

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Caracterização do Sistema de Compensação: um Estudo em Seis Empresas

Maria de Fátima Ramalinho Martins Fernandes

**Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de**

Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador: Professor Doutor José Rebelo dos Santos

Setúbal, 2015

*“A mente que se abre a uma nova ideia,
jamais volta ao seu tamanho inicial”*

ALBERT EINSTEIN

À minha família!...

Agradecimentos

Para a realização deste trabalho e durante todo o percurso, contei com a ajuda de diversas pessoas que foram fundamentais e sem as quais não teria sido possível realizá-lo.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Rebelo dos Santos, o meu reconhecido agradecimento pela sua orientação neste trabalho, disponibilidade, paciência e pela transmissão do seu saber científico, demonstrados desde o primeiro momento e que permaneceram ao longo de todo o trabalho. Agradeço-lhe igualmente a resposta sempre pronta às minhas solicitações, as suas críticas e sugestões e por toda a disponibilidade que sempre demonstrou. Agradeço também aos professores que tive o privilégio de ter durante este tempo, sobretudo aos que me marcaram de forma mais positiva, pelas aprendizagens que nos transmitiram e pela disponibilidade que sempre demonstraram.

Aos responsáveis de Recursos Humanos das empresas que aceitaram participar neste estudo, o meu muito obrigada pela forma como se disponibilizaram em fornecer alguns dados, informações e explicações fundamentais para a concretização desta investigação.

Aos meus colegas de mestrado pela simpatia e companheirismo. Quero agradecer principalmente à Vanda e à Maria José pelo apoio, troca de ideias, disponibilidade e sobretudo pela amizade que se estabeleceu entre nós, que foram essenciais para a realização deste trabalho.

Ao meu marido Rui pela ajuda a todos os níveis, sem a qual não teria sido possível concretizar este objetivo e aos meus filhos Rita, Marta e Bernardo pela compreensão, incentivo e apoio constantes. À minha sogra pela sua ajuda em especial com o meu filho Bernardo. À minha Mãe, que embora já não esteja entre nós, é uma luz que me ilumina todos os caminhos. Ao meu Pai pelo seu entusiasmo. À minha irmã Sandra pela sua ajuda e por acreditar sempre em mim e ao meu cunhado Nuno pelo seu positivismo. Aos meus primos pela sua motivação.

À minha grande amiga Manela por toda a motivação e estímulo que sempre me transmitiu, à minha amiga Cristina por estar sempre disponível e a todos os meus amigos que me apoiaram neste processo.

Termino como comecei, agradecendo a todas as pessoas que durante este percurso me apoiaram e incentivaram.

Resumo

A presente investigação tem um caráter essencialmente exploratório e desenvolve-se numa lógica de compreensão de quais os elementos que constituem o Sistema de Compensação adotado pelas empresas, através de um estudo de caso.

O presente estudo tem como pergunta de partida: “Quais os elementos do Sistema de Compensação adotado pelas empresas em estudo?”. Como objetivo geral, pretendemos analisar qual o tipo de Sistema de Compensação adotado pelas empresas em estudo, pretendendo-se ainda fazer uma caracterização do contexto organizacional das empresas estudadas, caracterizar o tipo de Sistema de Compensação das mesmas, identificar os fatores que influenciam as práticas de remuneração e analisar a forma como as práticas de Gestão de Recursos Humanos se relacionam com as práticas de remuneração.

Com vista a alcançar os objetivos deste estudo optámos por uma abordagem qualitativa, tendo sido aplicadas entrevistas semi-diretivas aos responsáveis de Recursos Humanos de seis empresas. Foi também feita análise documental aos documentos disponibilizados para consulta, por essas empresas. Os resultados das entrevistas foram analisados recorrendo-se à análise de conteúdo, a partir da análise categorial, através do estudo e interpretação da mensagem, procedendo ao agrupamento e comparação do sentido dos dados considerados mais relevantes para a presente investigação.

Os resultados das entrevistas realizadas permitem concluir que a maioria das empresas determina a remuneração com base numa grelha salarial e que para além do salário base, todas recorrem à utilização de diversos subsídios, para compensar os seus trabalhadores pelo trabalho prestado. Concluiu-se também que o departamento de Recursos Humanos tem uma interveniência relevante na definição da política de recompensas, normalmente em colaboração com outras direções. Todas as empresas são unânimes em afirmar que o Sistema de Compensação contribui para a motivação dos trabalhadores e como forma de atrair, reter e motivar os trabalhadores. Observámos também que as empresas da amostra consideram mais importante o salário base e os benefícios sociais. As empresas que incluem a componente variável no seu conjunto de remunerações atribuem como objetivos dessa componente a capacidade de motivar, reconhecer e recompensar os seus trabalhadores pelo desempenho. Todas as empresas concordam que deve existir alinhamento entre o sistema de recompensas e a estratégia organizacional, seja através de um plano de objetivos anual, da avaliação de desempenho, da atribuição de um prémio no final do ano, da formação ou remunerando acima da média. Foi ainda possível concluir que todas as empresas estudadas consideram existir uma relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o sistema de recompensas, quer seja pela via da formação, quer seja pelo sistema de avaliação de desempenho e pelo acolhimento que proporcionam aos seus novos trabalhadores

Palavras-chave: Sistema de Compensação, sistema de recompensas, práticas de Gestão de Recursos Humanos, práticas de remuneração.

Abstract

This research is essentially exploratory and develops a logic of understanding what elements constitute the Compensation System adopted by companies, through a case study

The beginning point of this study is the question: "What are the elements of Compensation System adopted by the companies under study?". As a general goal, we intend to analyze what type of Compensation System adopted by the companies under study, and also make a characterization of the organizational context of the companies studied, characterize their type of Compensation System, identify the factors that influence remuneration practices and analyze how the practices of Human Resources Management relate to remuneration practices.

In order to achieve the goals of this study we opted for a qualitative approach, by applying semi-directive interviews with the heads of Human Resources of six companies. Document analysis was also made to the documents available for consultation by these companies. The results of the interviews were analyzed using the content analysis, from the categorical analysis through the study and interpretation of the message by doing the grouping and comparison of the meaning of the data considered most relevant to the present investigation.

The results of the interviews allowed to reach the conclusion that most companies determine compensation based on salary scale and that, in addition to the base salary, all resort to the use of various subsidies to compensate their employees for the work performed. It has also been concluded that the Human Resources department has a relevant intervention in defining the rewards policy, usually in collaboration with other directions. All companies are unanimous in stating that the Compensation System contributes to the motivation of workers, and as a way to attract, retain and motivate employees. We also observed that the companies studied consider as most important the base salary and social benefits. Companies that include the variable component in their remuneration package attribute as this component targets the ability to motivate, recognize and reward their employees for performance. All companies agree that there must be an alignment between the Reward System and organizational strategy either through a plan of annual objectives, performance evaluation, awarding a prize at the end of the year, training or compensating above average. It was also possible to conclude that all the companies studied consider a relationship between the practices of Human Resource Management and Rewards System, whether by way of training, by the performance appraisal system or the care they provide to their new workers.

Keywords: System of Compensation, rewards system, management of Human Resources practices, compensation practices.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento teórico	3
1. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	3
2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	6
2.1. Análise de Funções.....	7
2.2. Recrutamento e Seleção.....	8
2.3. Acolhimento e Integração	9
2.4. Formação	9
2.5. Avaliação de Desempenho	12
2.6. Gestão da Compensação e Benefícios.....	13
2.7. Desenvolvimento e Gestão de Competências.....	14
2.8. Desenvolvimento e Gestão de Carreiras	14
3. A Evolução do Sistema de Compensação em Portugal	15
3.1 Alguns Dados do Tecido Empresarial Português	18
4. O Sistema de Compensação	21
4.1. O Sistema de Recompensas	22
4.1.1. Conceito	23
4.1.2. Características	23
4.1.3. Componentes do Sistema de Recompensas.....	31
4.3.1.1. Recompensas Extrínsecas	32
4.3.1.2. Recompensas Intrínsecas	35
4.1.4. As Recompensas Totais	37
5. Os Tipos de Sistemas de Remuneração	39
5.1. Remuneração baseada na Função.....	41
5.2. Remuneração baseada no Mercado.....	41
5.3. Remuneração baseada nas Competências	42
Capítulo II - Estudo Empírico	43
1. Enquadramento Metodológico	43
1.1. Pergunta de Partida e Objetivos	43
1.2. Metodologia Adotada	43
1.3. Técnica de Recolha de Dados	46
1.3.1. Entrevista Semi-diretiva e Análise Documental	47
1.4. Técnica de Tratamento de Dados.....	48
1.4.1. Análise de Conteúdo.....	48

1.5. Amostra	52
Capítulo III - Resultados	53
1. Caracterização das Empresas e dos Recursos Humanos	53
2. Análise dos Resultados	55
Conclusão	72
Bibliografia	76
Apêndices	87

Índice de Figuras

Figura 1 - Articulação entre satisfação, motivação e produtividade.....	27
Figura 2 – Segmentação do tipo de população de uma organização de acordo com a percepção do sistema de recompensas	29
Figura 3 – Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler	30
Figura 4 – Recompensas Extrínsecas	35
Figura 5 – Recompensas Intrínsecas	37
Figura 6 – Fatores que definem a política de remunerações	40
Figura 7 – Etapas a desenvolver para proceder à análise de conteúdo	51

Índice de Quadros

Quadro 1 – Incentivos mais frequentes	33
Quadro 2 - Componentes da remuneração praticadas pelas empresas	56
Quadro 3 - Formas de determinar a remuneração	57
Quadro 4 - Atores organizacionais na definição da política de compensação.....	58
Quadro 5 – Componentes do sistema de compensação mais importantes para atrair, reter e motivar e motivar os trabalhadores	59
Quadro 6 – Sistema de compensação como instrumento de vantagem competitiva.....	60
Quadro 7 – Sistema de compensação na motivação dos trabalhadores	61
Quadro 8 – O conjunto das remunerações inclui remuneração variável?	62
Quadro 9 – Objetivos das componentes da remuneração variável	63
Quadro 10 – Componentes variáveis praticadas pela organização.....	64
Quadro 11 – Vantagens e desvantagens da componente variável.....	65
Quadro 12 – Alinhamento do sistema de recompensas com a sua estratégia organizacional	68

Quadro 13 – Benefícios que a organização oferece e sua atribuição	69
Quadro 14 – Relação entre as práticas de Recursos Humanos e o sistema de recompensas.....	71

Índice de Apêndices

Apêndice 1 - Guião de Entrevista.....	88
Apêndice 2 - Sinopse das Entrevistas.....	91
Apêndice 3 - Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas.....	117
Apêndice 4 - Matriz de Apresentação dos Resultados.....	143

Introdução

As constantes mudanças decorrentes da globalização, que se produzem no meio envolvente afetam grandemente a dinâmica das organizações, exercendo uma influência nas metas e nas estratégias organizacionais. Impõe-se assim, a necessidade de requalificar as pessoas e as suas relações no interior das organizações, para que estas se adaptem o mais rapidamente possível, às imposições de um mundo económico cada vez mais exigente.

A Gestão de Recursos Humanos tem um papel fundamental na atuação face ao fenómeno referido. As organizações têm necessidade de implementar estratégias que possibilitem recrutar e reter pessoas cujas qualificações, competências e comportamentos sejam os requeridos com vista ao alcance dos objetivos organizacionais. Assim, qualquer projeto empresarial passará, naturalmente, por estabelecer estratégias de Recursos Humanos sólidas e inovadoras, no sentido de aumentar a sua competitividade e alcançar os objetivos organizacionais propostos, com trabalhadores empenhados e motivados.

Um dos fatores mais importantes a ter em conta numa organização diz respeito ao seu Sistema de Compensação. É um elemento que intervém de forma relevante, tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como também, nas relações que mantém com os seus trabalhadores. Ou seja, depende e tem consequências na envolvente externa e também ao nível da própria organização, pois a forma como os trabalhadores percecionam as recompensas que auferem como troca pelo seu trabalho, pode ser considerado um fator chave na retenção e na satisfação dos trabalhadores.

A presente investigação tem como pergunta de partida: “Quais os elementos do Sistema de Compensação adotado pelas empresas em estudo?”. Pretendemos, através do objetivo geral, compreender quais os elementos do Sistema de Compensação adotado nas empresas em estudo. Subdividimos o objetivo geral em quatro objetivos específicos: o primeiro, passa por caracterizar o contexto das organizações; o segundo, prende-se com a caracterização do tipo de Sistema de Compensação nelas existente; o terceiro, procura identificar a realidade do que nas empresas se passa relativamente aos fatores que influenciam o Sistema de Compensação e o quarto objetivo, é o de compreender de que forma as práticas de Gestão de Recursos Humanos existentes nas organizações se relacionam com o mesmo.

A abordagem metodológica é de natureza exploratória, seguindo a metodologia do estudo de caso. Trata-se de uma investigação qualitativa, que pretende captar as perspetivas dos responsáveis dos departamentos de Recursos Humanos de diferentes empresas e setores de atividade, no sentido de suportar a vontade de compreender qual o tipo de Sistema de Compensação que estas empresas adotam.

O conteúdo desta dissertação está dividido em três partes. O primeiro Capítulo, integra cinco pontos em que apresentamos a revisão da literatura em que nos baseámos para realizar os estudos

empíricos. O primeiro ponto aborda a Gestão Estratégica de Recursos Humanos; o segundo, é relativo às práticas de Gestão de Recursos Humanos; o terceiro ponto faz um resumo da Evolução do sistema de recompensas em Portugal fazendo referência a dados relativos ao tecido empresarial português; no quarto ponto, abordamos o Sistema de Recompensas e finalmente, no quinto ponto, falamos sobre os Tipos de Sistemas de Remuneração. No segundo Capítulo procedemos a uma explicitação da metodologia utilizada. No terceiro Capítulo é feita uma breve caracterização das empresas em estudo e dos seus Recursos Humanos bem como a análise aos resultados desta investigação.

Capítulo I - Enquadramento Teórico

1. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos

O período de em que vivemos, caracterizado por mudanças e evolução constantes, tem originado nas organizações a necessidade de adaptarem a sua estratégia à conjuntura económica, política e social em que estão inseridas. Uma vez que os trabalhadores de uma empresa são um dos seus recursos fundamentais, e fazendo parte integrante da mesma, também eles são alvo de estratégias concertadas para o sucesso organizacional. Tendo em conta o contexto em que é utilizada e na tentativa de identificar os conceitos para a definir, a estratégia pode ser designada por políticas, objetivos, *táticas*, metas, programas, entre outros (Quinn, Mintzberg, James, 1991 *cit in* Cordeiro, 2008). A estratégia surge como o resultado de uma série de decisões, tomadas por diferentes pessoas em diferentes níveis organizacionais, envolvendo avaliação contínua e ajustamentos sucessivos de posição (Sisson, 1994 *cit in* Veloso, 2007). Estratégia significa a procura intencional de um plano de ação no sentido de desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, tendo em consideração o fator tempo, dado que a competição estratégica comprime o tempo (Henderson, 1998 *cit in* Oliveira, 2009). Noutra perspetiva, Porter (1996 *cit in* Oliveira, 2009) considera que estratégia significa a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto diferente de atividades. É o processo de conciliação na concorrência; é a construção do encadeamento entre as atividades da organização e o seu fundamento está em decidir o que não fazer. O mesmo autor (Porter, 2007 *cit in* Oliveira, 2009) refere que a estratégia se relaciona com os fatores que tornam a organização única, sendo a sua continuidade fundamental para uma estratégia de sucesso.

