificam que este tipo de recompensa é importante para o reconhecimento, um inquirido afirma que a motivação não é possível ser comprada com dinheiro, outro acredita que este tipo de recompensa é mais valorizado pelas funções de topo e outro acrescenta ainda que o ambiente de trabalho tem bastante importância (Tabela 6).

Tabela 6. Justificação pelas Recompensas Não Monetárias

	N	%
A motivação não se compra com dinheiro	1	20
Importância do reconhecimento	2	40
Importância do ambiente de trabalho	1	20
São mais valorizadas pelas funções de topo	1	20
TOTAL	5	100

Finalmente, na Tabela 7 é possível verificar as justificações dos inquiridos que valorizam mais as recompensas mistas. Cerca de 39% dos inquiridos que optaram pela utilização simultânea das recompensas monetárias e não monetárias, acreditam que para além do dinheiro ser importante para a motivação/retenção, também outros fatores não monetários são importantes. Apontam como justificação que o pacote de recompensas deve ir ao encontro da situação de cada colaborador (18%). Cerca de 5% dos inquiridos afirma que ambos os tipos de recompensas são importantes, mas as monetárias são mais importantes/têm mais impacto, e 4% assinala a importância de ambas mas considerando que as não monetárias são mais importantes/têm mais impacto. Outros inquiridos (4%) referem que as

monetárias garantem a motivação a curto-prazo, e as não monetárias motivam a médio/longo prazo.

Tabela 7. Justificação pelas Recompensas Mistas

	N	%
O dinheiro é importante para a motivação/retenção, mas também outros fatores não monetários	39	39
O pacote de recompensas deve ir ao encontro da situação de cada colaborador	18	18
Retenção/fidelização com a empresa	1	1
Melhor performance/produktividade	1	1
As monetárias motivam curto-prazo, as não monetárias motivam a médio/longo prazo	4	4
Ambas são importantes, mas as não monetárias são mais importantes/têm maior impacto	4	4
Ambas são importantes, mas as monetárias são mais importantes/têm mais impacto	5	5
As monetárias são diretas e individuais, as não monetárias potenciam o espírito de equipa	1	1
Sem resposta	27	27
TOTAL	100	100

3.1.5. Eficácia da Remuneração Variável na Atração e Retenção dos Colaboradores

De acordo com a informação na Tabela 8, a remuneração variável tem uma grande importância para as empresas atualmente. Quando questionados sobre a eficácia da remuneração variável em atrair e reter os colaboradores, cerca de 45,8% dos inquiridos acredita que é muito eficaz. Em menor número, 6,3% dos inquiridos afirma que a remuneração variável é pouco eficaz na atração e retenção dos colaboradores ou mesmo nada eficaz (6,9%).

Tabela 8. Eficácia da Remuneração Variável na Atração e Retenção dos Colaboradores

	N	%
Nada eficaz	10	6,9
Pouco eficaz	9	6,3
Eficaz	30	20,9
Muito eficaz	66	45,8
Altamente eficaz	29	20,1
TOTAL	144	100

Quando é pedido aos inquiridos para justificarem a sua resposta, cerca de 23,6% afirma que a remuneração variável conduz a uma maior motivação, ambição e satisfação. Também é apontada a importância da remuneração variável para a valorização e diferenciação dos colaboradores na empresa (11,8%), a importância da remuneração variável ser equilibrada com outros fatores (9%), e a importância dos objetivos (8,3%). Por outro lado, alguns inquiridos acreditam que a aplicação da remuneração variável depende das pessoas e das funções (6,9%), e que esta apenas é eficaz se for corretamente constituída e aplicada (6,9%), conforme

demonstra a Tabela 9. Na eficácia da remuneração variável, como justificção de menor relevo, encontram-se a (1) a consideração dos interesses da situação, da organização e do colaborador e, (2) as injustiças e dificuldades em atingir objetivos, representando ambas as opções de resposta 1,4% dos inquiridos.

Tabela 9. Justificção da eficácia/não eficácia da Remuneração Variável

	Assinalou		Não Assinalou		Sem resposta		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Motivação/Ambição/Satisfação	34	23,6	82	57	28	19,4	144	100
Integração/Fator Competitivo	4	2,8	112	77,8	28	19,4	144	100
Corretamente constituída e aplicada	10	6,9	106	73,7	28	19,4	144	100
Consideração dos interesses da situação, da organização e do colaborador	2	1,4	114	79,2	28	19,4	144	100
Valorização e diferenciação dos colaboradores e seu desempenho	17	11,8	99	68,8	28	19,4	144	100
Justa e Transparente	4	2,8	112	77,8	28	19,4	144	100
Área Comercial	7	4,9	109	75,7	28	19,4	144	100
Importância dos objetivos	12	8,4	104	72,2	28	19,4	144	100
Balançada com outros fatores	13	9,1	103	71,5	28	19,4	144	100
Esforço extra	7	4,9	109	75,7	28	19,4	144	100
Depende das pessoas/funções	10	6,9	106	73,7	28	19,4	144	100
Injustiças e Dificuldade em atingir os objetivos	2	1,4	114	79,2	28	19,4	144	100
Importante apenas para a retenção/atração	3	2,1	113	78,5	28	19,4	144	100
Necessidade de seguranças e certezas/Crise atual	8	5,6	108	75	28	19,4	144	100
Aplicação não viável	8	5,6	108	75	28	19,4	144	100
A atração e retenção dependem de outros fatores	4	2,8	112	77,8	28	19,4	144	100

3.1.6. Níveis de Incentivos no Sistema de Recompensas

Os níveis de incentivos mais utilizados entre as empresas do nosso estudo são os incentivos mistos (43,7%). Seguem-se os incentivos individuais (33,3%), os incentivos organizacionais (11,8%) e, por último, os incentivos de grupo (3,5%). Cerca de 13,9% dos inquiridos afirma que esta questão não se aplica à realidade da sua empresa (Tabela 10).

Tabela 10. Níveis de Incentivos no Sistema de Recompensas

	Assinalou		Não Assinalou		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Incentivos individuais	48	33,3	96	66,7	144	100
Incentivos de grupo	5	3,5	139	96,5	144	100
Incentivos mistos	63	43,7	81	56,3	144	100
Incentivos organizacionais	17	11,8	127	88,2	144	100
Não se aplica	20	13,9	124	86,1	144	100

3.1.7. Impacto dos Níveis de Incentivos do Sistema de Recompensas nos Resultados Anuais

Tal como se pode observar na Tabela 11, a grande maioria das empresas que promove incentivos individuais, de grupo, mistos e organizacionais sente algum impacto nos resultados anuais da empresa.

Entre os 144 respondentes, 87,3% considera que os incentivos mistos são os que têm maior impacto nos resultados anuais, seguindo-se o contributo dos incentivos de grupo (80%), os incentivos organizacionais (76,5%) e dos incentivos individuais (72,9%). Em suma, todos os níveis de incentivos tendem a ser reconhecidos como exercendo grande influência nos resultados anuais das empresas (Tabela 11).

Tabela 11. Impacto dos Níveis de Incentivos do Sistema de Recompensas nos Resultados Anuais

	Impacto nos resultados anuais da empresa											
	Sim		Não		Pouco		Nem sempre		Sem resposta		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Incentivos individuais	35	72,9	8	16,6	2	4,2	1	2,1	2	4,2	48	100
Incentivos de grupo	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0	5	100
Incentivos mistos	55	87,3	4	6,35	0	0	0	0	4	6,35	63	100
Incentivos organizacionais	13	76,5	1	5,9	0	0	0	0	3	17,6	17	100

3.1.8. Tipos de Incentivos Predominantes

Através do Gráfico 4, podemos constatar que a grande maioria (57%) das empresas da amostra do nosso estudo utiliza incentivos de curto-prazo, enquanto os incentivos de longo-prazo são utilizados por apenas 3% da amostra. É de salientar ainda que, cerca de 33% utiliza, simultaneamente, incentivos de curto-prazo e de longo-prazo.



Gráfico 4. Tipos de Incentivos Predominantes

Relativamente às justificações apontadas para a escolha dos incentivos de curto-prazo (Tabela 12), os inquiridos apontam a vantagem de permitir obter resultados imediatos (18,3%), considerando que os incentivos de longo-prazo não fazem sentido na situação da empresa e não motivam os colaboradores (13,4%). Outros inquiridos referem que os incentivos de curto-prazo conduzem a uma maior motivação para atingir objetivos (4,9%), são mais visíveis e/ou provocam mais impacto (3,7%), por serem de rápida assimilação (3,7%), por os colaboradores precisarem de uma melhor remuneração (2,4%), desde que os incentivos sejam corretamente constituídos e aplicados (1,2%).