Desenvolver uma estratégia significa “tomar medidas para garantir que a organização esteja preparada para enfrentar as mudanças que ocorrem no seu ambiente, tirando partido das oportunidades que se lhe deparam e para sobreviver aos grandes choques que o sistema venha a sofrer” (Cowling e Mailer, 1998:21). Os autores acrescentam ainda que a estratégia organizacional está diretamente associada à capacidade organizacional e em estreita ligação com as pessoas que a constituem, contando com a sua contribuição para a sua sobrevivência e sucesso, cabendo à gestão de topo a responsabilidade de garantir que a capacidade organizacional é a mais adequada (Cowling e Mailer, 1998). Neste sentido, é de realçar a vantagem que representa para as organizações poderem contar com profissionais envolvidos, empenhados e dedicados, com conhecimento e comprometidos com os objetivos organizacionais, com capacidade de inovação e dispostos a dar o seu melhor e a utilizar os seus conhecimentos e as suas competências, como contribuição para o sucesso organizacional (Gomes e Borba *cit in* Gomes, 2011).

“A gestão estratégica visa o alcance dos objetivos globais e sustentáveis numa perspetiva de médio-longo prazo” (Silva e Reis, 2014: 155) e envolve a tomada de decisão relativamente ao que deve ser feito pela organização no sentido de passar do estado em que se encontra para aquele que

deseja atingir no futuro, garantindo que todas as ações necessárias sejam executadas com sucesso para atingir os objetivos propostos (Bilhim, 2004a).

Sendo os recursos humanos um dos fatores determinantes da competitividade de uma organização, é essencial a implementação de uma estratégia que lhes seja dirigida, dado que estes fazem parte integrante da estratégia global de uma organização (Silva e Reis, 2014). Podemos definir o conceito de estratégia organizacional como a conjugação das diferentes atividades de uma organização e do seu ambiente envolvente, assim como também a conjugação das atividades organizacionais e a capacidade dos seus recursos (Jonhson e Scholes *cit in* Cowling e Mailer, 1998). Para que a estratégia organizacional seja considerada uma estratégia competitiva, esta deve assentar na busca de uma posição competitiva favorável de uma indústria e tem como finalidade estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência nessa indústria (Porter, 1989).

Miles e Snow (1978) elaboraram uma das mais conhecidas e relevantes tipologias da estratégia organizacional, considerando três estratégias organizacionais sustentáveis: a defensiva, a prospetora e a analisadora. A estratégia defensiva baseia-se na caracterização da atuação das organizações que pretendem a garantia de manutenção da posição defensiva. Fazem parte deste tipo de estratégia as organizações mais direcionadas para a preservação do seu domínio, que não tencionam alargar a sua atuação a domínios diferentes. A estratégia prospetora tem um caráter mais inovador, tratando-se de organizações que procuram a exploração antecipada de novas oportunidades de mercado, constituindo a procura de novos produtos e de novos mercados a essência da sua base competitiva. São normalmente as organizações que acolhem as oportunidades antes da concorrência. A estratégia analisadora consiste num misto das duas estratégias anteriores. As organizações que adotam este tipo de estratégia tendem a defender as suas posições atuais, mas não negligenciam a possibilidade de exploração de novas oportunidades de negócio. No entanto, enquanto as empresas prospetoras têm uma elevada apetência para a inovação, as empresas analisadoras adotam uma postura mais cuidadosa, optando por observar os movimentos dos seus concorrentes mais inovadores. Quando esses movimentos demonstram sucesso, as empresas com estratégia analisadora tendem a imitá-los, enquanto evitam os movimentos dos menos bem-sucedidos. Por isso, este tipo de empresas são muitas vezes as segundas a entrar no mercado, em determinada área de negócio, em que as boas oportunidades são percebidas e as consequências analisadas.

A gestão estratégica de recursos humanos consiste numa abordagem independente e joga com quatro variáveis: (1) a missão; (2) a estratégia; (3) a estrutura da organização em que se inclui a divisão do trabalho, critérios de integração, grau de controlo, entre outros e a (4) Gestão de Recursos Humanos, propriamente dita, envolvendo políticas, instrumentos de seleção, avaliação, retribuição e desenvolvimento, considerada parte integrante do processo de decisão estratégica e da dimensão ambiental (Boldizzoni *et al.*, 1990 *cit in* Brandão, 2000). Os autores mencionam que a eficácia da organização depende da gestão dinâmica destas quatro variáveis aos diferentes níveis da

organização. A estratégia para os recursos humanos visa, assim, obter, manter e formar os trabalhadores por forma a assegurar as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (Silva e Reis, 2014).

Para o alcance desses objetivos muito tem contribuído o uso das Tecnologias de Informação pelas organizações, através do uso de instrumentos de comunicação como as bases de dados em rede e o tele-processamento (Lopes, 1997 *cit in Santos et al.*, 2009) ou como o correio eletrónico e a teleconferência, que têm vindo a alterar as formas de comunicação ao nível organizacional e inter-organizacional (Rebelo, 1999 *cit in Santos et al.*, 2009). Do uso das Tecnologias de Informação têm surgido resultados relevantes na melhoria da eficiência, quer ao nível da gestão dos negócios, quer ao nível da implementação de objetivos estratégicos (Hussain e Prowse, 2001 *cit in Santos et al.*, 2009).

O planeamento estratégico envolve toda a organização pois distingue a sua relação com a envolvente geral e específica em relação à missão, objetivos estratégicos e plano de gestão organizacionais. A sua importância é tanto maior quanto maior é também a incerteza da envolvente e a necessidade de respostas técnicas racionais, traduzidas em meios /resultados (Bilhim, 2004 a).

O conceito de Planeamento Estratégico de Recursos Humanos (PERH) surgiu no início da década de 80, consistindo num exercício complicado, mas fundamental com vista ao desenvolvimento estratégico das organizações (Melo e Machado, 2015). Este conceito foi desenvolvido, inicialmente, através de duas abordagens. A primeira abordagem, conhecida como o Michigan Concept, desenvolvido por Tichy e seus colaboradores, define PERH como sendo a ligação da missão, estratégia, estrutura e recursos humanos. Dá mais destaque temporal e quantitativo à missão e à estratégia, adequando os recursos humanos a esses fatores. O PERH constitui o desenvolvimento estratégico de quatro fatores: (1) seleção, (2) avaliação, (3) remuneração e (4) desenvolvimento. A segunda abordagem, o Harvard Concept, realça mais a perspetiva da Gestão de Recursos Humanos, salientando o papel não só adaptativo, mas também interventivo do planeamento estratégico. As áreas-chave para a determinação de políticas de Recursos Humanos são quatro: (1) o grau de influência do trabalhador (participação), (2) o fluxo de recursos humanos (recrutamento, utilização e demissão), (3) o sistema de recompensas e (4) os sistemas de trabalho (organização do trabalho). Estas áreas são influenciadas pelos interesses dos stakeholders, onde se incluem os trabalhadores, o mercado de trabalho e os sindicatos, entre outros. As decisões produzem efeitos imediatos em termos de comprometimento, de competência, de congruência e de custo, e também de longo prazo, como o bem-estar dos trabalhadores, a efetividade organizacional e o bem-estar social (Staehle, 1990 *cit in Lacombe e Tonelli*, 2001).

Concluindo, podemos dizer que aliada à evolução tecnológica que constantemente se observa sobre a gestão estratégica das organizações e dos recursos humanos que as integram, evidenciam a vantagem de poder contar com trabalhadores empenhados e dedicados, conhecedores do que são os objetivos organizacionais e com eles comprometidos. Esses profissionais devem ser capazes de

inovar e de dar o melhor dos seus conhecimentos e competências, com vista ao sucesso organizacional (Gomes, 2011).

Esses profissionais devem ser capazes de inovar e de dar o melhor dos seus conhecimentos e competências, com vista ao sucesso organizacional (Gomes, 2011).

2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Muito se fala sobre a importância que as pessoas têm para as organizações constituindo os seus mais importantes recursos e de como as organizações devem promover as suas capacidades e competências, no sentido de contribuírem para os objetivos e para o sucesso organizacionais. Atualmente, tendo em conta o contexto de mudanças constantes e abertura dos mercados, que conduzem a uma competitividade cada vez maior, as pessoas são um fator absolutamente fundamental e diferenciador para as organizações. Podemos mesmo dizer que os recursos humanos fazem parte integrante do desenvolvimento organizacional e o seu desempenho é um dos fatores de maior influência no progresso organizacional.

As pessoas são o ativo mais importante das organizações (Cunha *et. al.*, 2010 e Melo e Machado, 2015), consistindo no aspeto-chave das organizações do séc. XXI (Santos, 2004). O autor refere que é essencial apostar nas condições que mais e melhor favoreçam as competências dos trabalhadores, no sentido do cumprimento dos objetivos organizacionais.

Embora, em Portugal, a Gestão de Recursos Humanos tenha ainda um papel bastante administrativo, está cada vez mais relacionada com as diferentes dimensões organizacionais, como forma de obter vantagem competitiva, que resulta de uma relação estreita entre os seus recursos humanos e a estratégia organizacional (Melo e Machado, 2015). Com efeito, estudos realizados em vários países permitem concluir que existe uma relação positiva entre a qualidade do sistema de gestão de Recursos Humanos e os resultados das organizações (Esteves e Caetano, 2010).

As práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) adotadas pelas organizações são delineadas pelos modelos organizacionais, nos quais interagem diferentes fatores inerentes aos contextos interno e externo das mesmas (Marques, 2009). Essas “práticas devem ser estruturadas de forma a atrair, reter e desenvolver o capital humano essencial à prossecução dos objetivos organizacionais” (Cunha *et al.*, 2010: 60).

A Gestão de Recursos Humanos compreende diversas medidas, traduzidas em políticas, em processos e em atividades, tais como o recrutamento, a avaliação de desempenho entre outras, que envolvem recursos humanos. Essas práticas têm como objetivo otimizar a eficiência e o desempenho, por parte dos indivíduos das organizações, sendo que a sua finalidade se baseia em influenciar as atividades dos recursos humanos, de forma a auxiliar os gestores no cumprimento

das metas organizacionais (Sekiou *et al.*, 2009). As práticas de recursos humanos, em especial a avaliação de desempenho e as recompensas, constituem meios que permitem às organizações alinhar os interesses dos trabalhadores com os seus (Esteves e Caetano, 2010). A gestão das pessoas diz respeito às políticas, práticas e sistemas que tendem a influenciar o comportamento, as atitudes e o desempenho dos trabalhadores e tem como finalidade a melhoria da sua competitividade e da sua capacidade de aprendizagem (Cunha *et al.*, 2010).

Um estudo realizado recentemente em Portugal, atesta o valor real que comporta um modelo eficiente de Gestão de Recursos Humanos. As empresas que tendem a adotar boas práticas de Gestão de Recursos Humanos conseguem que a produtividade anual média de cada trabalhador seja superior, em comparação com outras que têm políticas menos eficientes de gestão das suas pessoas (Melo e Machado, 2015). ggggg

Para que esta realidade se possa verificar tem que se partir do pressuposto de que as práticas de Gestão de Recursos Humanos são indissociáveis umas das outras e só existindo uma adequada coordenação entre elas, podem contribuir para o sucesso organizacional. Delery e Shaw (2001 *cit in* Esteves e Caetano, 2010) defendem que cada uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos pode ter influencia em diferentes características inerentes à força do trabalho. Como por exemplo os autores referem que a motivação pode ser estimulada pela prática de recompensa e pelo enriquecimento de funções, revelando a ideia da existência de complementaridade entre as diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Neste trabalho aborda-se o Sistema de Compensação e conseqüentemente a Gestão da Compensação e Benefícios enquanto prática de Gestão de Recursos Humanos. Parece-nos, contudo, obrigatório focar de forma sintética as principais práticas existentes nas empresas uma vez que existem relações entre elas.

2.1. Análise de Funções

Antes da contratação de um trabalhador para uma determinada função é fundamental que se proceda à identificação dos requisitos essenciais para a desempenhar, ou seja, perceber qual é o know-how, as habilidades e competências necessárias, antes mesmo de definir o valor a atribuir à função (Anthony *et al.*, 1993 *cit in* Melo e Machado, 2015).

A análise de funções constitui a base de qualquer sistema de recursos humanos pois fornece informação relevante para as diferentes práticas ou subsistemas de gestão de pessoas. É uma ferramenta utilizada nas organizações com o objetivo de se definirem e clarificarem as responsabilidades e as exigências de cada função. É considerada uma “pedra basilar” na Gestão de Recursos Humanos dado que desempenha um papel estratégico de grande importância para a organização. Consiste numa ferramenta que, desenvolvida de forma eficaz, possibilita à organização ajustar-se aos processos de mudança que possam surgir (Ivancevich, 2008).

Para analisar uma função é necessário proceder a um sumário das tarefas, objetivos e responsabilidades inerentes a uma determinada função (Sousa *et al.*, 2006). A análise de funções consiste num processo estruturado de recolha e organização da informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho” (Brannick e Levine, 2002 *cit in* Cunha *et al.*, 2010: 142).

2.2. Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção é composto por uma sequência de procedimentos que se inicia com a realização de várias etapas, que pretendem identificar e caracterizar a função a preencher e que termina com a decisão da escolha de um candidato, que vai desempenhar determinado cargo numa organização.

O recrutamento consiste no “conjunto de ações empreendidas pela organização, para atrair candidatos dotados de competências específicas para ocupar, de imediato ou no futuro, um posto de trabalho vago e proceder à sua seleção e integração” (Alis *et al.* 2014: 265).

O recrutamento é constituído por um conjunto de técnicas e procedimentos com o objetivo de atrair potenciais candidatos, devidamente qualificados e com capacidade para ocupar determinado cargo na organização (Cunha *et al.*, 2010, Ribeiro *cit in* Caetano e Vala, 2007 e Alis *et al.*, 2014). É objetivo do recrutamento identificar o profissional que, em determinado momento, reúne as condições para integrar com sucesso a organização, apto para fazer face aos desafios colocados e capaz de concretizar os objetivos propostos (Ortigão, 2000).

Posteriormente à fase de recrutamento e quando já foram identificados os potenciais candidatos passa-se à fase da seleção, que “diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretendentes candidatos até à decisão última de admissão.” (Ribeiro *cit in* Caetano e Vala, 2007: 269). Alis *et al.* (2014) atestam esta ideia, afirmando que a seleção se define como um processo que consiste na escolha, por parte da organização, de entre diversos candidatos, da pessoa que melhor se adequa aos requisitos da função e às necessidades de ambas as partes, empregador e candidato, tendo em conta o contexto organizacional. De forma mais específica, a seleção é o processo pelo qual as organizações escolhem as pessoas que lhes parecem mais adequadas às funções específicas e disponíveis, após serem recrutadas ou atraídas (Cunha *et al.*, 2010 e Gomes *et al.*, 2008). O Gestor de Recursos Humanos deve ter em consideração os critérios de seleção necessários à função para poder selecionar os métodos mais apropriados e válidos (Gomes *et al.*, 2008). A seleção deve ser vista como uma forma de a organização se munir dos meios humanos de que necessita para atingir os resultados organizacionais e superar as suas necessidades estratégicas (Sousa *et al.*, 2006).

Um dos grandes desafios que se propõe à gestão de pessoas é o de “preparar, adaptar e criar as bases necessárias para uma eficaz atração e seleção de pessoas talentosas, e em assegurar um eficaz ajustamento entre as pessoas e a organização” (Cunha *et al.*, 2010: 61).

2.3. Acolhimento e Integração

A entrada numa organização consiste numa fase crítica da vida organizacional. Para o novo elemento constitui um período de ansiedade, stress e receio pelo contexto que vai encontrar. Como tal, o acolhimento e a integração dos novos trabalhadores são aspetos fundamentais para determinar o sucesso e a continuidade do trabalhador na organização. A apresentação do trabalhador a toda a organização e às suas pessoas, assim como a disponibilização do Manual de Acolhimento, caso exista, são essenciais. Essa tarefa deve ser assegurada por um elemento do Departamento de Recursos Humanos e pela chefia, preferencialmente, ou por um dos dois.

O processo de acolhimento e integração tem início ainda antes da admissão do novo membro, assumindo especial importância no decorrer da fase do recrutamento e seleção, em que se estabelece uma partilha de informação entre o potencial candidato e o representante da organização. Nesta fase o candidato procura dar a conhecer as suas potencialidades, competências e valores para desempenhar a função a que se propõe e o representante da organização realça as características da organização e as especificidades da função (Sousa *et al.*, 2006). Mosquera (2002 *cit in* Caetano e Vala, 2007: 303) reconhece que “as experiências de socialização se iniciam antes da admissão do indivíduo no seio da organização, no decurso do processo de recrutamento e seleção, na medida em que lhe é fornecido um conjunto de informações sobre a organização e a função a que concorre”. Os autores defendem ainda que o relacionamento interpessoal surge associado a este momento.

O processo de acolhimento envolve vários eventos, tais como a disponibilização de informação discriminada relativa ao pacote salarial e às oportunidades de carreira ou de desenvolvimento pessoal e profissional no interior da organização; a entrega ao trabalhador de um manual com a história da organização, assim como a missão, objetivos estratégicos e valores; a disponibilização do organograma; visita às instalações da organização, promovendo o conhecimento das diferentes áreas da mesma; a apresentação da intranet e das suas funcionalidades e ainda a disponibilização de informação relativa à segurança e higiene no trabalho, normas e procedimentos (Mosquera, 2007 e Peretti, 2011).

O período de integração tem uma duração maior do que o simples período de acolhimento (Peretti, 2011). Corresponde a um acompanhamento personalizado durante um período (Mosquera, 2002 *cit in* Caetano e Vala, 2007), entre 3 a 12 meses e está direcionado não só para o contexto de trabalho, mas também para a função. O objetivo passa por garantir a adaptação e envolvimento do trabalhador à organização e à função (Peretti, 2011). O “processo de integração, visa (...) dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializá-lo para a missão da organização” (Sousa *et al.*, 2006: 79).

O sucesso da integração depende da qualidade dos procedimentos utilizados no acolhimento e no acompanhamento da integração (Peretti, 2011) e tanto o êxito como o fracasso individual, no

contexto da organização dependem muito das interações sociais que se estabelecem a partir do primeiro dia da sua admissão (Mosquera, 2002 *cit in* Caetano e Vala, 2007).

2.4. Formação

A formação é um fator fundamental na estratégia de qualquer organização dada a importância de que se reveste para a sua competitividade e para o desenvolvimento das competências dos seus trabalhadores. Revela-se essencial para que o trabalhador tome conhecimento da especificidade das tarefas a desempenhar na sua função e também para a manutenção e melhoria desse conhecimento de uma forma contínua. Ao proporcionar formação aos seus trabalhadores, a organização deve ter em conta a relevância da existência de um responsável pela formação e qual a finalidade da formação, diagnosticada a partir das necessidades de formação existentes.

Podemos definir formação como “o conjunto de experiências de aprendizagens planeadas por uma organização com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho” (Cabrera, 2006 *cit in* Cunha *et al.*, 2010: 381). A formação não é um fim em si mesma, e como tal a conceção das suas modalidades deve estar de acordo com isso. Assim, deve ser elaborada tendo em consideração o perfil e as aspirações do seu principal destinatário, o formando, que deve ter um papel ativo na elaboração do seu percurso formativo (Meignant, 2003).

Nesta perspetiva, a formação deve responder simultaneamente às apetências dos trabalhadores e às necessidades da organização, contribuindo em elevado grau para a persecução dos seus objetivos, que se baseiam essencialmente na satisfação profissional e *performance* económica (Peretti, 2011: 379). A formação deve, pois, ser considerada como um investimento para a organização e não como um custo. O autor menciona que a formação tem duas fases: a primeira refere-se à implementação da política de formação e abarca a deteção das necessidades e a elaboração de um plano de formação; a segunda diz respeito ao acompanhamento da formação incluindo a sua gestão, o respetivo painel de indicadores de gestão, o seu custo e a avaliação dos seus resultados (Peretti, 2011).

A formação e o desenvolvimento permitem que as organizações proporcionem aos seus trabalhadores as competências necessárias para desenvolver uma função, surgindo como instrumentos essenciais para alcançar os objetivos estratégicos da organização (Melo e Machado, 2015).

Uma vez que nos estamos a referir à formação em contexto de trabalho, com o objetivo de adquirir ou melhorar os conhecimentos inerentes a uma função ou tarefa, podemos falar de formação profissional. Pode definir-se formação profissional como o conjunto de experiências de aprendizagem planificadas por uma organização, no sentido de introduzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Gomes *et al.*, 2008).

Alguns autores acrescentam que a formação profissional é definida como “uma experiência planeada de aprendizagem que é concebida com o objetivo de resultar numa mudança permanente dos conhecimentos, atitudes ou competências, críticos para o bom desempenho da função de um indivíduo” (Campbell *et al.*, 1970, 2001 *cit in* Velada, 2007: 12).

Podemos encará-la como formação contínua, formação ao longo da vida, que não se limita aos programas de ensino formal, ou seja, a formação que abrange todos os processos formativos organizados e institucionalizados, posteriores à formação profissional inicial com a finalidade de permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, assim como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social (Tomás *et al.*, 2001).

O processo de formação profissional abrange a reciclagem ou atualização de conhecimentos adquiridos anteriormente, assim como o reforço de atitudes e comportamentos adequados ao contexto organizacional (Câmara *et al.*, 2007). A definição de políticas de formação deve, pois, questionar as formas tradicionais de pensar e de organizar os processos formativos (Canário, 1997, 2000 *cit in* Almeida *et al.*, 2008).

Desta forma, a formação profissional deve ser entendida como um instrumento de gestão poderoso que desenvolve as competências de atuação de uma organização, mantendo-a viva, atualizada e competitiva. Conforme referem Almeida *et al.* (2008), a credibilidade e utilidade estratégica das políticas de formação requer que estas sejam incluídas nas estratégias das organizações, devendo basear-se em informação pertinente com vista a garantir que essas políticas respondem às necessidades de curto e longo prazo, de forma a promover o desenvolvimento competitivo das organizações e dos seus trabalhadores, contribuindo para aumentar a sua empregabilidade. Assim, a formação assume o duplo objetivo de, por um lado, contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas e por outro lado, contribuir também para a melhoria do desempenho organizacional (Velada, 2007).

A avaliação da formação é uma fase fundamental para se perceber qual a eficácia da formação, ou seja, quais os conhecimentos que foram apreendidos pelos formandos (Caetano, 2007). A avaliação da formação verifica as competências e faz a análise das reações dos formandos face à ação de formação (Cunha *et al.*, 2010). A validação da formação diz respeito à transferência do aprendido para o posto de trabalho. (Cunha *et al.*, 2010).

Os benefícios da formação são inquestionáveis e passam pela promoção da eficiência, pela contribuição no aumento das capacidades de saber e de informação, de expressão e de comunicação, além de incrementar a motivação dos trabalhadores, assim como induz processos transformadores ao nível da construção das identidades coletivas, entre outros (Estevão, 2001).

2.5. Avaliação de Desempenho

Avaliar o desempenho dos trabalhadores constitui um aspeto central e uma função essencial da Gestão de Recursos Humanos nas organizações. Ao avaliar o desempenho e contributo dos seus recursos humanos com vista ao desenvolvimento e à consecução dos seus objetivos, a organização obtém informações que lhe permitem a tomada de decisões. Se os desempenhos são inferiores aos esperados, dever-se-ão desenvolver ações corretivas; se o desempenho é satisfatório ou excede o esperado, dever-se-ão estimular, premiar e valorizar os seus atores.

A avaliação de desempenho consiste num sistema formal e sistemático que permite avaliar o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores em contexto organizacional (Caetano e Vala, 2007). Numa definição mais abrangente, a avaliação de desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que desempenha, e das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial desenvolvimento” (Chiavenato, 1999: 354). Também Fletcher (2001 *cit in* Sarmiento *et al.*, 2015) refere que a avaliação de desempenho é o conjunto de atividades que a organização utiliza com a finalidade de avaliar os seus trabalhadores, desenvolver as suas competências, distinguir o seu desempenho e disponibilizar as devidas recompensas.

A avaliação de desempenho funciona como uma ferramenta de apoio à gestão pela interrelação que estabelece entre as práticas de recursos humanos e as políticas organizacionais. Constitui também um estímulo ao desenvolvimento dos trabalhadores, à sua motivação e à melhoria da qualidade dos serviços da organização.

A avaliação de desempenho tem como finalidade perceber se os objetivos definidos foram alcançados, de que forma o desempenho individual e grupal pode ser melhorado e como aumentar as metas e os resultados a atingir (Sarmiento *et al.*, 2015). Outros objetivos da avaliação de desempenho passam pela informação prestada ao trabalhador sobre o seu desempenho, a orientação profissional que lhe pode ser facultada, assim como o desenho de possíveis estratégias de desenvolvimento das suas competências. De referir ainda a ajuda que podem significar para potenciais transferências de função, para promoções e para as remunerações (Chiavenato, 1999).

A avaliação de desempenho deve ser aplicada a todos os trabalhadores de uma organização, sem exceção (Sarmiento *et al.*, 2015 e Câmara, 2012), constituindo um processo de grande importância no meio organizacional. Neste sentido, a organização deve implementar um sistema de avaliação de desempenho dos seus trabalhadores de forma contextualizada com a estratégia global da mesma, para que o desempenho das suas pessoas se processe de acordo com os objetivos organizacionais propostos (Sousa *et al.* 2006).

2.6. Gestão da Compensação e Benefícios

Considerando que esta prática de Gestão de Recursos Humanos se insere no tema central deste trabalho e que será feita uma reflexão sobre esta temática, ficam aqui apenas algumas considerações, sob pena de repetição dos conceitos.

O salário que o trabalhador recebe como recompensa pelo trabalho fornecido à organização, diz respeito à remuneração direta (Alis *et al.*, 2014). Na mesma lógica, mas de uma forma mais elucidativa, “entende-se por remuneração a retribuição a que o trabalhador tem direito pelo trabalho efetuado de acordo com o contrato de trabalho, regras regulamentares ou costume” (Almeida, 1992 *cit in* Fernandes, 2007: 400).

Como definição, os benefícios são “complementos (os «benefícios») que se associam à remuneração direta («compensação»), sob diversas formas, monetárias ou não monetárias” (Alis *et al.*, 2014: 220). São atribuídos de forma regulamentar, ou seja, os benefícios que o Estado impõe de forma obrigatória e convencional, que corresponde a benefícios impostos mediante convenções ou acordos coletivos ou definidos pela organização (Alis *et al.*, 2014). Na mesma perspetiva, os benefícios consistem numa componente da remuneração que pode ser paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e tem como finalidade responder a necessidades de caráter social dos trabalhadores de uma organização (Câmara, 2006).

Existem dois tipos de benefícios: os benefícios sociais e os benefícios específicos. Os benefícios sociais são atribuídos a todos os trabalhadores, enquanto os benefícios específicos (*fringe benefits*) aplicam-se apenas a certos segmentos da população da organização, tendo em conta o seu nível hierárquico ou a natureza das funções que exerce (Câmara *et al.*, 2007).

As organizações atribuem benefícios aos seus trabalhadores para suprir necessidades primárias, como sejam a alimentação, a saúde e a educação e também necessidades de segurança, como doença (Câmara, 2006). Numa linha de raciocínio diferente, mais vocacionada principalmente para os interesses da organização, Alis *et al.* (2014) sugerem que a organização atribui benefícios aos seus trabalhadores com o objetivo de aumentar a sua capacidade de atração dos trabalhadores mais competentes e para uma melhor satisfação das diferentes expectativas. Os autores defendem que os benefícios tendem a diminuir as taxas de demissão e absentismo, favorecem o bem-estar dos trabalhadores e reduzem os níveis de stress. Os benefícios influenciam ainda o aumento da criatividade e da produtividade, de forma a contribuir favoravelmente para a imagem do empregador, junto do público.

Os benefícios são bastante relevantes para os elementos de uma organização pois contribuem amplamente para o seu bem-estar e qualidade de vida, constituindo uma componente muito valorizada no conjunto da remuneração total. São igualmente importantes para as organizações, no sentido de atrair e manter os bons profissionais e reconhecer e premiar desempenhos.

2.7. Desenvolvimento e Gestão de Competências

O termo competência surge frequentemente, tanto no meio empresarial como no meio acadêmico. O conceito aparece, normalmente, relacionado com um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem que uma pessoa possa exercer, de forma eficiente e eficaz, uma determinada função. Existem também autores que relacionam a competência com as qualificações que o indivíduo detém e como as utiliza no seu trabalho.

A competência permite ao indivíduo que a possui, condições para manter um elevado desempenho no âmbito das suas tarefas produtivas (Fleury e Fleury, 2004). A competência consiste numa inteligência prática, aplicada para a solução dos problemas que surgem. Essa inteligência necessita sustentar-se não só dos conhecimentos adquiridos, mas também na procura constante de atualizações e revisões, com o objetivo de adaptá-los aos desafios quotidianos e às céleres mudanças no mercado e nos interlocutores das organizações (Zarifan, 2001).

A definição de Câmara *et al.* (2007: 343) é completa pois indica as duas abordagens e refere que competência é o “conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e que permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica de empresa”.

As organizações procuram manter um quadro de trabalhadores que detenham as competências necessárias, ou seja, que promovam a ligação entre as competências individuais e as competências organizacionais, com a finalidade de obtenção de vantagens competitivas. Neste sentido, é de grande relevância a adoção de formas eficazes de atração, manutenção e desenvolvimento de talentos (Lana e Ferreira, 2007).