Tabela 12. Justificação pelos Incentivos de Curto-Prazo

	Assinalou		Não Assinalou		Sem resposta		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Resultados Imediatos	15	18,3	18	22,0	49	59,7	82	100
Motivação para atingir objetivos	4	4,9	29	35,4	49	59,7	82	100
Rápida Assimilação	3	3,7	30	36,6	49	59,7	82	100
Melhor remuneração	2	2,4	31	37,9	49	59,7	82	100
Corretamente constituídos e aplicados	1	1,2	32	39,1	49	59,7	82	100
Longo-prazo não fazem sentido/não motivam	11	13,4	22	26,8	49	59,7	82	100
Maior visibilidade/impacto	3	3,7	30	36,6	49	59,7	82	100

Por outro lado, e de acordo com os dados da Tabela 13, entre as justificações dos inquiridos da amostra do nosso estudo que utilizam ambos os tipos de incentivos (curto-prazo e longo-prazo), a razão mais apontada é a possibilidade de ambos os incentivos se complementarem (23,4%), seguindo-se o facto de os incentivos de longo-prazo promoverem a retenção/fidelização (10,6%). Outros inquiridos referem que o uso de ambos os incentivos depende do colaborador ou da função em causa (6,4%).

Tabela 13. Justificação pelos Incentivos de Curto-Prazo e de Longo-Prazo

	Assinalou		Não Assinalou		Sem resposta		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Resultados imediatos	2	4,3	18	38,3	27	57,4	47	100
Motivação para atingir objetivos	2	4,3	18	38,3	27	57,4	47	100
Corretamente constituídos e aplicados	1	2,2	19	40,4	27	57,4	47	100
Vinculação	1	2,2	19	40,4	27	57,4	47	100
Complementaridade	11	23,4	9	19,2	27	57,4	47	100
Longo-prazo garantem a retenção/fidelização	5	10,6	15	32	27	57,4	47	100
Depende do colaborador/função	3	6,4	17	36,2	27	57,4	47	100
Reconhecimento	2	4,3	18	38,3	27	57,4	47	100

3.1.9. Frequência de atribuição de Prémios

Quanto à frequência de atribuição de prémios, a periodicidade anual é mais frequente (45,1%), seguida da atribuição esporádica (17,4%), trimestral (16,0%) e, por último, mensal (15,3%), tal como se observa na Tabela 14.

Tabela 14. Frequência de atribuição de Prémios

	Assinalou		Não assinalou		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Mensalmente	22	15,3	122	84,7	144	100
Trimestralmente	23	16,0	121	84,0	144	100
Anualmente	65	45,1	79	54,9	144	100
Esporadicamente	25	17,4	119	82,6	144	100
Não se aplica	16	11,1	128	88,9	144	100

3.1.10. Distribuição dos Incentivos pelas Funções de Diferentes Níveis Hierárquicos

O bónus anual é o incentivo mais utilizado pelas empresas da amostra do nosso estudo em comparação com os restantes incentivos, independentemente da função. Nos cargos de Direção é utilizado por cerca de 62,5% das empresas, nos Quadros Superiores por 54,2%, nos Quadros Médios por 46,5%, nos Encarregados e Chefes de Equipa por 43,1%, no Pessoal Técnico e Administrativo por 40,3% e, por último, nos Operários por 35,4% (Tabela 15).

Tabela 15. Distribuição dos Incentivos pelas Funções de Diferentes Níveis Hierárquicos

	Direção		Quadros Superiores		Quadros Médios	
	N	%	N	%	N	%
Bónus Anual	90	62,5	78	54,2	67	46,5
Comissões Trimestrais	6	4,2	14	9,7	15	10,4
Comissões Mensais	6	4,2	9	6,2	15	10,4
<i>Stock Options</i>	4	2,8	3	2,1	3	2,1
<i>Phantom Shares</i>	1	0,7	0	0	0	0
<i>Stock grants</i>	0	0	0	0	0	0
Outros	24	16,6	25	17,4	29	20,2
Não se aplica	13	9	15	10,4	15	10,4
TOTAL	144	100	144	100	144	100

	Encarregados e Chefes de Equipa		Pessoal Técnico e Administrativo		Operários	
	N	%	N	%	N	%
Bónus Anual	62	43,1	58	40,3	51	35,4
Comissões Trimestrais	16	11,1	12	8,3	6	4,2
Comissões Mensais	19	13,2	13	9,0	21	14,6
<i>Stock Options</i>	1	0,7	0	0	0	0
<i>Phantom shares</i>	1	0,7	1	0,7	1	0,7
<i>Stock grants</i>	0	0	0	0	0	0
Outros	30	20,8	37	25,7	39	27,1
Não se aplica	15	10,4	23	16	26	18
TOTAL	144	100	144	100	144	100

É possível constatar ainda que, à medida que se ascende na hierarquia funcional a maioria dos incentivos de curto-prazo e dos incentivos de longo-prazo aumentam significativamente, à exceção das comissões trimestrais, mensais e *phantom shares*. Isto é, o bónus anual, como já foi mencionado, é utilizado maioritariamente pelas funções superiores das empresas. No entanto, relativamente às comissões trimestrais e mensais já é possível verificar o contrário (Tabela 15). As comissões mensais aumentam à medida que se desce na hierarquia funcional, isto é, apresenta a percentagem mais elevada nos cargos dos Operários (14,6%), seguindo-se os Encarregados e Chefes de Equipa (13,2%), os Quadros Médios (10,4%), e o Pessoal Técnico e Administrativo (9%). É nos cargos da Direção (4,2%) e nos Quadros Superiores (6,2%) que as comissões mensais são menos utilizadas. No que diz respeito às comissões trimestrais, são mais utilizadas pelos cargos de Encarregados e Chefes de Equipa (11,1%), seguindo-se os Quadros Médios (10,4%), os Quadros Superiores (9,7%), e o Pessoal Técnico e Administrativo (8,3%), sendo menos utilizados pelas empresas em cargos de Direção (4,2%) e nos Operários (4,2%).

Relativamente aos incentivos de longo-prazo, as *stock options* são mais utilizadas nos cargos da Direção (2,8%), seguindo-se os Quadros Superiores (2,1%), os Quadros Médios (2,1%) e os Encarregados e Chefes de Equipa (0,7%), sendo que não é utilizada por nenhuma empresa para os cargos mais baixos, nomeadamente o Pessoal Técnico e Administrativo e os Operários. As *phantom shares* são pouco utilizadas pelas empresas nos cargos superiores, isto é, é utilizado apenas por uma empresa para os cargos da Direção (0,7%), e nos Quadros Superiores e nos Quadros Médios não é utilizada por nenhuma empresa da nossa amostra. Nos cargos mais baixos, são utilizados pelos Encarregados e Chefes de Equipa (0,7%), Pessoal Técnico e Administrativo (0,7%) e Operários (0,7%). As *stock grants* não são utilizadas para nenhuma função hierárquica pelas empresas do estudo.

É de salientar ainda que, é na função de Operários que os inquiridos mais apontam que não se aplica qualquer tipo de incentivos (18%), seguindo-se o Pessoal Técnico e Administrativo (16%), enquanto nas funções de Direção apenas 9% dos inquiridos afirma que não se aplica qualquer tipo incentivo.

3.1.11. Benefícios Predominantes no Sistema de Recompensas

Questionando os inquiridos sobre os benefícios utilizados em cada função de diferentes níveis hierárquicos, é possível verificar que, a atribuição de telemóvel é o benefício mais utilizado pela amostra de empresas do estudo (Tabela 16).

Tabela 16. Distribuição dos Benefícios no Sistema de Recompensas

	Direção		Quadros Superiores		Quadros Médios		Encarregados e Chefes de Equipa		Pessoal Técnico e Administrativo		Operários		Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	%
Seguro de Saúde	80	55,6	62	43,1	53	36,8	47	32,6	48	33,3	43	29,9	38,5
Complemento de Subsídio de Doença	18	12,5	13	9,0	8	5,6	9	6,3	11	7,6	10	6,9	7,9
Plano Médico	21	14,6	16	11,1	12	8,3	12	8,3	12	8,3	9	6,3	9,4
Check Up	13	9,0	14	9,7	9	6,3	8	5,6	8	5,6	7	4,9	6,9
Seguro de Vida	41	28,5	31	21,5	21	14,6	18	12,5	19	13,2	16	11,1	16,9
Plano de Pensões	14	9,7	9	6,3	6	4,2	7	4,9	8	5,6	7	4,9	5,9
Dias de Férias Extra	32	22,2	23	16,0	19	13,2	18	12,5	17	11,8	13	9,0	14,1
Seguro de Acidentes Pessoais	40	27,8	32	22,2	18	12,5	17	11,8	16	11,1	11	7,6	15,5
Mensalidades em atividades desportivas/ginásios	5	3,5	4	2,8	2	1,4	2	1,4	0	0	2	1,4	1,8
Subsídio escolar para filhos	12	8,3	12	8,3	9	6,3	8	5,6	9	6,3	8	5,6	6,7
Despesas de educação do colaborador	18	12,5	16	11,1	11	7,6	9	6,3	12	8,3	7	4,9	8,5
Cheque de Formação	7	4,9	9	6,3	7	4,9	3	2,1	2	1,4	0	0	3,3
Lugar de estacionamento	55	38,2	42	29,2	27	18,8	21	14,6	18	12,5	12	8,3	20,3
Atribuição de Telemóvel	92	63,9	87	60,4	63	43,8	54	37,5	31	21,5	11	7,6	39,1
Atribuição de Portátil	79	54,9	74	51,4	47	32,6	31	21,5	26	18,1	9	6,3	30,8
Horários Flexíveis	62	43,1	57	39,6	34	23,6	31	21,5	24	16,7	14	9,7	25,7
Viaturas da Empresa	80	55,6	57	39,6	24	16,7	15	10,4	6	4,2	3	2,1	21,4
Despesas de representação	57	39,6	37	25,7	19	13,2	15	10,4	16	11,1	7	4,9	17,5
Viagens	33	22,9	24	16,7	10	6,9	8	5,6	9	6,3	3	2,1	10,1
Descontos em produtos da empresa	24	16,7	19	13,2	20	13,9	17	11,8	21	14,6	20	13,9	14,01
Cabaz de natal/nascimento/casamento	21	14,6	20	13,9	20	13,9	16	11,1	19	13,2	18	12,5	13,2

Calculando a percentagem da média relativa a cada benefício (englobando todas as funções), a atribuição de telemóvel apresenta o valor mais elevado (39,1%). Para os cargos da Direção, 92 dos inquiridos refere que a empresa atribui telemóvel para uso pessoal e profissional, seguindo-se 87 inquiridos que afirma que a empresa atribui aos Quadros Superiores, 63 aos Quadros Médios, 54 às funções de Encarregados e Chefes de Equipa, e com menor expressão encontra-se o Pessoal Técnico e Administrativo (n=31) e os Operários (n=11). Estes resultados mostram que o benefício mais escolhido é o telemóvel.

O segundo benefício mais utilizado é o seguro de saúde, que apresenta uma percentagem da média (de todas as funções) de 38,5%. Isto é, nos cargos da Direção é utilizado por 80 empresas, nos Quadros Superiores é utilizado por 62 empresas, nos Quadros Médios por 53 empresas, seguindo-se 47 inquiridos que

utilizam este benefício nos Encarregados e Chefes de Equipa, 48 empresas que utilizam com o Pessoal Técnico e Administrativo e, finalmente, nos Operários por 43 empresas. Por outro lado, os benefícios menos utilizados, no que diz respeito ao geral de todas as funções, são as mensalidades em atividades desportivas/ginásios (1,8%) e o cheque de formação (3,3%).

3.1.12. Utilização de Benefícios Flexíveis

Como é possível observar no Gráfico 5 um elevado número de inquiridos (64%) afirma que a empresa não permite que os colaboradores escolham os benefícios que mais se adequam aos seus interesses e necessidades, e apenas 17% dos inquiridos afirmam que a empresa possui um plano de benefícios flexíveis.



Gráfico 5. Utilização de Benefícios Flexíveis

3.1.13. Utilização de Mecanismos de Reconhecimento

Através dos dados do Gráfico 6, é possível constatar que a esmagadora maioria (81%) das empresas da amostra utiliza mecanismos de reconhecimento, enquanto 19% afirma que não utiliza.



Gráfico 6. Utilização de Mecanismos de Reconhecimento

3.1.14. Distribuição dos Mecanismos de Reconhecimento

O Gráfico 7 demonstra quais as formas de reconhecimento praticadas pelas empresas da amostra do nosso estudo. É possível verificar que as percentagens mais elevadas pertencem aos prémios de desempenho (58%), seguindo-se o feedback contínuo (49%), as promoções (33%) e placas comemorativas (24%). Com menor percentagem encontram-se os quadros de honra (6%), a tolerância de ponto em datas festivas (2%) e, por último, as atividades inter/intra equipas (1%).

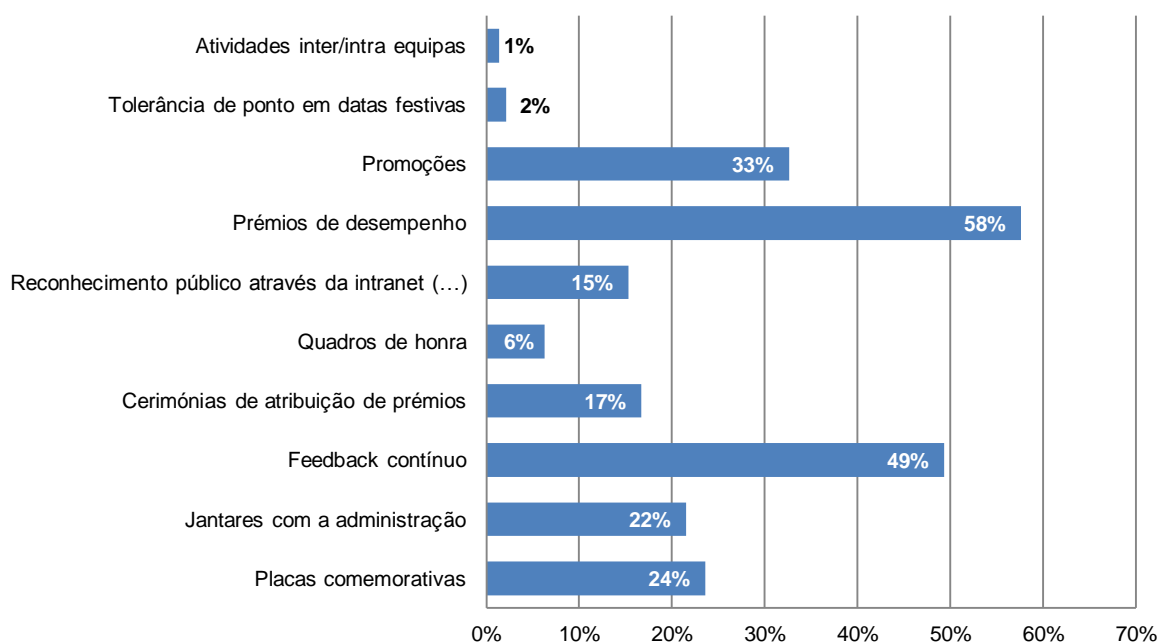


Gráfico 7. Utilização dos Mecanismos de Reconhecimento

3.1.15. Relação entre as Recompensas e a Retenção dos colaboradores

Como é visível no Gráfico 8, entre os inquiridos a recompensa que, tem maior influência na retenção dos colaboradores talentosos são os prémios monetários (76%), seguindo-se o bom ambiente de trabalho (75%), a possibilidade de desenvolvimento de carreira (65%), um *feedback* contínuo (56%), as boas condições de trabalho (55%), o desenvolvimento individual (51%), um equilíbrio da vida pessoal e profissional (51%), a possibilidade de terem horários flexíveis (47%). Das opções de resposta apresentadas aos inquiridos, as que apresentam um menor valor é o trabalho criativo e autónomo (35%), a possibilidade de escolher colegas de trabalho (1%) e o reconhecimento público (1%).