2.8. Desenvolvimento e Gestão de Carreiras

Fala-se frequentemente de carreira e de desenvolvimento de carreiras, em determinada organização ou em várias, de acordo com o percurso e a ascensão profissional, individualmente, mas também tendo em conta o papel que as organizações têm na evolução das suas pessoas e na forma como gerem os percursos profissionais dos seus trabalhadores, de acordo com os seus objetivos organizacionais. A criação de um nível de expectativa nos trabalhadores, por parte da organização, relativamente ao seu desenvolvimento de carreira, ritmo de progresso e oportunidades futuras, podem constituir, se não forem concretizadas, elementos causadores de grande frustração. Assim, a gestão de carreiras é um tema que deve ser gerido com muita seriedade pelas organizações, no sentido de proporcionar aos seus trabalhadores a ascensão possível e de acordo com expectativas realistas que lhes possam ser transmitidas.

Com efeito, a gestão de carreiras assume cada vez mais um papel importante nas organizações dada a perceção que os gestores têm vindo a ter relativamente ao tempo passado pelos trabalhadores no local de trabalho, consistindo a carreira num papel preponderante e relevante na

sua qualidade de vida (Caetano e Vala, 2007). Sob esta perspectiva, o conceito de carreira centra-se essencialmente no indivíduo e nas suas necessidades, ou seja, numa perspectiva individual. Deve, no entanto, partir de uma análise à dinâmica existente entre a organização e o trabalhador (Sousa *et al.*, 2006).

Diversos autores têm abordado o conceito de carreira, revelando-se, contudo, falta de consenso no que respeita ao seu significado. Como definição, carreira consiste na sucessão de postos de trabalho a que o trabalhador esteve ou está afetado, enquanto que a gestão de carreiras “inclui o acompanhamento no passado, no presente e no futuro, das afetações de um colaborador na estrutura da empresa” (Peretti, 2011: 249). Numa definição mais abrangente, pode definir-se carreira como “o conjunto de cargos que uma pessoa ocupa durante a vida profissional e pelos quais recebe uma retribuição” (Alis *et al.*, 2014: 425). O autor refere que a gestão de carreiras assume um sentido mais amplo podendo definir-se como o conjunto de atividades executadas por um indivíduo para iniciar, orientar e seguir o seu percurso profissional, quer seja dentro ou fora da organização, de forma a desenvolver plena e totalmente as suas aptidões, capacidades e competências (Alis *et al.*, 2014).

O desenvolvimento de carreiras pode ser entendido como “um processo de avaliação, alinhamento e conciliação das necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, recorrendo a diferentes abordagens e metodologias” (Jackson, 2000 *cit in* Sousa *et al.*, 2006: 160).

3. A Evolução do Sistema de Recompensas em Portugal

Apesar de a prática de recompensar os trabalhadores pelo seu trabalho ser uma realidade desde o início do sistema capitalista de produção, no qual predominava o trabalho assalariado, foi só mais tarde, com o crescimento das organizações, em dimensão e complexidade, que se assistiu ao uso de métodos sistemáticos para a definição de um padrão de recompensas (Hipólito, 2002).

O início do séc. XX foi marcado por um período de grande instabilidade económica e social em que a relação estabelecida entre o homem e o trabalho era meramente económica. Embora as empresas começassem a estruturar-se através de estudos sistemáticos de tempos padrão e métodos de trabalho, os trabalhadores eram vistos unicamente como um fator de produção. A regulamentação do trabalho e a segurança social era quase inexistente e o salário era incerto, baseando-se nas unidades produzidas. O grande objetivo da empresa era obter do trabalhador o maior esforço possível para, assim, diminuir os custos de produção e aumentar a produtividade. Os referidos métodos despontaram numa conjuntura em que predominavam os princípios taylorista-fordistas de produção e de gestão de pessoas, evoluindo para a estruturação e a divisão de tarefas como o ponto de partida do processo produtivo. A Teoria da Administração de Taylor surgiu como uma base

para a noção de função e também como alternativa ao pagamento com base nas unidades produzidas (Belcher, 1974).

Assim, estabelecendo-se as atividades pelas quais cada trabalhador era responsável, limitou-se o seu espaço de atuação na organização, tendo como consequência a recompensa pelo trabalho prestado. Surge desta forma o conceito de função e passa a ser aplicado como elemento principal na fixação das compensações atribuídas aos trabalhadores (Hipólito, 2002).

Este é o chamado modelo funcional pois encontra-se centrado nas atividades desenvolvidas pelas diferentes funções. O referido modelo apresentou um crescimento bastante significativo devido à complexidade das empresas e à necessidade de se definir parâmetros que ajudassem na sua gestão.

As críticas mais apontadas ao sistema de remuneração tradicional e funcional são: a promoção de um estilo burocrático de gestão; a redução da amplitude de ação dos indivíduos e dos grupos; a inibição da criatividade; a inibição do espírito empreendedor; não estar focado nos clientes internos e externos; o reforço da hierarquia; a promoção da obediência a normas e procedimentos e a não orientação para resultados; não ter orientação estratégica; não encorajar o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos; tornar as promoções excessivamente importantes e incentivar o carreirismo (Wood e Picarelli, 1996).

Em Portugal, nos anos sessenta, observava-se algum atraso, relativamente à evolução dos salários, tendo em conta o modelo predominante na Europa, onde se verificou uma notável evolução económica, em que os ritmos de crescimento do produto eram elevados, as taxas de desemprego e de inflação baixas e não existiam grandes perturbações no que respeita ao equilíbrio externo (Santos, 1979).

Após o 25 de Abril de 1974, denotou-se uma aproximação às práticas utilizadas na Europa, ainda que condicionadas pela crise já existente (Fernandes, 1999). Como consequência da situação económica que se registava em Portugal, a gestão dos salários evoluiu muito pouco nos anos setenta, verificando-se unicamente a introdução de alguns complementos variáveis no salário base. A tendência da integração de determinados complementos variáveis no montante fixo do salário base iniciou-se nessa década.

Nos anos oitenta assistiu-se à propagação da introdução verificada na década anterior, em que se começou a acrescentar ao salário, certos complementos como subsídios, senhas de refeição, complementos relacionados com o posto de trabalho e também os chamados prémios de produtividade (Fernandes, 1999). Porém, não se verificava a existência da participação dos trabalhadores no capital das empresas e a proteção social, também designada por benefícios sociais, era sobretudo aplicada aos trabalhadores das grandes empresas. Os benefícios sociais existiam com maior relevância nas empresas públicas, porque, para além dos trabalhadores se encontrarem filiados em sindicatos eram, em grande parte, reguladas por Acordos de Empresa (AE).

Este tipo de cultura de empresa é caracterizado pela existência de um elevado distanciamento hierárquico entre a cúpula e a base da organização. Existe, no entanto, uma preocupação e enfoque nos trabalhadores, sendo o “patrão”, que muitas vezes é também o presidente da empresa, a pessoa a quem compete tomar as decisões, mas também a quem os seus trabalhadores podem recorrer se necessitarem (Câmara, 2006), verificando-se, assim, a existência de uma cultura “paternalista”. Parafrazeando Câmara (2006: 23) “a cultura e o estilo de gestão tradicionais das empresas portuguesas são unanimemente consideradas pelos especialistas, como Hofstede e Tompernaars, como fazendo parte de um grande grupo das culturas hierarquizadas de tipo paternalista, que são comuns nos países da Europa do Sul e do Japão”. O autor refere ainda que neste tipo de empresas a capacidade de negociação dos trabalhadores é baixa ou mesmo inexistente e a política remunerativa não é passível de negociação e debate (Câmara, 2006).

A ação sindical dos diferentes setores vem proporcionar aos trabalhadores, por intermédio dos representantes sindicais, a possibilidade de negociar com a entidade patronal. Os Contratos Coletivos de Trabalho (CCT), os Acordos Coletivos de Trabalho (ACT) e os Acordos de Empresa (AE), vieram proporcionar aos trabalhadores a possibilidade de beneficiarem de condições de trabalho mais favoráveis (Câmara, 2006), consequentes da sua prestação de trabalho. Podemos apontar o acréscimo remuneratório que é “devido quando os trabalhadores, nos respetivos postos de trabalho, sofram, no exercício das suas funções, condições de trabalho mais exigentes” (Dgaep, 2013: 12).

A existência das Comissões de Trabalhadores (CT) está expressamente prevista na Constituição da República Portuguesa (CRP) tal como acontece com os sindicatos. A CRP atribui às CT direitos relevantes como sejam: o exercício do controle de gestão; a intervenção na reestruturação da atividade produtiva; a participação na elaboração de legislação laboral que considere o respeito ao setor de que fazem parte e ainda a promoção da eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais das empresas estatais ou a outras entidades públicas (Silva e Reis, 2014).

O nosso tecido empresarial é constituído essencialmente por pequenas e médias empresas (PME's), reconhecendo-se uma crescente relevância no papel que este tipo de empresas representa para economia global (Melo e Machado, 2015). Existem, no entanto, diversas empresas multinacionais instaladas no nosso país. Estas empresas proporcionam aos seus trabalhadores condições remuneratórias e benefícios, em alguns casos, muito acima da média portuguesa, que muito contribuem para a motivação e comprometimento dos seus trabalhadores. Os benefícios podem passar pela atribuição de seguro de saúde, telemóvel, carro de serviço, ginásio, creche para os filhos ou mesmo por cartão de crédito com determinado plafond. No entanto, com o aumento do desemprego e o consequente aumento de oferta de pessoas disponíveis para trabalhar, algumas empresas têm vindo a reduzir o leque de benefícios disponíveis.

A gestão do sistema de recompensas constitui um desafio muito importante da gestão dos recursos humanos para o século XXI. Os tempos mudaram e as organizações já não podem gerir as

recompensas dos trabalhadores de forma isolada, pelo que devem ser integradas e alinhadas com o negócio ou com a estratégia da empresa. Um sistema de compensação corretamente concebido é essencial para abandonar os velhos sistemas burocráticos e assim atingir níveis mais altos de eficiência e eficácia (Bilhim *cit in* Câmara, 2006). Um sistema de compensação que esteja de acordo com o que é esperado pelos trabalhadores é fundamental para o sucesso empresarial. Quando existe alinhamento com a estratégia da empresa, a remuneração serve como um estímulo à harmonia de interesses e ao desenvolvimento dos objetivos da organização (O'Neal, 1992 *cit in* Russo *et al.*, 2012). Com efeito, embora em organizações mais pequenas se observe que o processamento das remunerações é feito na direção administrativa e financeira ou na contabilidade, verifica-se, nas empresas de maior dimensão a existência de Departamento de Recursos Humanos, que se ocupa dos assuntos relacionados com as remunerações (Alis *et al.*, 2014).

No que respeita às diferenças existentes entre serviços públicos e privados, as mesmas decorrem de fatores únicos e específicos, pertencentes às organizações públicas, e que delimitam a sua descrição, estrutura e estilo de gestão. Estes fatores abrangem o controlo por específicos eleitos; o enquadramento legal destinado especificamente aos serviços públicos; a sua relativa abertura e a sua responsabilidade perante uma série de garantias do interesse público. A distinção entre a gestão nas organizações privadas e nas organizações públicas advém dos contextos e orientações em que estão inseridos (Bilhim, 2004 b).

A fixação de salários na Administração Pública é “feita sob a forma de lei ou outro qualquer instrumento regulamentar, obedece a considerações de ordem política e implica a consideração de três variáveis: competitividade externa e mercado de trabalho, consistência interna e contribuição individual” (Rocha, 2010: 205).

3.1. Alguns Dados do Tecido Empresarial Português

Os dados que apresentamos de seguida correspondem a uma seleção de investigações que pela sua proximidade com o estudo que se apresenta, considerámos relevantes.

Uma primeira investigação analisada tem como objetivo perceber como se define e estrutura o sistema de remunerações de uma organização multinacional de produção e comércio de bens de consumo e quais as componentes atribuídas aos seus trabalhadores (Rosa, 2012). Foi possível concluir que as diretrizes gerais do sistema de recompensas da empresa são definidas centralmente, a partir da empresa-mãe, sendo depois ajustadas ao contexto interno e externo. O salário base é definido tendo em conta a função e a esta componente são associados anualmente os prémios de desempenho que assentam na performance do trabalhador assim como benefícios sociais e ainda a possibilidade de aquisição de ações da empresa por parte dos trabalhadores.

Uma outra investigação tem como objetivo estudar o papel que as práticas de Gestão de Recursos Humanos, em especial os sistemas de recompensas, exercem na satisfação dos trabalhadores

(quadros), tendo como variável mediadora a percepção de justiça (Silva, 2008) e tem por base quatro empresas multinacionais. Uma das organizações é uma empresa da indústria eletrônica e as restantes dedicam-se à produção de componentes e acessórios para automóveis. Concluiu-se que nas quatro organizações analisadas o salário base é estruturado de acordo com a função e o desempenho. No caso dos quadros tem como referência o mercado e no caso dos restantes trabalhadores o referencial é definido pelo Contrato Coletivo de Trabalho do respetivo setor. Para atrair os trabalhadores, duas das empresas consideram importante o salário base, três empresas dão relevância ao ambiente de trabalho favorável e ao desenvolvimento de carreira. Uma das empresas refere ainda os incentivos de desempenho de curto prazo e os benefícios financeiros. Para a retenção dos trabalhadores nas organizações, são referidos como importantes o salário base, a satisfação e a existência de esquemas de reconhecimento. Para a motivação dos trabalhadores, estas organizações mencionam o salário base, a satisfação, os incentivos de desempenho de curto prazo, o trabalho flexível, a formação, o desenvolvimento de carreira e a atribuição de prémios. Em três das quatro organizações estudadas, o aumento de salários está formalmente associado ao sistema de gestão de desempenho e a quarta empresa não faz referência ao referido sistema. Relativamente aos benefícios sociais, todas as empresas atribuem aos seus trabalhadores seguro de saúde, três contribuem no pagamento de parte da refeição e uma delas oferece subsídio de transporte. Quanto aos benefícios específicos, todas as organizações atribuem automóvel aos diretores de departamento, três disponibilizam telemóvel e uma delas dá apoio à formação dos seus trabalhadores.

Um estudo empírico realizado em empresas do setor de componentes para automóvel (Cordeiro, 2009) teve como principal objetivo compreender as principais relações entre estratégia e as práticas de gestão das remunerações neste setor de atividade. Foi possível concluir que as empresas estudadas possuem diferentes estratégias e práticas no que concerne às remunerações. No que se refere à remuneração base os resultados apontam para uma maior relevância para as empresas em que se aplicam estratégia de “inovação”, seguidas pelas empresas que apostam na estratégia de “qualidade” em que as remunerações base são mais elevadas, enquanto as empresas que praticam a estratégia de “baixo custo”, pagam salários base mais baixos. Também no que respeita à composição da remuneração as diferenças são grandes entre as empresas relativamente à estratégia que adotam. As diferenças entre empresas onde impera a estratégia de “inovação e qualidade” e as “empresas de baixo custo” são significativas em relação aos benefícios que disponibilizam aos seus quadros superiores. As primeiras oferecem benefícios como prémios variáveis, carros e combustível e ainda apoios financeiros para formação o que não acontece geralmente nas segundas. Embora seja pouco frequente na generalidade das empresas, o subsídio de desempenho e as stock-options são componentes aplicados sobretudo pelas empresas que apostam numa estratégia de “inovação”. Também no que se refere ao aumento salarial existe uma associação entre o tipo de estratégia adotado pelas empresas e a forma como o referido aumento se processa, sendo nas “empresas de baixo custo” que se verifica uma maior utilização de

convenções coletivas. Por sua vez, o mérito/desempenho é principalmente aplicado nas empresas de “inovação e de qualidade”. Quanto às diferenças salariais, os resultados apresentam uma aposta significativa nas competências técnicas e de liderança dos quadros superiores nas empresas onde prevalece a estratégia de “qualidade” e principalmente, nas empresas que detêm uma estratégia de “inovação”. Conclui-se que, no setor das componentes para automóvel, as diferentes estratégias de negócio condicionam amplamente as práticas de remuneração dos seus quadros superiores.