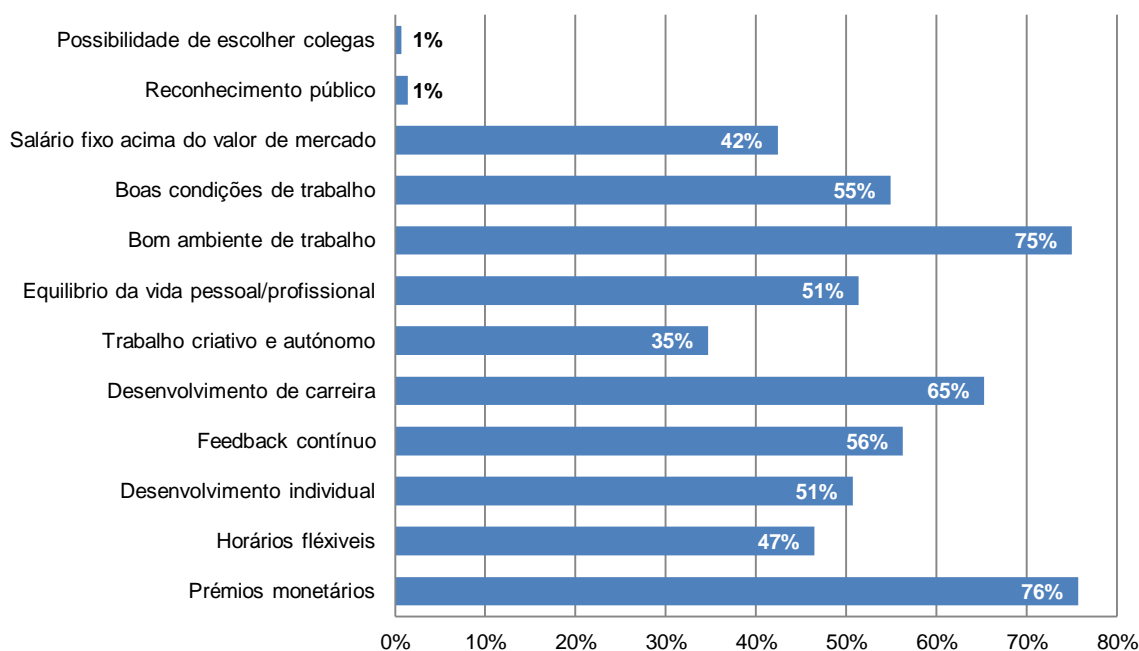


Gráfico 8. Relação entre as Recompensas e a Retenção dos Colaboradores

3.1.16. Relação entre as Componentes do Sistema de Recompensas e a Retenção dos Colaboradores

Quando analisada a relação entre as diferentes componentes do SR e a retenção dos colaboradores, é possível verificar que os inquiridos do nosso estudo consideram ser mais importante os benefícios sociais (como o desenvolvimento pessoal, formação, realização de eventos intra-empresas, planos de seguros de saúde, política automóvel, ...) para aumentar a retenção dos colaboradores de uma empresa, comparativamente com o salário fixo e seus componentes ou o salário variável. Os benefícios sociais são reconhecidos por 68,1% dos inquiridos como a componente mais importante na retenção dos colaboradores, enquanto o salário variável é reconhecido como importante para a retenção segundo 46,5% e o salário fixo e seus componentes por 44,4% dos inquiridos (Tabela 17).

Tabela 17. Relação entre as Componentes do Sistema de Recompensas e a Retenção

	Assinalou		Não assinalou		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Salário fixo e seus componentes	64	44,4	80	55,6	144	100
Salário variável	67	46,5	77	53,5	144	100
Benefícios sociais	98	68,1	46	31,9	144	100

CAPÍTULO QUATRO – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Tipos de Sistemas de Recompensas Predominantes

Os sistemas de recompensas baseados na antiguidade perderam importância, dando lugar aos sistemas baseados nas funções/cargos e no desempenho, conforme demonstram os dados obtidos do nosso estudo. Os valores das estatísticas descritivas no que se refere aos tipos de sistemas de recompensas predominantes, designadamente valores mínimos, máximos, médios e desvios padrão podem ser observados na Tabela 18. As médias mais elevadas foram obtidas numa das afirmações correspondentes ao SR baseado nas funções (4,17) e ao SR baseado no desempenho (4,11), e a mais baixa no SR baseado na antiguidade (2,33).

Tabela 18. Estatísticas Descritivas sobre os Tipos de Sistemas de Recompensas Predominantes

		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
SR baseado em funções	- Quanto mais exigente e complexa for a função maior será a retribuição	144	1	5	4,17	1,003
	- A retribuição é baseada no nível funcional	144	1	5	3,74	0,994
SR baseado na antiguidade	- Prémios de antiguidade, senioridade e promoções automáticas	144	1	5	2,33	1,316
	- Todos os colaboradores são aumentados, pelo menos, de 5 em 5 anos	144	1	5	3,03	1,626
SR baseado no desempenho	- Recompensas baseadas em objetivos	144	1	5	3,78	1,325
	- O desempenho dos colaboradores contribui para as promoções	144	1	5	4,11	1,165
	- Prémios monetários de desempenho	144	1	5	3,58	1,372
	- Compensação baseada no mérito de cada colaborador	144	1	5	3,63	1,240
SR baseado nas competências	- Conhecimentos, qualificações, aptidões técnicas e personalidade têm influência nas recompensas	144	1	5	3,63	1,115
SR baseado no mercado	- Recompensas de acordo com o valor do colaborador no mercado.	144	1	5	3,07	1,163
	- São utilizados estudos salariais para definir as recompensas de todas as funções	144	1	5	2,58	1,276

Este resultado confirma a nossa hipótese 1, indo ao encontro da revisão bibliográfica mencionada ao longo do estudo ao mostrar que o sistema de recompensas baseado na antiguidade está atualmente em desuso (Ferreira *et al*, 2015) enquanto que o sistema de recompensa baseado nas funções e nos cargos tende a ser mais comum nas empresas (Filho & Junior, 1995), bem como os sistemas baseados no desempenho (PayScale, 2015). É possível que estes resultados possam estar associados à maior preocupação que as empresas revelam

com o desempenho, e com as competências demonstradas, utilizando as recompensas como fator valorizador e diferenciador do talento intra empresas.

4.2. Relação entre o SR e a Motivação

A hipótese 2 do nosso estudo procura confirmar que as recompensas mistas são as mais importantes para garantir a motivação dos colaboradores. Foi utilizado o Teste *Friedman* (Tabela 19) de forma a verificar a hipótese da existência de diferenças significativas ($\chi^2 = 102,317$; $p = 0,00$), constatando-se que o posto de média mais elevado é o das recompensas mistas (2,56), seguido das recompensas monetárias (1,87) e, finalmente, as recompensas não monetárias (1,57). Deste modo, é possível verificar que as recompensas mistas (monetárias e não monetárias) são as mais valorizadas pelas empresas da amostra do nosso estudo.

A hipótese é, pois, confirmada nos nossos resultados, mostrando haver convergência entre os resultados obtidos e a literatura revista que defende ser a conjunção das recompensas monetárias e não monetárias que garante a motivação duradoura dos colaboradores no trabalho (Brett *et al.*, 1995; Armstrong & Murlis, 2014).

Tabela 19. Natureza do Sistema de Recompensas e a Motivação

Natureza do SR	Posto de Média
Recompensas monetárias	1,87
Recompensas não monetárias	1,57
Recompensas mistas	2,56
Qui-quadrado	102,317
Significância Sig.	,000

Nestas empresas as recompensas monetárias são mais valorizadas do que as não monetárias (ver Tabela 19, Gráfico 7, Gráfico 8). Tal poderá ainda ser explicado por Matsumura e Kobayashi (2008) quando defendem que o colaborador trabalha pelo dinheiro e é precisamente o dinheiro que faz com que trabalhe. Peretti (2007) acrescenta que os incentivos monetários são o tipo de recompensa que leva o colaborador a aceitar os objetivos e as tarefas que lhe são atribuídas, reconhecendo às recompensas monetárias um papel determinante no SR (Camara, 2011).

4.3. Tipo de Incentivos Predominantes

A hipótese 3 pressupõe que os incentivos de curto-prazo são mais utilizados do que os incentivos de longo-prazo. Foi realizado o Teste *Friedman* (Tabela 20) de forma a verificar a diferença entre as diferentes dimensões de incentivos, verificando-se a existência de diferenças significativas entre as variáveis ($\chi^2 = 68,857; p = 0,00$). Em concreto, a média mais elevada pertence aos incentivos de curto-prazo (2,39), seguido da utilização simultânea dos incentivos de curto e longo-prazo (2,03) e, por último, os incentivos de longo-prazo (1,58). Deste modo, os resultados apresentados na Tabela 20 vão de encontro à literatura revista em que as políticas de compensação das empresas portuguesas tendem a incluir incentivos de curto-prazo, enquanto os incentivos de longo-prazo ainda não são uma prática muito comum (e.g. Costa & Neves, 2012; Mercer, 2014; PayScale, 2015). É possível constatar o mesmo resultado através da Tabela 15, cujo bônus anual e comissões são os incentivos mais praticados pelas empresas em comparação com as *stock options*, *phantom shares* e as *stock grants*, denominados estes de incentivos de longo-prazo.

Tabela 20. Incentivos Predominantes

	Postos de Média
Incentivos curto-prazo	2,39
Incentivos longo-prazo	1,58
Ambos	2,03
Qui-quadrado	68,857
Significância Sig.	,000

É possível que os nossos resultados possam estar relacionados com a atual crise em Portugal, em que os colaboradores cada vez mais preferem e necessitam de recompensas imediatas, confirmando o argumento de Menefee e Murphy (2004) quando realçam a importância que as recompensas imediatas e de curto-prazo têm para os empregadores e para os colaboradores. A hipótese 3 é, também, confirmada nos nossos resultados.

4.4. Benefícios Sociais Predominantes

A hipótese 4 pressupõe que as empresas que atribuem benefícios sociais, privilegiam a atribuição de telemóvel e o seguro de saúde. O resultado vai de encontro aos recentes resultados obtidos pela Hays (2015) de uma amostra de

empresas portuguesas. Deste modo, a nossa hipótese 4 é confirmada, na medida em que, a atribuição de telemóvel e o seguro de saúde são os benefícios mais comuns nos planos de benefícios das empresas envolvidas neste estudo, conforme dados obtidos e apresentados na Tabela 16.

4.5. Relação entre o SR e a Hierarquia Funcional

A hipótese 5 do nosso estudo procura confirmar que os incentivos e os benefícios das empresas tendem a ser maiores nos níveis hierárquicos superiores das empresas (e.g. Caetano & Vala, 2007; Torrington *et al.* 2009; Câmara, 2011; Cunha *et al.*, 2012; Mercer, 2013). É possível verificar nos resultados obtidos que, as funções superiores, como a Direção e Quadros Superiores apresentam um maior número de incentivos, no que diz respeito ao bónus anual e às *stock options*. No entanto, relativamente às comissões mensais, trimestrais e as *phantom shares* o mesmo já não se verifica, conforme demonstra a Tabela 15.

Relativamente aos benefícios, são apresentados na Tabela 21 os valores das estatísticas descritivas no que se refere à quantidade de benefícios fornecidos em cada nível hierárquico. Da lista de benefícios apresentados, os níveis hierárquicos superiores apresentam um maior número de benefícios, isto é, os cargos da Direção apresentam uma média de atribuição de 7 benefícios, os Quadros Superiores de 6, os Quadros Médios e os Encarregados e Chefes de Equipa de 4, enquanto o Pessoal Técnico e Administrativo e os Operários de apresentam uma média de 3 benefícios, respetivamente (Tabela 21).

Tabela 21. Relação entre os Benefícios e a Hierarquia Funcional

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Benefícios Direção	1	18	7,40	3,480
Benefícios Quadros Superiores	1	17	6,36	3,119
Benefícios Quadros Médios	1	13	4,52	2,826
Benefícios Encarregados e Chefes de Equipa	1	13	4,10	2,772
Benefícios Pessoal Técnico e Administrativo	1	13	3,68	2,752
Benefícios Operários	1	13	3,05	2,658

Deste modo, a nossa hipótese 5 é parcialmente confirmada ao obter dados que confirmam que os incentivos como o bónus anual e as *stock options* e os benefícios tendem a aumentar nos níveis hierárquicos superiores das empresas do nosso estudo (Tabela 15, Tabela 16, Tabela 21), mas é parcialmente refutada por não confirmar que acontece o mesmo com as comissões mensais, as comissões trimestrais e as *phantom shares*.

Os dados que confirmam parcialmente esta hipótese poderão ser explicados por alguns autores (Cunha *et al.* 2012; Câmara *et al.* 2013) quando argumentam que numa organização, à medida que se sobe na hierarquia funcional, o sistema de recompensas deverá ser mais atrativo e a responsabilidade e a autonomia do colaborador devem, de igual modo, aumentar. Bilhim (2007) acrescenta ainda que as funções que estão localizadas no topo da hierarquia devem receber maior compensação do que as funções classificadas na base.

No entanto, o facto de as comissões serem mais aplicadas em funções inferiores, poderá ser explicado pelo facto de as comissões serem, normalmente, mais aplicadas a vendedores, de forma a incentivar os resultados comerciais através de comissões sobre as vendas e com objetivos de desempenho mais focalizados no curto-prazo.

4.6. Relação entre a Perspetiva de Carreira e a Retenção

A hipótese 6 confirma que a maioria dos empregadores considera que a perspetiva de carreira proporcionada aos colaboradores é determinante para a retenção. Os dados obtidos, conforme demonstra o Gráfico 8, confirmam pois, esta hipótese de estudo bem como a literatura que defende que a maioria dos empregadores considera que a perspetiva de carreira é uma medida a adotar para reter os colaboradores mais talentosos (Barómetro de Recursos Humanos, 2014) e de que as oportunidades de desenvolvimento são uma das recompensas não monetárias mais importantes para as empresas (Menefee & Murphy, 2004). Estes resultados podem ser também explicados pelo facto de nos últimos anos o investimento da formação ter-se tornado uma prioridade empresarial entre as recompensas intrínsecas (Câmara, 2011). Para além disso, um dos processos essenciais na gestão de talentos e da retenção dos colaboradores tem sido a oferta de oportunidades de crescimento e de desenvolvimento de carreira (Torrington *et al.*, 2009; Armstrong & Murlis, 2014).

4.7. Relação entre as Oportunidades de Desenvolvimento e Dimensão das Empresas

A hipótese 7 procura confirmar que são as empresas de maior dimensão que proporcionam oportunidades de desenvolvimento conducentes à retenção dos colaboradores, conforme sugere a literatura (PayScale, 2015). Para verificar se a

hipótese é confirmada foi realizado o teste *Kruskal-Wallis*, conforme se observa na Tabela 22.

Tabela 22. Relação entre as Oportunidades de Desenvolvimento e Dimensão das Empresas

	O desenvolvimento individual é importante para a retenção dos colaboradores	O desenvolvimento de carreira é importante para a retenção dos colaboradores
Qui-quadrado	5,871	18,352
Significância Sig.	0,118	0,000

*Teste *Kruskal Wallis*

*Variável de Agrupamento: Dimensão da Empresa

Este teste demonstra que não existem diferenças significativas no que respeita à importância do desenvolvimento individual como forma de retenção pelas diferentes dimensões de empresas ($\chi^2 = 5,87$; $p = 0,118$). No que diz respeito ao desenvolvimento de carreira, os dados obtidos demonstram diferenças significativas quanto à dimensão da empresa ($\chi^2 = 18,35$; $p = 0,00$), em que as empresas de grande dimensão apresentam uma média mais elevada.

Tabela 23. Relação entre as Oportunidades de Desenvolvimento e Dimensão das Empresas - Frequências Relativas e Absolutas

	O desenvolvimento individual é importante para a retenção dos colaboradores				O desenvolvimento de carreira é importante para a retenção dos colaboradores			
	Assinalou		Não assinalou		Assinalou		Não assinalou	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Microempresas	8	11,0	11	15,5	5	5,3	14	28,0
Pequenas Empresas	12	16,4	22	31,0	20	21,3	14	28,0
Médias Empresas	25	34,2	17	23,9	30	31,9	12	24,0
Grandes Empresas	28	38,4	21	29,6	39	41,5	10	20,0
TOTAL	73	100	71	100	94	100	50	100

Apesar de não existirem diferenças significativas no que diz respeito à utilização do desenvolvimento individual como medida de retenção por empresas de diferentes dimensões, é possível verificar na Tabela 23 que esta prática é ligeiramente mais utilizada nas grandes empresas (38,4%). No que diz respeito ao desenvolvimento de carreira é, claramente, mais utilizado como medida de retenção dos colaboradores pelas grandes empresas (41,5%), seguindo-se as médias empresas (31,9%). A confirmação desta hipótese de estudo pode ser explicada pelo facto de as empresas de menor dimensão (micro e pequenas empresas) não terem capacidade de proporcionar oportunidades de desenvolvimento de carreira e de desenvolvimento individual considerando a sua reduzida dimensão, quer em termos de áreas funcionais quer em termos de volume de negócio.