Uma outra investigação baseia-se no estudo das recompensas preferenciais num grupo de trabalhadores do setor privado português, tendo como base uma perspetiva de recompensas totais (Martins, 2013). O primeiro objetivo consiste em avaliar o quanto os trabalhadores se sentem recompensados pelas organizações em que trabalham. Os resultados permitiram concluir que o grupo de respondentes apresentava um nível de satisfação baixo (2,67, em 5). Um outro objetivo é saber quais as recompensas preferidas pelos trabalhadores e foi possível concluir que para 80% dos trabalhadores as recompensas preferidas são o aumento de ordenado frequente, o pagamento de horas extra, os prémios de reconhecimento, os prémios em dinheiro em função do desempenho, a participação em formações, o programa de sugestões, a possibilidade e o plano de progressão na carreira e o subsídio ou apoio a deslocações. Esta investigação permitiu estabelecer as 10 recompensas preferidas dos trabalhadores que abrangem: bom ambiente de trabalho, aumento de ordenado frequente, agradecimentos, flexibilidade na gestão do horário, participação em formações, feedback do desempenho, ordenado base, participação em seguro de saúde, elogios e atividades de convívio. Como conclusão, os dados alcançados nesta investigação revelam um quadro pouco positivo em relação à satisfação dos trabalhadores e à quantidade e variedade de recompensas recebidas e permite ainda realçar a preferência dos colaboradores por um conjunto alargado de recompensas.

Outra investigação tem como finalidade compreender a relação do desenvolvimento de competências com o desenvolvimento de práticas remuneratórias (Castro, 2006), numa empresa do setor da construção civil. Em termos de conclusões, percebe-se que o trabalhador, quando desenvolve competências, tende a melhorar o seu desempenho, podendo aumentar a satisfação no trabalho e conseqüentemente melhoria de resultados, sendo os melhores trabalhadores recompensados por isso. Quanto aos compostos remuneratórios, os resultados apontam para um decréscimo da parcela fixa, caminhando no sentido do incremento da flexibilidade e da adaptabilidade da remuneração variável na gestão de recompensas. Contudo, parece não existir uma adequada sistematização, através de eficazes instrumentos de medida que conduzam a uma correta comparação do mercado de trabalho. Revela-se ainda importante relacionar os modelos de competências com a estratégia do negócio, de acordo com as necessidades organizacionais.

Para além das investigações empíricas observadas recorreremos também aos estudos da Mercer (2014), uma Empresa especializada em Recursos Humanos e que presta serviços de Consultoria e Aconselhamento Financeiro às empresas, realizando anualmente estudos salariais.

O estudo Total Compensation Portugal 2014, analisou 106.445 postos de trabalho em 302 empresas do mercado português, atingindo desta forma um número recorde de participações. Em 2014 observaram-se incrementos reais nos salários agregados dos colaboradores. A grande maioria das famílias funcionais analisadas beneficiou de pequenos aumentos salariais (que se situaram entre 1,18% e 1,56%). Estes aumentos foram superiores aos verificados em 2013 (entre 1,09 e 1,24%), e perspetiva-se que em 2015 essa variação se venha a manter entre 1,23% e 1,40%.

Contrariamente ao que se verificou em anos anteriores, em 2014 observou-se um aumento real dos salários efetivamente pagos em grande parte dos grupos funcionais. Foi nas funções de Direção Geral/Administração e Diretores de 1ª Linha que se observou a maior variação salarial (correspondendo a 3,31% e 1,64% respetivamente). Como exceção apontam-se as funções de Comerciais/Vendas e Operários, onde se verificou uma variação negativa (de -0,14% e -1,41% respetivamente).

Os incrementos são atribuídos aos trabalhadores tendo em conta as políticas gerais das empresas, sendo que a percentagem de incremento atribuída a cada trabalhador é definida por um conjunto de fatores que influem diretamente no valor disponibilizado para esse aumento salarial. Constituem fatores preponderantes na atribuição de incrementos os resultados obtidos pela organização (70%), assim como os resultados individuais dos trabalhadores (70%). Outras situações que influenciam o aumento salarial são relativas ao posicionamento face ao mercado, à equidade interna, às diretrizes emanadas da casa-mãe, ao orçamento aprovado e aos acordos coletivos de trabalho. Os fatores que menos influenciam a atribuição do incremento salarial são a antiguidade e o nível funcional. O estudo da Mercer (2014) refere que os meses em que mais frequentemente ocorrem as revisões salariais são os meses de março (31%) e abril (25%).

No que respeita aos incentivos de curto prazo, 95% das empresas da amostra analisada atribuem bónus anuais a todos os trabalhadores e 55% dessas empresas atribuem um bónus de incentivo de vendas aos seus trabalhadores da Área Comercial, com periodicidade trimestral ou mensal. Os incentivos de longo prazo não constituem ainda uma prática frequente, sendo atribuído apenas por 28% das empresas participantes, o mesmo valor que se observou em 2013. A atribuição deste tipo de benefícios é mais frequente a trabalhadores com mais responsabilidade associada à sua função na empresa.

Relativamente aos principais benefícios atribuídos, 38% das empresas da amostra concedem o complemento de subsidio por doença, sendo este atribuído a todos os trabalhadores; 90% das empresas estudadas oferecem planos médicos com diversas coberturas; 55% das empresas da amostra atribuem seguro de acidentes pessoais, na maioria com capital seguro variável, tendo em conta o salário base; 44% das empresas participantes disponibilizam plano de pensões, sendo que a maioria dos planos de benefícios definido prevê somente direitos adquiridos aos trabalhadores na idade da reforma, ainda assim cerca de 29% desses planos prevê a antecipação da idade normal de reforma (65 anos). Quanto a férias, outros benefícios e educação, 56% das empresas estudadas

concedem dias de férias extra, para além do regulamentado por lei, aos seus trabalhadores (um aumento de 9% em relação a 2013), aproximadamente 16% das empresas estudadas pagam quotas de associações profissionais e 12% pagam a mensalidade de uma atividade desportiva. Observou-se também que 33% das empresas participam nas despesas associadas à educação dos trabalhadores (em média em cerca de 77% do custo total), existindo em alguns casos um valor máximo limite, 18% das empresas participantes concedem subsídio escolar aos filhos dos trabalhadores, cerca de 8% atribui subsídios de creche e para finalizar, 22% das empresas participantes concederam Empréstimos/ Adiantamentos aos seus trabalhadores.

4. O Sistema de Compensação

As Compensações correspondem à forma como os trabalhadores por conta de outrem são compensados (recompensados) pela sua participação numa atividade profissional numa organização (Cunha *et al.*, 2010).

A análise desta contrapartida ou compensação, é apresentada em geral de acordo com duas perspetivas, que não sendo antagónicas também não são coincidentes.

Uma que engloba todas as compensações diretas ligadas ao exercício da atividade profissional, mas também as compensações indiretas nomeadamente o conjunto de benefícios e incentivos a que todos os elementos que integram uma organização podem ter acesso, em determinadas condições. Esta perspetiva integra todos estes elementos sob a designação de recompensas. Daí decorre que na literatura, expressões como sistema de recompensas e recompensas sejam correntes (esta perspetiva é apresentada e discutida no ponto seguinte).

Uma outra, um pouco mais restritiva, que tendencialmente considera apenas as compensações diretas independentemente da sua natureza e agrupa-as sob a designação de remunerações, havendo na literatura muitas referências a sistema de remuneração (esta perspetiva é apresentada e discutida no ponto 5).

Na nossa investigação contemplamos as duas perspetivas uma vez que se podem complementar.

4.1. O Sistema de Recompensas

Um dos fatores mais importantes a ter em conta numa organização diz respeito à sua política salarial. É um elemento que intervém de forma relevante, tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como também nas relações que mantém com os seus trabalhadores. Ou seja, depende e tem consequências na envolvente e também ao nível da própria organização.

4.1.1. Conceito

O sistema de recompensas é “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Câmara, 2006: 87).

Os sistemas de recompensas constituem, assim, um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia organizacional, de contrapartidas materiais e imateriais que os seus trabalhadores recebem, pela qualidade do seu desempenho e do seu contributo, ao longo do tempo, para o desenvolvimento da organização e que têm como objetivo o reforço da sua motivação e produtividade (Câmara, 2006 e Câmara *et al.*, 2007).

Dentro da mesma lógica, o sistema de recompensas de uma organização pode também ser definido como sendo um conjunto de formas de recompensa diferentes, que se completam e têm como finalidade alinhar as atitudes e comportamentos dos trabalhadores com os objetivos organizacionais (Wood e Picarelli, 1996). Pode-se ainda acrescentar que o sistema de recompensas engloba o conjunto total de benefícios, que a empresa disponibiliza aos seus membros, assim como os mecanismos e procedimentos com base nos quais estes benefícios são concedidos (Chiavenato, 1985).

4.1.2. Características

Um sistema de recompensas deve estar inteiramente ajustado aos fatores que os trabalhadores considerem importantes para a sua motivação no trabalho, tais como a realização pessoal, o reconhecimento por parte dos seus pares e das hierarquias superiores, a progressão na carreira e a remuneração (Lawler, 1989 e Câmara 2006). Nesse sentido, conforme refere Lawler (1989), existe uma dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas, de acordo com as dimensões compensação e não compensação sugeridas por Henderson (2003).

Os sistemas de recompensas devem considerar e valorizar de forma adequada e ponderada as recompensas intrínsecas, e não só as extrínsecas, porque é das primeiras que resulta a motivação pessoal, a produtividade e a convergência de interesses, características da nova relação de trabalho (Câmara, 2006).

Os principais objetivos de um sistema de recompensas baseiam-se no incremento da motivação dos seus trabalhadores e no seu comprometimento com os objetivos organizacionais (Camara *et al.*, 2007, Gomes *et al.*, 2008 e Câmara, 2012). Na mesma linha de pensamento, Costa (2003: 239) reforça a ideia e afirma que “o básico e primeiro objetivo de um sistema de recompensas é reforçar a motivação dos colaboradores e a sua identificação com o projeto da organização”.

O sistema de recompensas tem também como objetivo atrair, reter e motivar os trabalhadores de elevado potencial, reforçar a cultura organizacional e o seu modelo estrutural, reforçando o tipo de estrutura através da atribuição de incentivos e recompensas, entre outros. Assim, compreende-se que os sistemas de recompensas consistam num elemento de gestão estratégica (Câmara, 2006). O sistema de recompensas de uma organização tem igualmente como finalidade dar resposta a três objetivos (Cunha *et al.*, 2010): o primeiro objetivo passa por alinhar os comportamentos individuais dos trabalhadores com os objetivos organizacionais. O segundo baseia-se em alcançar e/ou manter uma situação em que prevaleça a igualdade interna, externa e individual de modo a reforçar positivamente os bons comportamentos e negativamente os comportamentos menos bons, por forma a contribuir para a existência de níveis de motivação apropriados e para atrair e reter os melhores profissionais. O terceiro objetivo assenta na manutenção de controle dos custos, para que os produtos/serviços da empresa não se tornem demasiado onerosos e no sentido de adequar os custos da organização às variações do meio envolvente.

Os sistemas de recompensas constituem fatores diferenciadores no que se refere à motivação e satisfação dos trabalhadores, assim como para proceder à avaliação do trabalhador (Duarte e Torres, 2010), sendo que deve também estimular o comportamento que a organização considera adequado (Mesquita, 1999). A maioria dos autores admitem mesmo que é possível e desejável influenciar o comportamento dos trabalhadores através dos sistemas de remuneração, com vista à eficácia organizacional (Vaz, 2008).

Para que seja eficaz e para que consiga alcançar os seus objetivos um sistema de recompensas deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização, incentivando atuações e comportamentos adequados que os permitam concretizar e ainda deve ser bem aceite pelos trabalhadores a que se destina e percecionado como justo (proporcionar justiça) e objetivo, de forma a avaliar cada pessoa de forma equitativa, com base em critérios claros e incontestados, que virão a ser medidos e comparados com regras pré-definidas e que, na medida do possível, afastem a subjetividade. Este aspeto favorece a retenção e a manutenção de talentos o que não acontece se o sistema for igualitário, ou seja, todos os trabalhadores são tratados da mesma forma, com as mesmas regalias e em funções idênticas, o salário é igual. O igualitarismo, sob este ponto vista, não funciona em mercados abertos e tem como consequência a saída dos melhores profissionais para outras organizações, que lhes ofereçam melhores condições e oportunidades de evolução na carreira (Câmara, 2006).

Os sistemas de recompensas são de grande importância e a sua probabilidade de êxito é tanto maior quanto melhor for a sua seleção e elaboração, devendo-se ter em linha de conta os objetivos dos indivíduos e das organizações (Lawler, 1988 *cit in* Castro, 2006). Acrescenta-se ainda que “o sistema de compensação constitui, uma das vias preferenciais para o estabelecimento de um sentido de justiça na organização” (Cunha *et al.*, 2010: 644), sendo que uma das finalidades do sistema de compensação é o alcance ou manutenção de uma situação de equidade interna, externa e individual, que consistem em conceitos fundamentais para as organizações (Cunha *et al.*, 2010).

A equidade interna deve ser assumida pela organização se esta se considera eficaz, devendo excluir o sentimento de insatisfação por parte dos trabalhadores, que levam a comportamentos negativos como a desmobilização, elevadas taxas de absentismo e fraco desempenho, entre outras (Alis *et al.*, 2014). Refere-se ao grau em que as compensações são definidas de forma justa para os diferentes cargos e funções, sendo que diferentes funções devem dar origem a diferentes compensações (Cunha *et al.*, 2010). Os fatores de equidade interna estão diretamente relacionados com a organização e a sua envolvente interna (Alis *et al.*, 2014). Assim, é importante o estabelecimento de regras que favoreçam a igualdade no interior da empresa (Peretti, 2004 *cit in* Alis *et al.*, 2014), tais como a garantia de uma avaliação fiável de cada trabalhador, a partir de uma correta avaliação de funções e conseqüentemente, uma tabela salarial equitativa e uma avaliação fiável do desempenho da função, pois “os fatores de igualdade interna estão diretamente relacionados com a envolvente interna da organização” (Alis *et al.*, 2014: 184).

Relativamente à equidade externa existem diversos fatores que podem influenciar o sentimento de igualdade salarial, tanto a nível individual como a nível coletivo. A legislação governamental tem um papel importante, no sentido de determinar o salário mínimo a pagar e legislando um salário idêntico para um trabalho do mesmo valor. Também as empresas podem ter um papel importante, oferecendo aos seus trabalhadores um salário mais elevado do que o que se pratica no mercado com o objetivo de atrair e reter os profissionais mais competentes, nomeadamente para funções estratégicas (Alis *et al.*, 2014). Assim, diz respeito ao grau em que as compensações pagas numa organização são consideradas justas em relação ao que se paga noutras empresas (Cunha *et al.*, 2010).