CAPÍTULO CINCO - CONCLUSÕES

5.1. Contributos do estudo

Do ponto de vista teórico, com esta dissertação foi possível enriquecermos o nosso conhecimento sobre a teoria das recompensas ao obtermos resultados sobre as várias componentes do sistema de recompensas. O estudo veio confirmar que a componente variável e as recompensas de curto-prazo estão bastante presentes atualmente nas empresas portuguesas.

Do ponto de vista prático, o estudo agora concluído evidencia a necessidade de implementação de sistemas de recompensas que valorizem mais os incentivos de longo-prazo, algumas recompensas não monetárias e que possibilitem aos colaboradores escolherem os benefícios de acordo com as suas necessidades. Este contributo é, sobretudo importante para as empresas que não integram no seu SR a componente não monetária proporem a sua utilização, não só pelos benefícios em termos de redução de custos, mas também no sentido de satisfazer as necessidades específicas dos seus colaboradores.

5.2. Limitações do Estudo e Pistas de Investigação Futura

Ao concluir este estudo é importante sublinhar que existiu uma grande dificuldade em fazer um levantamento exaustivo das empresas portuguesas. Foram contactadas cerca de 600 empresas, e obtivemos apenas resposta por parte de 144 empresas, pelo que a dimensão da amostra ficou aquém das nossas expectativas. Outras limitações encontradas foram:

- A escolha da técnica do inquérito por questionário de administração indireta. Apesar de ser a técnica adequada aos objetivos do estudo, às características da população e de os contactos da investigadora estarem disponíveis no inquérito em caso de dúvida, o inquérito poderá ter suscitado algumas dúvidas que acabaram por não serem esclarecidas;
- O facto de o método escolhido ser de amostragem não casual por conveniência é uma das grandes limitações do estudo. Segundo Hill & Hill (2008) as conclusões do estudo só se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para a restante população em estudo;

- Apesar de o inquérito garantir o anonimato do inquirido e da empresa, poderá ter existido algum receio por parte do inquirido em responder com total honestidade às questões, com medo de provocar retaliações por parte da entidade patronal;
- A limitação temporal levou a delimitar a fase de recolha de dados. Com mais tempo disponível o estudo poderia ter uma amostra mais enriquecida da população em estudo (quer em termos de dimensão, quer em termos de setor de atividade) e mais variáveis de estudo.

Relativamente a pesquisas futuras, acreditamos que o estudo poderá ser alargado a um maior número de empresas portuguesas bem como envolver outros setores de atividade, de forma a obter dados mais exatos do sistema de recompensas em Portugal. Poderá ser, também, interessante fazer um estudo mais alargado das recompensas utilizadas consoante a dimensão da empresa e introduzir mais variáveis de estudo, como por exemplo, a origem do capital da empresa, o tipo de sociedade jurídica, a cultura organizacional, o estilo de liderança, o perfil do gestor de RH, o grau de intervenção do departamento de RH no SR e procurar explorar se estas variáveis moderam ou modificam os sistemas de recompensas existentes nas empresas.

5.3. Considerações Finais

As principais conclusões obtidas permitem-nos considerar que os colaboradores das organizações são recompensados de acordo com a sua contribuição para a organização, isto é, existe uma predominância dos sistemas de recompensas baseadas no desempenho e nas funções/cargos pelas empresas portuguesas pertencentes ao nosso estudo.

Verificou-se ainda que, as empresas do nosso estudo valorizam mais as recompensas mistas, o que demonstra estarem presentes organizações que apostam num SR mais complexo e adequado à realidade das organizações atualmente e um maior foco na motivação e retenção dos colaboradores.

Tendo sido também estudada a relação entre os incentivos e os benefícios com a hierarquia funcional nas organizações participantes deste estudo, foi possível verificar que é nas funções de topo que são mais utilizados incentivos como bónus anual e as *stock options* e benefícios como o seguro de saúde, atribuição de

telemóvel e portátil, lugar de estacionamento, viaturas próprias, entre outros, tal como refere variada literatura (e.g. Caetano & Vala, 2007; Torrington *et al.*, 2009; Câmara, 2011; Cunha *et al.*, 2012; Mercer, 2013). No entanto, verificamos que o mesmo não acontece com as comissões mensais e trimestrais, o que mostra ser uma novidade deste estudo comparativamente a estudos similares.

No que toca aos benefícios, a atribuição de telemóvel e de um seguro de saúde são os benefícios generalizados à maioria das empresas. Por sua vez, os incentivos de curto-prazo são, claramente, mais utilizados pelas empresas, sendo o mais usual o bónus anual, o que confirma o pressuposto da literatura (e.g. Costa & Neves, 2012; Mercer, 2014; Mercer, 2015) de que a grande maioria das empresas portuguesas não utiliza incentivos de longo prazo.

O estudo permitiu chegar, também, a outras conclusões, nomeadamente que os incentivos mistos (individuais e de grupo) são mais utilizados nas empresas ao contrário do que refere Ivancevich (2008) quando argumenta que os incentivos organizacionais são mais comuns que os incentivos individuais ou de grupo. Para além disso, o estudo sugere também que a compensação variável tem uma grande importância para as empresas, o que confirma o pressuposto da literatura (Cunha *et al.*, 2012) de que a remuneração variável é bastante utilizada em Portugal em comparação com os restantes países da Europa. No que toca às recompensas intrínsecas, as empresas do nosso estudo dão grande importância ao bom ambiente de trabalho, às boas condições de trabalho, ao desenvolvimento de carreira e individual e ao *feedback* contínuo. Por fim, o estudo permitiu confirmar que o desenvolvimento dos colaboradores é um benefício importante, principalmente nas grandes empresas.

Os resultados obtidos no estudo evidenciam a importância assumida no SR que os incentivos, os benefícios e as recompensas intrínsecas têm vindo a ganhar, deixando de existir foco apenas na compensação fixa do colaborador, e a sua influência na motivação e retenção desses colaboradores. Com estes resultados torna-se essencial que as organizações se consciencializem que as práticas de gestão de um sistema de recompensas, devem ser percecionadas como justas pelos agentes intervenientes (nomeadamente pelos colaboradores e, também, pelos gestores e pelos empregadores), pois são estas perceções que influenciam a motivação e retenção dos colaboradores.

Deste modo, as questões de investigação colocadas permitem reforçar as conclusões de outros estudos e fornecer informações adicionais, capazes de proporcionar uma condução mais eficaz e justa da gestão de recursos humanos, no que se refere aos sistemas de recompensas.

Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *L. Benkowitz Academic Press (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp.267-299. New York: Academic Press.
- Argyris, C. (1975). *A integração indivíduo-organização*. São Paulo: Editora Atlas.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2014). *A gestão da remuneração: Manual de estratégia e práticas da remuneração*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Barómetro Kaizen & RH Magazine (2014). Barómetro Kaizen Institute/RH Magazine, *RH Magazine*, (91), p.22-26. Lisboa: IIRH.
- Barómetro Kaizen & RH Magazine (2014). Barómetro Kaizen Institute/RH Magazine, *RH Magazine*, (94), pp. 22-26. Lisboa: IIRH.
- Bilhim, J. A. F. (2007). *Gestão estratégica de recursos humanos*. (4ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bonache, J. & Cabrera, A. (2004). *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. (2ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Brett, J., Cron, W. & Slocum, J. (1995). Economic depends on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38 (1), pp.261-77.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. (3ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2013). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. (6ª ed.). Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de pessoas*. (3ªed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, R. F. & Neves, A. L. (2012). *Gestão de recursos humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C., Marques, C.A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Falcato, J.& Lopes, M. P. (2014). Os incentivos financeiros como estratégia de atração e retenção de talento. *RH Magazine*, (95), pp.30-34. Lisboa: IIRH.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G. & Duarte, H. (2015). *Gestão de recursos humanos para gestores*. Lisboa: Editora RH.
- Filho, J. L. P. & Junior, T. W. (1995). Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (4), pp.21-25.
- Fortin, M. F. (2000). *O processo de investigação: Da conceção à realização*. (2ªed.). Loures: Lusodidacta.
- Gheno, R. & Berlitz, J. (2011). Remuneração estratégica e pacote de benefícios: Um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4 (2), pp.268-287.
- Gross, S. E. & Friedman, H. M. (2004). Creating an effective total reward strategy: Holistic approach better supports business success. *Benefits Quarterly, Third Quarter*, 20 (3), pp.7-12.
- Hays (2014). Guia do mercado laboral 2014: Uma análise de tendências e salários em Portugal [em linha]. *Hays Web site*. Acedido Março 23, 2015, em: http://www.hays.pt/cs/groups/hays_common/@pt/documents/digitalasset/hays_1188525.pdf
- Hays (2015). Guia do mercado laboral 2015: Tendências, salários e atração de talento em Portugal [em linha]. Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG) *Web site*. Acedido Março 22, 2015 em: http://www.apg.pt/downloads/file873_pt.pdf
- Hill, M. M. & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. (2ªed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ivancevich, J. (2008). *Gestão de recursos humanos*. (10ª ed). São Paulo: McGrawHill.

- Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 5 (1), pp.1-18.
- Koo, R. C. (2011). The global added value of flexible benefits. *Benefits Quarterly, Fourth Quarter*, 27 (4), pp.17-20.
- Machado, A. R. et al. (2014). *Gestão de recursos humanos: Desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
- Matsumura, R. & Kobayashi, N. (2008). Are increased costs worth paying to raise non-monetary utility?: Analysis of intrinsic motivation and fringe benefits. *International Transactions in Operational Research*, 15 (6), pp. 705-715.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Melo, P. & Machado, C. (2015). *Gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas: Contextos, métodos e aplicações*. Lisboa: RH Editora.
- Menefee, J. A. & Murphy, R. O. (2004). Rewarding and retaining the best: Compensation strategies for top performers. *Benefits Quarterly, Third Quarter*, 20 (3), pp.13-20.
- Mercer (2013) Ciclo de conferências mercer: Práticas e tendências de compensação.
- Mercer (2014). Total compensation – Portugal 2014 [em linha]. *Mercer Web site*. Acedido Fevereiro 7, 2015, em: <https://info.mercer.com/total-compensation-2014-Conclusoes.html>
- Mercer (2015). Total compensation 2015 – O maior estudo nacional sobre Tendências de Compensação e Benefícios [em linha]. *Mercer Web Site*. Acedido Setembro 30, 2015, em: https://info.mercer.com/rs/521-DEV-513/images/2015_TOTAL_COMPENSATION.pdf
- Milkovich, G, Newman, J. & Gerhart, B. (2013). *Compensation*. (11^a ed.). New York: McGraw-Hill Education.

- Odiorne, G. S. (1965). *Management by objectives: A system of managerial leadership*. New York: Pitman.
- Pardal, L., & Lopes, E. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.
- PayScale (2014). The year of the great balancing act [em linha]. *PayScale Human Capital Web Site*. Acedido Março 25, 2015, em: <http://resources.payscale.com/rs/payscale/images/2014-compensation-best-practices-report.pdf>
- PayScale (2015). Attack of the out-of-date comp plan [em linha]. *PayScale Human Capital Web Site*. Acedido Março 25, 2015, em: http://resources.payscale.com/rs/payscale/images/2015_PayScale_CompensationBestPracticesReport.pdf
- Pereira, A. & Patrício, T. (2013). *SPSS - Guia Prático de Utilização: Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. (8ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peretti, J. M. (2007). *Recursos humanos*. (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. (2ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, A. T. F. (2011). *Incentivos não monetários: Uma alternativa de compensação em tempos de crise?* Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Portugal.
- Pitacho, L. & Palma, P. J. (2015). Como implementar sistemas de recompensas com real impacto na produtividade? *RH Magazine*, (96), pp.24-29. Lisboa: IIRH.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. (5ª ed.). Lisboa: Gradiva Publicações.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Rudio, F. V. (2001). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. (29ªed.). Rio de Janeiro: Editora Vozes.

- Sarávia, M. C. (2014). Desafios e novas tendências. *Revista Pessoal*, (133), série III, p.43.
- Silva, M. (2008). *As práticas de recompensas: Consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Silva, V. P. G. & Reis, F. L. (2014). *Capital humano: Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J. & Duarte, M. (2012). *Princípios da gestão das organizações*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas*. (5ª ed.). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Tavares, M. M. V. (2006). *Estratégia e gestão por objetivos: Duas metodologias de gestão para as organizações atuais*. (3ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management: Managing people at work*. Londres: Financial Times/Prentice Hall.
- Vandermillen, L. J. (2012). A decade of great change – and great Benefits. *Benefits Quarterly, Second Quarter*, 28 (2), pp.18-20.
- Vaz, I. (2008). *As políticas salariais: que evolução? VI congresso português de sociologia, mundos sociais: Saberes e práticas*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa, Portugal.
- Wood, T. & Picarelli, V. (1996). *Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas.

Anexos

Anexo A – Inquérito por Questionário

O sistema de recompensas existente em empresas portuguesas - Estudo Empírico

Este questionário procura ajudar caracterizar o sistema de recompensas existente em empresas portuguesas. A aplicação deste inquérito decorre da realização de uma investigação levada a cabo no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto. Nas questões existem instruções que deverá ler atentamente antes de começar a responder. Este questionário deverá ser preenchido pelo profissional que tenha a cargo o sistema e recompensas da organização que integra.

Este questionário servirá exclusivamente para o fim a que se propõe. As suas respostas são confidenciais, pelo que serão tratadas com o máximo sigilo, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato será respeitado.

Agradeço, desde já, o tempo que vai despende no preenchimento do questionário. O tempo estimado de preenchimento do inquérito é de 10 minutos. A sua colaboração é preciosa. Sem ela, a investigação não poderá ser realizada.

Muito obrigada pela colaboração!

A estudante
Cátia Soares

(para qualquer dúvida, contactar 9130010@eseig.ipp.pt ou catiasolange8@gmail.com)

*Obrigatório

1. Anos de Atividade *

Por favor, indique o número de anos de atividade da empresa.

.....

2. Área de Atividade *

Por favor, indique o sector de atividade em que opera a empresa.

.....

3. Número de Trabalhadores *

Por favor, indique o número atual de colaboradores da empresa a termo resolutivo e sem termo da empresa, excluindo trabalhadores temporários e estagiários.

.....

4. De acordo com a realidade da empresa, para cada uma das afirmações abaixo mencionadas faça corresponder apenas uma das opções da escala de avaliação

indicada. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente
Quanto mais exigente e complexa for a função maior deverá ser a retribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A retribuição é baseada no nível funcional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São frequentemente atribuídos prémios de antiguidade, de senioridade e promoções automáticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os colaboradores são aumentados, pelo menos, de 5 em 5 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores são recompensados tendo por base objectivos previamente definidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O desempenho dos colaboradores contribui para as promoções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São frequentemente atribuídos prémios monetários de desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A compensação é baseada no mérito de cada colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conhecimentos, qualificações, aptidões técnicas, e características da personalidade têm influência na determinação das recompensas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores são recompensados de acordo com o seu valor no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente
São utilizados estudos salariais para a definição das recompensas de todas as funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Quais são os tipos de recompensas que a empresa utiliza? *

Pode indicar mais do que uma opção.
Marcar tudo o que for aplicável.

- Compensação fixa
- Incentivos monetários
- Benefícios sociais

6. Qual o principal objetivo do sistema de recompensas da empresa? *

Indique apenas uma das seguintes opções.
Marcar apenas uma oval.

- Atrair novos colaboradores
- Motivar os colaboradores
- Satisfazer os colaboradores
- Aumentar o desempenho dos colaboradores
- Garantir a retenção dos colaboradores
- Recompensar a antiguidade
- Outra: _____

7. Na sua opinião, que tipos de recompensas considera ser mais eficaz na sua empresa para manter ou aumentar a motivação dos colaboradores para melhores desempenhos? *

De acordo com a realidade da empresa, indique apenas uma das seguintes opções.
Marcar apenas uma oval.