A equidade individual diz respeito ao grau em que as compensações pagas aos trabalhadores que têm a mesma função são consideradas justas, sendo lógico, no entanto, que dois trabalhadores com a mesma função, mas com prestações de desempenho diferentes sejam recompensados de forma diferente (Cunha *et al.*, 2010).

Quando se verifica a existência de equidade, o trabalhador experimenta a sensação de satisfação (Chiavenato, 1985). Neste contexto, Bilhim (*cit in* Câmara, 2006) considera que recompensar de forma adequada cada trabalhador ou cada equipa de trabalho, equitativamente, quer interna quer externamente, constitui uma questão vital para os empresários.

Existem outros fatores que determinam o sistema de relações laborais e contribuem também para a existência de equidade no trabalho e nas organizações em Portugal. A Assembleia Constituinte da República, do Governo e das Assembleias Regionais das regiões autónomas dos Açores e da Madeira fixa os trabalhadores, começando pelos consagrados constitucionalmente, de grande relevância, assim como as condições genéricas que resultam das relações laborais. Os artigos 53º a 57º da Constituição da República Portuguesa definem os direitos, liberdades e garantias dos trabalhadores como a garantia de segurança no emprego, o direito de criação de comissões de trabalhadores e a liberdade sindical, os direitos das associações sindicais (nomeadamente o direita

à contratação coletiva) e o direito à greve. Também os direitos económicos constitucionalmente garantidos são consagrados como direitos dos trabalhadores, tais como o direito à retribuição do trabalho, à organização do trabalho com condições socialmente dignas, à higiene e segurança no trabalho, aos tempos de repouso e lazer, entre outros. A efetivação dos direitos económicos referidos, obriga a uma intervenção do poder do Estado no que se refere ao estabelecimento e atualização do salário mínimo, ao limite da duração do trabalho, à proteção dos trabalhadores que estejam em condições desprotegidas e ainda à criação de condições para repouso e férias (Silva e Reis, 2014).

Todos estes fatores, que determinam as relações de trabalho, devem ser levados em consideração com a noção de que todos eles tendem em conduzir a uma equidade, quer em contexto de trabalho, quer em termos de mercado ou individualmente.

Neste sentido e uma vez que “a igualdade dos salários é uma noção relativa” (Alis *et al.*, 2014: 188) que se estabelece na perceção que cada pessoa tem e na forma como encara o que considera justo, a noção de igualdade deve ser clara começando pela igualdade que deve existir entre homens e mulheres. A igualdade salarial é um elemento primordial de uma política equitativa para uma função igual. Assim, a grelha salarial constitui o conjunto das relações instituídas entre os salários das diferentes funções no interior da organização agrupada por classes, assumindo o formato de uma grelha de classificações. As organizações compõem a sua grelha salarial de acordo com as suas características, o grau de exigência de cada função e o mercado de trabalho. Estando as funções integradas num plano de avaliação, torna-se possível determinar o número de classes das funções e um nível salarial específico para cada função, de acordo com critérios específicos. A grelha salarial de uma organização consiste, assim, na definição de diferentes classes de funções com vários níveis salariais. (Alis *et al.*, 2014: 189).

Também estes são fatores que contribuem para a equidade no trabalho, de forma externa, interna ou individual.

A teoria da equidade de Adams parte da premissa de que os trabalhadores tendem a comparar o esforço despendido no seu trabalho (inputs) com as recompensas que recebem da organização, que representam o contributo do seu trabalho (outputs), que se traduzem nas recompensas de natureza económica, sociais ou psicológicas e também com inputs e outputs de outras pessoas com funções idênticas noutras organizações. Esta tese preconiza que o indivíduo constrói um quociente tendo como base a comparação entre os seus próprios inputs e outputs e os inputs e outputs de outros. Os trabalhadores tendem mesmo a comparar o seu contrato com o de outros colegas da sua organização ou mesmo com pessoas que trabalham noutras organizações (Davis e Newstrom, 1998). Os autores sugerem que em casos em que a recompensa exceda as expectativas dos trabalhadores, estes, motivados por um sentimento de dívida para com a organização em que trabalham, procurarão melhorar a relação contratual que mantêm e aumentar o seu desempenho.

Se, contrariamente a isto, os trabalhadores se sentirem recompensados de forma inadequada, procurarão reduzir os seus sentimentos de iniquidade utilizando os mesmos tipos de estratégias.

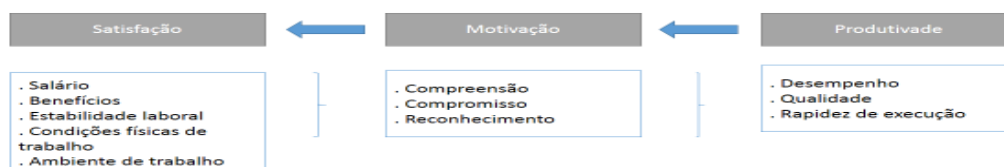
No entanto, a teoria da equidade não conseguiu explicar inteiramente as atitudes dos indivíduos no que diz respeito à injustiça percebida, dado que, considerava como único fator os fatores relacionados à distribuição das recompensas, sem ter em conta aspetos de procedimento ou sociais.

Quando os trabalhadores sentem que o seu valor intelectual, competências e comportamentos são reconhecidos, independentemente do lugar ocupado na hierarquia da organização, há uma maior tendência para proceder à partilha de conhecimento, assim como uma maior disposição para a cooperação e para a inovação (Rego, 2000). O autor refere que, pelo contrário, “as pessoas que se sentem injustiçadas dificilmente se disporão a fazer mais do que aquilo a que são obrigadas, a não ser que tenham interesse nisso” (Rego, 2000: 121).

Também Câmara *et al.*, (2007) preconizam que não existe produtividade elevada se as pessoas da organização não estiverem motivadas para o seu trabalho e para o projeto organizacional e que não é possível existir motivação, de forma sustentada, se a organização não fizer uma correta gestão dos fatores da satisfação.

A figura 1 ilustra a articulação existente entre a satisfação, a motivação e a produtividade.

Figura 1 – Articulação entre satisfação, motivação e produtividade



Fonte: Adaptado: Câmara *et al.*, 2007

Desta forma, um sistema de recompensas deve assentar numa base de sintonia com os fatores considerados motivadores no trabalho, tal como o sentimento de realização pessoal, o reconhecimento pelos seus pares e pelas suas chefias, a progressão na carreira, o estilo de gestão e a remuneração (Lawler, 1989 e Câmara, 2006), recorrendo a instrumentos que promovam a satisfação e motivação dos trabalhadores, de forma competitiva e de acordo com os objetivos empresariais (Costa, 2003).

Tendo em conta as permanentes mudanças do ambiente, é fundamental repensar os sistemas de recompensas no que diz respeito aos seus objetivos e às ferramentas utilizadas, de forma a pô-los em prática. Os sistemas de recompensas devem ficar assentes em traves mestras como (Câmara, 2006):

- a) A coerência dos seus componentes;
- b) o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização;
- c) o facto de possuir componentes materiais e imateriais;
- d) o critério de atribuição ser baseado no desempenho e na contribuição para os resultados do negócio;
- e) A intenção de ser considerado como fonte de motivação e produtividade.

Assim, uma organização desenha e implementa um sistema de recompensas com vista a evidenciar as atenções do trabalhador nos comportamentos que considera adequados para o alcance dos objetivos (Anjos e Chambel, 2008). Isto, porque o sistema de compensação tem-se vindo a revelar uma ferramenta fundamental quando se trata de conquistar e manter os trabalhadores, mas também na concretização de aumento de eficiência e performance (Mesquita, 1999).

Na definição de um sistema de compensação os decisores são confrontados com questões de difícil resolução, dada a dificuldade em agradar a todas as partes interessadas (gestão, trabalhadores, acionistas e sindicatos). A equidade interna e externa, o pagamento da prestação de trabalho de forma fixa ou variável, a compensação da função do trabalhador, a atribuição de salários abaixo ou acima do que se pratica no mercado e a atribuição de recompensas monetárias ou não-monetárias são alguns dos fatores que originam a dificuldade na definição de um sistema de compensação (Cunha *et al.*, 2010). Neste sentido, o desenvolvimento de políticas de remuneração envolve inevitavelmente pensar e praticar a remuneração de forma estratégica, devendo considerar os objetivos, os valores e a cultura organizacional, assim como os desafios de uma economia globalizada e cada vez mais competitiva (Lawler *cit in* Armstrong e Murlis, 2014).

Todavia, conseguir no momento de crise, por que passamos atualmente, que os trabalhadores atuem de forma eficiente e eficaz, consistindo numa mais-valia para a organização, envolve um esforço significativo na implementação das medidas estratégicas que conduzam à satisfação e motivação. Assim, a criação de condições que promovam a motivação e o sentimento de pertença por parte dos trabalhadores, por forma a que a organização possa beneficiar do seu potencial, deve ser uma preocupação dos gestores (Duarte e Torres, 2010). É fundamental criar a conjuntura ideal para que todas as partes beneficiem, pois, “a compensação representa um custo relevante para as organizações e um fator crucial para os trabalhadores, pelo que os gestores lhe atribuem uma atenção significativa” (Cunha *et al.*, 2010: 627).

Contudo, porque “uma empresa não é uma massa indiferenciada de pessoas” (Câmara *et al.*, 2007: 494) nem todos os trabalhadores valorizam as recompensas que lhe são atribuídas de igual forma.

Para uns, os bens tangíveis são mais importantes, outros atribuem mais relevância a compensações emocionais, tais como o reconhecimento, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a qualidade do ambiente de trabalho ou as oportunidades de desenvolvimento, aspetos que, de qualquer forma, são muito importantes para a retenção dos recursos humanos numa organização.

A figura 2 apresenta a segmentação-tipo de uma organização e permite perceber que as prioridades de cada um dos segmentos são diferenciadas, tendo em conta as diferentes funções desempenhadas na organização (Câmara *et al.*, 2007).

Figura 2 – Segmentação do tipo de população de uma organização de acordo com a percepção do sistema de recompensas



Fonte: Adaptado: Câmara *et al.*, 2007

Com públicos internos diferentes numa organização, torna-se necessário que a mesma adapte o tipo de recompensas às necessidades dos seus trabalhadores. O *marketing* interno é importante pois é uma ferramenta que permite segmentar a população organizacional “em grupos dotados de homogeneidade, no que toca às suas necessidades, expetativas e aspirações em relação à empresa” (Câmara *et al.*, 2007: 494). Nesse sentido, as organizações devem ter sensibilidade quanto aos perfis de necessidades e interesses dos seus trabalhadores, dado que são distintos entre si. Como tal, é expectável que assumam também comportamentos distintos face aos estímulos de recompensa (Gomes *et al.*, 2008).

Existem dois tipos de recompensas (Câmara, 2006 e Câmara *et al.*, 2007): as recompensas extrínsecas e as recompensas intrínsecas (desenvolvidas nos pontos seguintes). De acordo com os autores, as recompensas extrínsecas estão relacionadas com as políticas remuneratórias utilizadas pela organização enquanto as recompensas intrínsecas dizem respeito a mecanismos de

reconhecimento, tendo em conta o desempenho demonstrado pelos trabalhadores (Câmara *et al.*, 2007).

A figura 3, possibilita uma melhor perceção do comportamento das pessoas relativamente às recompensas proporcionadas pela organização a partir do desenho da pirâmide das necessidades de Maslow, da teoria de Herzberg e dos subsistemas de recompensas.

Figura 3 – Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler



Fonte: Adaptado: Câmara *et al.*, 2007 e Câmara, 2006

Maslow identificou a existência de cinco variáveis de necessidades humanas, colocadas por ordem hierárquica. O autor defende que existe uma hierarquia de necessidades e que as mesmas não são completamente estanques. “existe precedência das mais básicas sobre as mais elevadas” (Cunha *et al.*, 2007: 157) do que motiva o indivíduo no que respeita à necessidade não satisfeita. Isso significa que estando por satisfazer as necessidades de nível mais baixo, o indivíduo não se sente motivado para satisfazer as necessidades de nível mais elevado. Para além disso, quando estão satisfeitas as necessidades de um determinado nível, são ativadas as necessidades do nível seguinte, deixando as primeiras de ser motivadoras para o indivíduo. No entanto, também estas continuam a necessitar de ser satisfeitas (Cunha *et al.*, 2007).

A teoria de Herzberg vem na sequência da de Maslow e é denominada de teoria bifatorial que preconiza que as pessoas têm dois tipos de necessidades e que devem ser considerados independentes, assim como os seus efeitos (Cunha *et al.*, 2007). Esta teoria apresenta dois fatores: os fatores higiénicos, que têm a ver com o contexto de trabalho e os fatores motivadores relacionados com o conteúdo do mesmo (Câmara *et al.*, 2007). Segundo palavras de Herzberg “... o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação; e do mesmo modo, o oposto da insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim a ausência de insatisfação”

(Câmara, 2006: 109), pois que a satisfação e a insatisfação estabelecem-se em diversos tipos de necessidades pessoais (Câmara, 2006).

Por sua vez, Lawler sugere uma distinção entre as recompensas que o trabalhador retira da natureza do seu trabalho, a visibilidade e sentido de realização pessoal, o reconhecimento e o prestígio que este lhe proporciona, que se denominam de recompensas intrínsecas e um conjunto de outras recompensas que não estão diretamente relacionadas com o trabalho desenvolvido pelo trabalhador, as recompensas extrínsecas (Câmara *et al.*, 2007).

Com efeito, o salário pode ser um elemento motivador. No entanto, pode não ser suficiente para manter um trabalhador numa organização, se este não estiver acompanhado de outros fatores intrínsecos, que o tornem atrativo, como sejam trabalhar numa organização de prestígio, ter um trabalho desafiante, a qualidade de vida organizacional e o estilo de liderança.

Parafrazeando Gomes *et al.* (2008: 676) um sistema de recompensas eficaz deve contemplar “um conjunto de fatores como a remuneração, o reconhecimento social e o feedback – e não os que se limitam a uma aplicação mecânica de determinadas quantidades de dinheiro a níveis preestabelecidos de desempenho.”

4.1.3. Componentes do Sistema de Recompensas

Os termos “recompensas” e “compensação” são muitas vezes utilizados indiscriminadamente embora possuam diferenças (Kintana, 2006 *cit in* Cunha *et al.*, 2010).

A compensação pode ser dividida em três componentes principais: retribuição fixa, retribuição variável e compensação indireta (*fringe benefits*). A remuneração fixa engloba todos os valores pagos em numerário associados à função ou às competências. Inclui o salário mensal, subsídios de férias e de Natal e ainda a retribuição relativa à isenção de horário. A retribuição variável altera de acordo com os resultados obtidos e o alcance de objetivos, podendo ser resultante do desempenho individual ou grupal. Os benefícios, terceira componente do conjunto remuneratório, são atribuídos de forma não-remuneratória, como sejam automóveis, cartões de crédito, seguros de saúde, planos complementares de pensão, ginásio, entre outros. Alguns dos benefícios são atribuídos a todos os trabalhadores, outros tendem a ser maiores à medida que também vai aumentando a hierarquia profissional (Cunha *et al.*, 2010).

Existem dois tipos de recompensas: as recompensas monetárias, também designadas por extrínsecas e as recompensas não-monetárias, também denominadas de intrínsecas, sendo as primeiras que devem ser consideradas como compensação. As recompensas não-monetárias ou recompensas intrínsecas (Herzberg 1996 *cit in* Cunha *et al.*, 2010) abrangem aspetos como trabalho desafiante, reconhecimento social, prestígio da função ou ações de responsabilidade social não inseridas nas categorias de benefícios (Câmara, 2006) e que não são facilmente determináveis monetariamente. As recompensas monetárias englobam as recompensas extrínsecas associadas

ao trabalho, incluindo o salário e todos os bens possíveis de avaliar monetariamente. As recompensas dividem-se, assim, como já foi referido, em intrínsecas e extrínsecas (Câmara, 2006).

4.1.3.1. Recompensas Extrínsecas

As recompensas extrínsecas ou financeiras abrangem as recompensas quantificáveis ou tangíveis que a organização concede aos trabalhadores e incluem todas as recompensas que têm valor monetário e que contribuem para a remuneração total (Armstrong, 2010).

As recompensas extrínsecas integram o salário, os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatuto. Pode-se considerar, neste tipo de recompensas, uma componente fixa (salário fixo) e uma componente variável (salário variável) (Lawler, 1989 e Câmara, 2006).

Da componente fixa fazem parte o salário e os subsídios de carácter regular e periódico como por exemplo, o subsídio de alimentação, de turno, de prevenção, de risco, entre outros (Wood e Picarelli, 1996 e Câmara, 2006).

O salário é definido como o “montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho” (Câmara, 2006: 155) e deve obedecer a três requisitos: (1) constituir uma contrapartida do trabalho prestado (pois tem por base uma relação de trabalho subordinado); (2) possuir carácter regular e periódico (de acordo com a periodicidade definida, embora a forma mais comum seja mensal); (3) ser paga em dinheiro ou em espécie (se a forma de pagamento consistir no fornecimento de bens ou serviços como componente salarial) (Câmara, 2006: 155).

A componente variável é composta pelos benefícios, incentivos e símbolos de estatuto. Esta componente da remuneração total tende a promover uma motivação efetiva por parte dos trabalhadores no desempenho do seu trabalho (Silva, 2008).

A remuneração variável é um fator de vantagem competitiva no sentido de estimular os resultados estratégicos da organização. Para a implementação de um sistema que inclua a remuneração variável é necessário que a orientação estratégica seja clara, que exista definição de objetivos e que estes estejam ao alcance das equipas e dos trabalhadores e também um elevado grau de flexibilidade (Wood e Picarelli, 1996).

Os benefícios, são de difícil definição dado a sua variedade e natureza. No entanto, têm pontos em comum pois são geralmente pagos em espécie, isto é, em bens e serviços, e só em situações especiais em dinheiro. Os benefícios visam dar resposta às necessidades sociais dos trabalhadores, quer sejam primárias ou de segurança. Podemos referir como exemplo o Complemento do Subsídio de Doença, o Seguro de Saúde, o Seguro de Vida, os Planos de Pensões, os Planos de Benefício Flexíveis e os Benefícios Individualizados (*Fringe Benefits*).

Os benefícios são uma das formas de remuneração variável, correspondem a uma parte considerável da remuneração total e podem constituir um fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego. A importância dos benefícios é também proveniente do impacto sobre a imagem da empresa no mercado e na comunidade. A existência de benefícios é fundamental para a atração e retenção dos trabalhadores, particularmente quando os requisitos do negócio obrigam a elevados níveis de exigência profissional. Os benefícios, devem ainda responder aos motivos que impulsionam a satisfação dos trabalhadores. Atualmente, os benefícios não podem ser considerados apenas como elementos compensatórios, mas também como fatores de melhoria da qualidade de vida e da produtividade (Chiavenato, 1996).

Os planos de benefícios flexíveis têm a vantagem de proporcionar aos trabalhadores a opção de escolher entre os benefícios disponíveis pela organização, de entre aqueles que mais se adequam ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida (Wood e Picarelli, 1996).

Os incentivos “são componentes variáveis do salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o empregado” (Câmara, 2006: 162). Os incentivos assumem diversas formas e dependem, quer da criatividade dos gestores, quer de questões de ordem fiscal. Os sistemas de incentivos contribuem para uma maior motivação dos trabalhadores e têm uma relação positiva com a o desempenho do trabalhador (Melo e Machado, 2015).

O seguinte quadro permite visualizar os incentivos mais frequentes instituídos pelas organizações.

Quadro 1 – Incentivos mais frequentes

	Monetários	Não Monetários
De Curto Prazo (até 1 ano)	Comissões Bónus	Viagens
De Médio e Longo Prazo (mais de 1 ano)	Stock Options Phantom Shares Stock Grants	

Fonte: Adaptado: Câmara, 2006

As comissões aplicam-se normalmente à força de vendas com o objetivo de incentivar o melhor desempenho, na melhoria do volume de vendas realizadas pelos trabalhadores. Os bónus têm como objetivo recompensar e valorizar os objetivos de equipa, estimulando a entejuda, a solidariedade e os comportamentos considerados adequados no desempenho da atividade profissional (Câmara, 2006).

As *Stock Options* constituem planos que permitem ao trabalhador receber anualmente um determinado número de direitos para adquirir um certo número de ações da organização, a um preço fixo, depois de um período de carência anteriormente estabelecido. As *Phantom Shares* são planos de unidades de participação na organização. As *Stock Grants* consistem em planos de doação ou vendas de ações da organização, sendo as mesmas disponibilizadas de forma gratuita a um preço inferior à sua cotação em bolsa e podem ser utilizadas depois de um período de carência de 12 meses (Câmara, 2006).

Os símbolos de estatuto constituem formas visíveis e palpáveis de prestígio e reconhecimento. Compreendem os sinais exteriores da relevância que as organizações atribuem aos seus gestores seniores com o objetivo de elevar a sua auto-estima e fortalecer o seu sentimento de auto-realização dando-lhes a sensação de que atingiram o topo da carreira, de que obtiveram os seus objetivos pessoais e de fazer parte de um grupo de eleitos. Embora seja difícil enumerar todos os símbolos de estatuto que as organizações podem atribuir aos gestores que pretendem prestigiar, apresentam-se como exemplos: a dimensão e a localização privilegiadas do gabinete de trabalho assim como o tipo de mobiliário e decoração, o carro de serviço topo de gama, o lugar de estacionamento reservado, o motorista privado, a assistente pessoal, e a atribuição de um cartão de crédito “*gold*”, entre outros (Câmara, 2006).

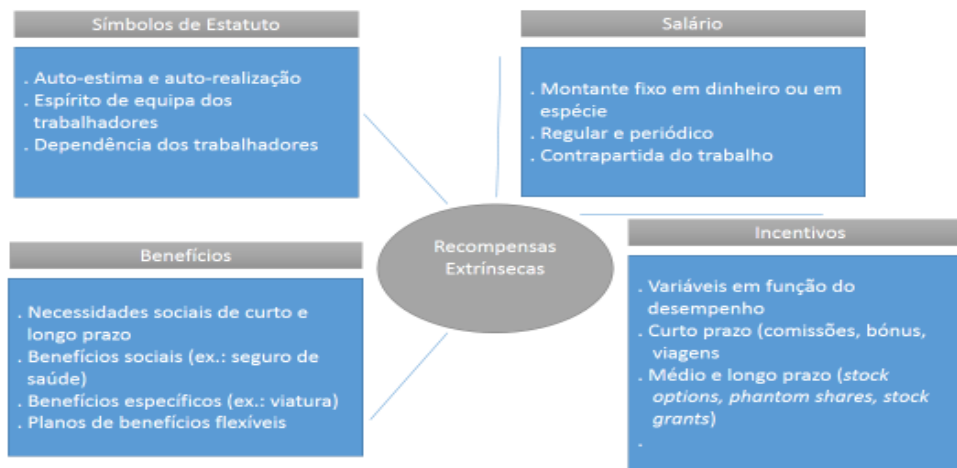
A vantagem principal da remuneração variável prende-se com a possibilidade de conduzir os esforços dos trabalhadores na persecução dos resultados organizacionais. Por outro lado, dada a sua flexibilidade, proporciona à organização, poder estabelecer a sua política de remuneração variável, tendo em conta os seus objetivos, a cada momento. A remuneração variável permite, assim, aumentar o valor conferido aos seus trabalhadores nas fases mais prósperas e diminuir esse mesmo valor nas situações de recessão (Telles e Assis, 2009).

As organizações que decidem implementar um plano de remuneração variável devem ter em mente que se trata de um fator de vantagem competitiva, que irá alavancar os resultados estratégicos. Existem alguns fatores críticos para o sucesso de um sistema de remuneração: a importância de uma orientação estratégica clara, a garantia de que os objetivos estão ao alcance dos grupos e dos indivíduos, a existência de um horizonte pré-determinado e um alto grau de flexibilidade (Wood e Picarelli, 1999).

Relativamente às desvantagens da remuneração variável, Kohn (1995) aponta unicamente a garantia de submissão temporária do trabalhador dado que esta forma de remuneração não promove o compromisso duradouro, apenas modifica de forma temporária o comportamento do mesmo. O mesmo autor afirma que quando se pretende produzir mudanças duradouras de atitude e comportamento, as recompensas demonstram ser bastante ineficazes pois logo que estas desaparecem, os trabalhadores voltam a ter os comportamentos anteriores pois “os incentivos não alteram as atitudes subjacentes ao comportamento” (Kohn, 1995: 13). Na mesma linha de raciocínio, Bergamini (1998) menciona a existência de uma reação positiva imediata, mas que não se mantém

a longo prazo e refere ainda que “os critérios de atribuição de prémios precisam estar claramente estabelecidos para não provocarem uma sensação de injustiça ou iniquidade” (Bergamini, 1998: 12) devendo os trabalhadores contemplados com as recompensas saber com exatidão que atitude ou ação foi realizada para ser retribuído desta forma pela organização, para que não venham a surgir problemas no futuro (Bergamini, 1998).

Figura 4 – Recompensas Extrínsecas



Fonte: Adaptado: Câmara, 2006

A Figura 4, representada acima, permite-nos sintetizar o que são as Recompensas Extrínsecas.

4.1.3.2. Recompensas Intrínsecas

As recompensas intrínsecas estão intimamente relacionadas como trabalho realizado, com a sua natureza e enquadramento, assim como com o sentido de responsabilidade que confere ao trabalhador (Câmara *et al.*, 2007). Estes tipos de recompensas constituem componentes de natureza imaterial que conduzem à motivação dos trabalhadores, assim como ao seu envolvimento e identificação com a organização, na medida em que o seu trabalho é reconhecido. As recompensas intrínsecas ou não financeiras integram a noção de recompensas relacionais, isto é, recompensas intangíveis relacionadas com o ambiente de trabalho (Armstrong, 2010). Estão associadas ao grau de satisfação proporcionado pela experiência de trabalho e com o estilo de gestão da organização, a autonomia promovida, o reconhecimento e o desenvolvimento de carreira (Câmara *et al.*, 2007).

Por recompensas intrínsecas compreendem-se (Lawler, 1989 e Câmara, 2006):

- Os mecanismos de reconhecimento, que são fundamentais na medida em que distinguem e premeiam atuações e comportamentos que contribuem, de forma notável, para atingir os objetivos organizacionais. Este tipo de reconhecimento, quando mal gerido, pode levar à insatisfação profissional, ao sentido de frustração e de injustiça e conduzir ao rompimento da relação laboral (Câmara, 2006);

- o desenho funcional, que está associado a três fatores relativos às fontes de excelência no trabalho (Alfie Kohn, 1993 *cit in* Câmara, 2006): (1) a liberdade de escolha do trabalhador nas tarefas a realizar, (2) a colaboração ou construção de equipas com vista à troca de ideias e (3) o conteúdo funcional, ou seja, que tipo de trabalho é dado às pessoas para executar. Estes fatores estão ligados ao sistema funcional e consequentemente, ao desenho funcional;

- a autonomia e responsabilidade, que se pode definir como a liberdade de ação que um trabalhador tem enquanto titular de uma função, no decorrer do exercício das tarefas ou atividades a ela inerentes e ainda o maior ou menor impacto que a sua atuação tem nos resultados da organização;

- as oportunidades de desenvolvimento profissional, que se baseiam na apetência natural dos indivíduos pela aprendizagem de coisas novas para aperfeiçoar conhecimentos que já possuem, apontando para que a o investimento em formação deva ser uma prioridade para a organização;

- o envolvimento dos trabalhadores na definição dos objetivos estratégicos da organização que se revela fundamental, pois muito embora a reflexão estratégica deva ser da incumbência da gestão de topo, esta pode recorrer à experiência dos operacionais para a tomada de decisão;

- o clima organizacional e estilo de gestão, partindo de uma estratégia clara e partilhada, na qual as pessoas são estimuladas a desenvolver iniciativas próprias e a correr riscos, alinhadas como a estratégia organizacional, sentindo-se parte integrante do negócio mas contando incondicionalmente com o apoio da chefia.

As recompensas intrínsecas estão diretamente relacionadas com o clima organizacional da empresa, sendo desejável que esta funcione com base numa estratégia clara e partilhada, considerando-se este tipo de atuação “altamente motivador e estimulador de elevados desempenhos e, para além disso, cria um forte sentido de identidade e compromisso dos empregados para com o projeto da empresa” (Câmara, 2006: 141).

A Figura 5 dá-nos uma perspetiva do que são as Recompensas Intrínsecas.

Figura 5 – Recompensas Intrínsecas

Fonte: Adaptado: Câmara, 2006

4.1.4. As recompensas Totais

Com vista a fazer face à competitividade cada vez maior a que atualmente se assiste e à necessária dinamização das organizações, é notório que muitas delas começam a optar por uma política de remunerações mais flexível e que tende a diferenciar as suas pessoas. Tem como objetivo fundamental que os melhores trabalhadores permaneçam na organização, assim como também premiar e incentivar os comportamentos e competências que consideram como os mais adequados para alcançar os objetivos organizacionais.

Assim, este ponto aborda o modelo das recompensas totais, que parte de uma abordagem mais recente e compreende a totalidade das recompensas que podem ser promovidas pelas organizações e, ainda, os aspetos que podem ser valorizados pelos trabalhadores, no contexto da relação de trabalho que estabelecem.