- Recompensas monetárias
- Recompensas não monetários
- Ambos
- Não se aplica

8. Justifique a sua resposta.

9. Em que medida considera que a remuneração variável é eficaz na atração e retenção dos colaboradores? *

De acordo com a realidade da empresa, seleccione apenas uma das opções da escala de avaliação indicada.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altamente eficaz

10. Justifique a sua resposta.

11. Que tipos de incentivos são utilizados na sua empresa? *

Pode indicar mais do que uma opção.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Incentivos individuais
- Incentivos de grupo
- Incentivos mistos (individuais e de grupo)
- Incentivos organizacionais
- Não se aplica

12. Se seleccionou alguma das opções anteriores, acredita que os incentivos tiveram impacto nos resultados anuais da empresa?

13. Qual o tipo de incentivo que considera ser mais importante para manter ou aumentar a motivação dos colaboradores para um melhor desempenho? *

De acordo com a realidade da empresa, escolha apenas uma das seguintes opções.

Marcar apenas uma oval.

- Incentivos de curto-prazo (ex: prémios de desempenho)
- Incentivos de longo-prazo (opções de compra de ações ou prémios em deferido)
- Ambos
- Não se aplica

14. Justifique a sua resposta.

14. Justifique a sua resposta.

.....
.....
.....
.....

15. São atribuídos prémios aos colaboradores com que frequência? *

Selecione apenas uma das opções.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Mensalmente
- Trimestralmente
- Anualmente
- Esporadicamente
- Não se aplica

16. Faça corresponder, de acordo com a realidade da empresa, o tipo de incentivo mais comum em cada função. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Bónus anuais	Comissões trimestrais	Comissões mensais	Stock options	Phantom shares	Stock grants	Outros	Não se aplica
Direção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quadros Superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quadros Médios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encarregados e Chefes de Equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoal Técnico e Administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Se identificou Outros, refira a função e o respetivo incentivo.

.....

18. **Faça corresponder, de acordo com a realidade da empresa, que benefícios são aplicados à Direção. ***

Pode seleccionar mais do que uma opção.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Seguro de saúde
- Complemento do subsídio de doença
- Plano médico
- Check up
- Seguro de vida
- Plano de pensões
- Dias de férias extra (para além do regulamentado por lei)
- Seguro de acidentes pessoais
- Mensalidade em atividades desportivas/ginásios
- Subsídio escolar para filhos
- Despesas associadas à educação do colaborador
- Cheque de formação
- Lugar de estacionamento
- Atribuição de telemóvel
- Atribuição de portátil
- Horários flexíveis
- Viaturas da empresa
- Despesas de representação
- Viagens
- Descontos em produtos da empresa
- Cabaz de natal/nascimento/casamento
- Não se aplica
- Outra:

19. **Faça corresponder, de acordo com a realidade da empresa, que benefícios são aplicados aos Quadros Superiores. ***

Pode seleccionar mais do que uma opção.
Marcar tudo o que for aplicável.

- Seguro de saúde
- Complemento do subsídio de doença
- Plano médico
- Check up
- Seguro de vida
- Plano de pensões
- Dias de férias extra (para além do regulamentado por lei)
- Seguro de acidentes pessoais
- Mensalidade em actividades desportivas/ginásios
- Subsídio escolar para filhos
- Despesas associadas à educação do colaborador
- Cheque de formação
- Lugar de estacionamento
- Atribuição de telemóvel
- Atribuição de portátil
- Horários flexíveis
- Viaturas da empresa
- Despesas de representação
- Viagens
- Descontos em produtos da empresa
- Cabaz de natal/nascimento/casamento
- Não se aplica
- Outra:

20. **Faça corresponder, de acordo com a realidade da empresa, que benefícios são aplicados aos Quadros Médios. ***

Pode seleccionar mais do que uma opção.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Seguro de saúde
- Complemento do subsídio de doença
- Plano médico
- Check up
- Seguro de vida
- Plano de pensões
- Dias de férias extra (para além do regulamentado por lei)
- Seguro de acidentes pessoais
- Mensalidade em atividades desportivas/ginásios
- Subsídio escolar para filhos
- Despesas associadas à educação do colaborador
- Cheque de formação
- Lugar de estacionamento
- Atribuição de telemóvel
- Atribuição de portátil
- Horários flexíveis
- Viaturas da empresa
- Despesas de representação
- Viagens
- Descontos em produtos da empresa
- Cabaz de natal/nascimento/casamento
- Não se aplica
- Outra:

21. **Faça corresponder, de acordo com a realidade da empresa, que benefícios são aplicados aos Encarregados e Chefes de Equipa. ***

Pode seleccionar mais do que uma opção.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Seguro de saúde
- Complemento do subsídio de doença
- Plano médico
- Check up
- Seguro de vida
- Plano de pensões
- Dias de férias extra (para além do regulamentado por lei)
- Seguro de acidentes pessoais
- Mensalidade em atividades desportivas/ginásios
- Subsídio escolar para filhos
- Despesas associadas à educação do colaborador
- Cheque de formação
- Lugar de estacionamento
- Atribuição de telemóvel
- Atribuição de portátil
- Horários flexíveis
- Viaturas da empresa
- Despesas de representação
- Viagens
- Descontos em produtos da empresa
- Cabaz de natal/nascimento/casamento
- Não se aplica
- Outra:

22. **Faça corresponder, de acordo com a realidade da empresa, que benefícios são aplicados ao Pessoal Técnico e Administrativo. ***

Pode seleccionar mais do que uma opção.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Seguro de saúde
- Complemento do subsídio de doença
- Plano médico
- Check up
- Seguro de vida
- Plano de pensões
- Dias de férias extra (para além do regulamentado por lei)
- Seguro de acidentes pessoais
- Mensalidade em atividades desportivas/ginásios
- Subsídio escolar para filhos
- Despesas associadas à educação do colaborador
- Cheque de formação
- Lugar de estacionamento
- Atribuição de telemóvel
- Atribuição de portátil
- Horários flexíveis
- Viaturas da empresa
- Despesas de representação
- Viagens
- Descontos em produtos da empresa
- Cabaz de natal/nascimento/casamento
- Não se aplica
- Outra:

23. **Faça corresponder, de acordo com a realidade da empresa, que benefícios são aplicados aos Operários. ***

Pode selecionar mais do que uma opção.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Seguro de saúde
- Complemento do subsídio de doença
- Plano médico
- Check up
- Seguro de vida
- Plano de pensões
- Dias de férias extra (para além do regulamentado por lei)
- Seguro de acidentes pessoais
- Mensalidade em atividades desportivas/ginásios
- Subsídio escolar para filhos
- Despesas associadas à educação do colaborador
- Cheque de formação
- Lugar de estacionamento
- Atribuição de telemóvel
- Atribuição de portátil
- Horários flexíveis
- Viaturas da empresa
- Despesas de representação
- Viagens
- Descontos em produtos da empresa
- Cabaz de natal/nascimento/casamento
- Não se aplica
- Outra:

24. **A empresa permite que os colaboradores escolham os benefícios que se adequam mais aos seus interesses e necessidades? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não se aplica

25. **A empresa utiliza mecanismos de reconhecimento para valorizar o desempenho dos seus colaboradores? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

26. **Se respondeu sim na questão anterior, quais são as formas de reconhecimento que a empresa pratica? ***

Pode indicar mais do que uma opção.
Marcar tudo o que for aplicável.

- Placas comemorativas
- Jantares com a Administração
- Feedback contínuo
- Cerimónias de atribuição de prémios
- Quadro de Honra
- Reconhecimento público através da intranet, revista da empresa ou cartaz de informação
- Prémios de desempenho
- Promoções
- Não se aplica
- Outra:

27. **Na sua opinião, das seguintes opções de recompensas, quais as mais importantes para a retenção dos colaboradores talentosos? ***

Pode escolher mais do que uma opção.
Marcar tudo o que for aplicável.

- Prémios monetários
- Horários flexíveis
- Desenvolvimento individual
- Feedback contínuo
- Desenvolvimento de carreira
- Trabalho criativo e autónomo
- Equilíbrio da vida pessoal/profissional
- Bom ambiente de trabalho
- Boas condições de trabalho
- Salário fixo acima do valor de mercado
- Prémios de desempenho monetários
- Outra:

28. **Na sua opinião, à margem do que é utilizado na sua empresa, quais as componentes mais importantes do sistema de recompensas para aumentar a retenção dos colaboradores? ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- Salário fixo e seus componentes
- Salário variável (prémios monetários)
- Benefícios sociais (desenvolvimento pessoal, formação, realização de eventos intra-empresas, planos de seguros de saúde, política automóvel, ...)