Entende-se por recompensas totais, as recompensas que compreendem qualquer investimento que a organização faz no trabalhador, assim como qualquer fator que o trabalhador valorize no contexto da relação de trabalho (Worldatwork, 2007 *cit in* Martins, 2013). O mesmo autor define o conceito como “todas as ferramentas disponíveis ao empregador que podem ser utilizadas para atrair, motivar e reter colaboradores”. (Worldatwork, 2007: 4 *cit in* Martins, 2013). O conceito de recompensas totais integra tudo o que pode ser compensador para o trabalhador no quadro da relação de trabalho (Gross e Friedman, 2004 *cit in* Martins, 2013). Confirmando esta ideia, Vaz (2008) refere que a remuneração total retrata a relação estabelecida entre o trabalhador e a organização, que ultrapassa grandemente o âmbito material. De acordo com a autora, a

remuneração total é composta por duas componentes: a componente tangível e a componente intangível. A opção dos elementos destas componentes e dos seus valores, reflete a qualidade da relação do trabalho em conciliação com a componente financeira da organização, processando-se de forma estável e flexível (Vaz, 2008).

O conceito de recompensas totais abrange, assim, todo o género de recompensas que um trabalhador pode alcançar da sua relação com a organização em que trabalha, sejam elas recompensas diretas e indiretas ou recompensas intrínsecas e extrínsecas (Manus e Graham, 2003 *cit in* Martins, 2013). Este conceito, inclui todos os aspetos inerentes às recompensas, designadamente os aspetos financeiros, como por exemplo a compensação e os benefícios, e os aspetos não financeiros, como sejam as recompensas intrínsecas alcançadas através do trabalho, que estão relacionadas e são tratados como um todo integrado e coerente (Armstrong, 2007 *cit in* Martins, 2013).

“A remuneração global é composta, por um lado, pela remuneração direta (salário-base e respetivos complementos, coletivos ou individualizados, fixos ou variáveis, imediatos ou diferidos) e, por outro lado, pela remuneração indireta (regalias sociais)” (Alis *et al.*, 2014: 174). Os mesmos autores defendem que o desempenho, a competência e o contributo estão relacionadas com as retribuições adicionais definidas como remuneração contingente (Alis *et al.* 2014), ou seja, aquela que adota um sistema de incentivos misto em que o incentivo de base individual premeia o desempenho individual e o de base grupal tem como objetivo conduzir à cooperação para um desempenho coletivo (Cunha *et al.*, 2007).

A remuneração direta remunera o cargo ocupado e o desempenho do cargo, correspondendo ao salário que o trabalhador auferir, resultante do seu trabalho e dos resultados atingidos e pode refletir o nível de experiência que o trabalhador detém e os seus comportamentos e características (Alis *et al.*, 2014), ou seja, é a recompensa financeira, a troca entre a organização e o trabalhador, que pode ser feita de duas formas: fixa ou variável (Santos, 2009). É definida pela legislação, pelos acordos coletivos, pela grelha de salários da organização ou pelo mercado de referência ou ainda pelas características e decisões do mercado salarial da própria organização (Alis *et al.*, 2014). A remuneração indireta é acrescentada à remuneração direta e designada por benefícios sociais. Os benefícios podem estar associados ao trabalho prestado pelo trabalhador à organização ou ainda estar relacionados com questões de natureza pessoal (situação familiar). Podem ser definidos como complementos (benefícios), que se adicionam à remuneração direta (compensação). Pode ser feito de forma monetária ou não-monetária e estabelecidos de forma regular (estabelecidos obrigatoriamente pelo Estado) ou ainda convencional (resultantes de convenções ou acordos coletivos) ou definidos pela política salarial da organização (Alis *et al.*, 2014).

Este modelo possibilita às organizações apresentar aos seus trabalhadores e aos que venham a ser recrutados, um conjunto remuneratório consistente e diferenciado em relação à concorrência (Kaplan, 2005; Rumpel e Medcof, 2006 *cit in* Martins, 2013) e proporcionar aos trabalhadores uma

maior complementaridade entre a vida pessoal e profissional (Thompson, 2002 *cit in* Martins, 2013). Permite transmitir ainda uma mensagem chave coerente, motivadas pelo alinhamento existente entre os componentes das recompensas totais e a visão de negócio da organização, cooperando para que os elementos da organização também trabalhem nesse sentido (Kaplan, 2005 *cit in* Martins, 2013).

5. Os Tipos de Sistemas de Remuneração

A remuneração é entendida como a contrapartida dada pela entidade patronal ao trabalhador em troca do exercício de uma atividade regular, em que este dedica parte de si, do seu tempo e do seu esforço, em determinadas condições previamente acordadas, no sentido de cumprir o padrão de desempenho requerido pela organização (Costa, 2003). Segundo Almeida (1992 *cit in* Fernandes, 2007: 400), “entende-se por remuneração a retribuição a que o trabalhador tem direito pelo trabalho efetuado de acordo com o contrato de trabalho, regras regulamentares ou costume”. Numa outra perspectiva, Cunha *et al.* (2010) defendem que a retribuição consiste em definir a forma como a pessoa é recompensada em troca do seu valor para a organização, sendo “considerada uma importante parte da estratégia de Gestão de Recursos Humanos” (Melo e Machado, 2015: 107). Ainda o nº 1 do artº 258 do Código do Trabalho, “considera-se retribuição, a prestação, que nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito em contrapartida do seu trabalho”.

A gestão de remunerações adota um papel estrutural entre as políticas de recursos humanos dado que as decisões sobre este tema, uma vez tomadas, dificilmente serão modificadas e tendem a perdurar por períodos largos. A dificuldade em alterar decisões relativas às políticas de remunerações conduzem a que os seus efeitos evidenciem um impacto elevado, ainda que muitas vezes não sejam visíveis. As características desta política e os seus efeitos devem-se a quatro principais aspetos que delimitam a sua definição e as suas possibilidades de revisão: (1) contingências financeiras que limitam o desenho das estruturas remuneratórias e a escolha dos conjuntos de remuneração que se podem tornar mais adequados; (2) definição legal e contratual dos valores a pagar e das modificações futuras; (3) carência de menor ou maior equidade entre trabalhadores com diferentes características do trabalho; (4) nível de competitividade do mercado de trabalho e das opções estratégicas da organizações face ao mesmo (Duarte *et al.*, 2015).

O quadro que a seguir apresentamos refere os fatores que definem a política de remunerações.

Figura 6 - Fatores que definem a política de remunerações

Fonte: Adaptado: Câmara, 2006

O salário constitui um fator bastante importante para um elemento de uma organização e deve constituir uma preocupação de quem tem a responsabilidade de gerir pessoas e talentos (Cunha *et al.*, 2010). Neste sentido e de acordo com Armstrong e Murlis (2014) a gestão das remunerações refere-se à formulação e aplicação de estratégias e políticas que têm como objetivo remunerar as pessoas de forma justa, equitativa e coerente, tendo em conta o seu valor para a organização, incluindo a formulação, aplicação e manutenção de práticas e de processos de melhoria do desempenho organizacional, quer no trabalho em equipa, quer individualmente. Sobre esta temática, Lopes *cit in* Câmara (2006: 67) defendem que “a gestão das remunerações ganhou flexibilização e diferenciação salarial, passou a ter em conta o trabalho em equipa, desenvolveu prémios e benefícios variáveis e adaptados às necessidades dos indivíduos em reconhecimento e em desenvolvimento pessoal”.

“A importância da política de remunerações na organização está ligada à importância das remunerações no valor acrescentado e à influência das satisfações e insatisfações de origem monetária sobre os comportamentos dos colaboradores” (Peretti, 2011: 339). Assim, é fundamental para as organizações proceder à definição do sistema de compensação dado que este tem em vista o aumento do desempenho dos trabalhadores e da própria organização que deve fazer uma reflexão das ações e das convicções da gestão (Fernandes, *cit in* Caetano e Vala, 2007).

A remuneração ou compensação pode ser baseada na função, no mercado ou nas competências (Cunha *et al.*, 2010).

5.1. Remuneração baseada na Função

A compensação baseada na função determina a compensação tendo em conta as características e as exigências inerentes ao posto de trabalho, ou seja, quanto mais exigente e complexa for a função maior será a compensação correspondente (Cunha *et al.*, 2010).

Consiste num pagamento que tem como base a função, sendo adequado a funções definidas por um determinado padrão e invariáveis. Neste tipo de retribuição, é difícil atribuir ao trabalhador diferenças de desempenho (Vaz, 2008).

Este é um sistema de remuneração ainda muito utilizado nas nossas empresas. Verifica-se, no entanto, uma evolução através da atribuição de incentivos, traduzidos em aumentos salariais com base no mérito, definidos a partir da avaliação de desempenho e dos resultados (Vaz, 2008).

5.2. Remuneração baseada no Mercado

A compensação baseada no mercado define níveis de remuneração a partir do valor que uma determinada função tem para as empresas recrutadoras, com base num perfil específico (Cunha *et al.*, 2010). É utilizada nos casos em que a organização quer recrutar candidatos qualificados, necessitando praticar remunerações de valor igual ou superior ao que se pratica no mercado.

A organização deve estabelecer onde se pretende posicionar, entre o máximo e o mínimo, no seu mercado de referência. Esta deve ser uma decisão de gestão estratégica organizacional (Câmara *et al.*, 2007).

Os sistemas de remuneração devem ser avaliados periodicamente para que se verifique se os mesmos estão de acordo com os objetivos e estratégias da organização, dado que se podem alterar com o passar do tempo. Deve ser feita uma avaliação do que se pratica internamente, com base na facilidade ou dificuldade de atrair candidatos e também da frequência de saída dos trabalhadores por sua própria iniciativa. Deve ser também realizada uma avaliação externa, com base na análise de dados disponibilizados por empresas especializadas na área (consultores na área dos recursos humanos) ou por organismos públicos que se dedicam a estudar o mundo do trabalho. Esta análise pode ser feita por observação do que se pratica no mercado em termos salariais, em organizações relevantes, para comparação com outras do mesmo setor ou da mesma área geográfica (Silva e Reis, 2014).

Algumas organizações, sobretudo as de maior dimensão, participam em estudos salariais, que se revelam importantes instrumentos de análise. A comparação entre os valores praticados nas organizações é benéfica pois, determina, de certa forma, a competitividade organizacional no que se refere aos custos laborais, podendo constituir um critério de vantagem ou desvantagem (Lawler III, 1990 *cit in* Caetano e Vala, 2007). Revela-se bastante proveitoso que as organizações comparem o nível de salários que praticam na sua empresa com o nível praticado no mercado, principalmente no que diz respeito aos seus concorrentes (Caetano e Vala, 2007).

5.3. Remuneração baseada nas Competências

Os novos modelos de sistemas de compensação valorizam para além da força do trabalho, as competências dos trabalhadores, necessárias para um bom desempenho, assim como as atitudes e comportamentos adequados, que até aí não se julgavam essenciais.

Este sistema pretende remunerar as competências baseadas nas diferentes áreas do saber, como sejam, o saber relativo às competências teóricas, o saber-fazer que remete para as competências práticas e o saber-ser, que se traduz nas competências sociais e comportamentais (Vaz, 2008).

A remuneração baseada nas competências desenvolve-se com base numa visão dinâmica da empresa, a partir de um sistema de competências que tem como objetivo a procura de um constante enriquecimento do trabalhador. Revela-se de grande importância o que o trabalhador tenha capacidade para fazer, no sentido de dar resposta às necessidades da empresa, de acordo com os objetivos organizacionais. Este tipo de compensação promove a flexibilidade, a constante aprendizagem e o enriquecimento das funções (Cunha *et al.*, 2010).

Estudos empíricos realizados em França referem os fatores positivos do sistema de remuneração baseado nas competências, com impacto na alteração organizacional e na satisfação dos trabalhadores (Tremblay *et al.*, 1999 *cit in* Vaz, 2008).

Capítulo II – Estudo Empírico

1. Enquadramento Metodológico

Neste capítulo referimos a pergunta de partida e os objetivos de investigação assim como a metodologia utilizada no estudo empírico. Será descrito o procedimento de recolha e tratamento dos dados e será feita ainda a caracterização da amostra.

1.1. Pergunta de partida e objetivos

Este trabalho de investigação tem como **pergunta de partida**: “Quais os elementos do Sistema de Compensação adotado pelas empresas em estudo?”.

A questão formulada remete para a análise do tipo de elementos do Sistema de Compensação utilizado pelas organizações em estudo, assim como para quais os diferentes fatores que as podem influenciar, nomeadamente as práticas de Gestão de Recursos Humanos nelas existentes.

O **objetivo geral** do presente trabalho de investigação é analisar qual o tipo de Sistema de Compensação adotado pelas empresas em estudo.

No sentido de delimitar a investigação e conferir precisão ao objetivo geral definiram-se os seguintes **objetivos específicos**:

- Caracterizar o contexto organizacional das empresas;
- Caracterizar o tipo de Sistema de Compensação das empresas em estudo;
- Identificar os fatores que influenciam as práticas de remuneração;
- Analisar a forma como as práticas de Gestão de Recursos Humanos se relacionam com o Sistema de Compensação.

1.2. Metodologia Adotada

Para responder à pergunta de partida optámos por uma abordagem metodológica de natureza exploratória, através da metodologia do estudo de caso.

“Um estudo de caso é um método de investigação utilizado no âmbito das Ciências Sociais que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas” (Baraño, 2008: 102). O estudo de caso representa uma das diferentes formas de efetuar uma pesquisa de ciência social (Yin, 2010) que consiste em investigar, em realizar um estudo de forma deliberada, numa procura pela compreensão (Stake, 2012). O autor acrescenta que o conceito de estudo de caso sugere a aprendizagem que se pode retirar através de determinado estudo de caso (Stake, 2012) e “são adequados quando o investigador tem um pequeno ou nulo controle sobre os eventos; ou quando o foco da investigação se relaciona com um

fenómeno contemporâneo (contexto da vida real) que não pode ser manipulado” (Baraño, 2008: 102). Na mesma linha de raciocínio, o estudo de caso consiste numa “investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenómenos e os contextos não são claramente evidentes” (Yin, 2010: 39). Numa outra perspectiva, um estudo de caso constitui um procedimento metodológico que consiste na “exploração intensiva de uma simples unidade de estudo, de um caso (ex.: indivíduo, família, grupo, comunidade, cultura), apresentando grandes semelhanças com a observação naturalista ou científica” (Freixo, 2010: 109). Os estudos de caso enquanto método de investigação, são muito relevantes na possibilidade que têm de se relacionar com uma grande variedade de evidências, como sejam documentos, entrevistas e observações (Baraño, 2008).

Os estudos de caso dividem-se em intrínseco e instrumental. Intrínseco quando se baseia num determinado caso que o investigador se propõe investigar e instrumental quando o investigador tem “um problema de investigação, uma perplexidade, uma necessidade de compreensão global” (Stake, 2012: 19) e pretende conseguir um maior conhecimento, estudando um caso em particular. Quando o investigador sente a necessidade de estudar várias situações de um mesmo caso, estamos perante um estudo de casos coletivos. Cada estudo de caso é instrumental e deve ser considerado individualmente devendo, no entanto, existir uma grande coordenação entre os estudos individuais (Stake, 2012).

Neste caso considera-se um estudo de caso instrumental uma vez que se pretende compreender, de forma global, as características do Sistema de Compensação das empresas em estudo. No entanto, como se pretende analisar cada uma das empresas separadamente no que respeita ao seu Sistema de Compensação, considera-se um estudo de casos coletivo, sendo cada um deles instrumental e analisado separadamente, mas existindo uma coordenação entre os diferentes casos.

De uma forma geral o estudo de caso constitui o método de eleição quando se levantam as questões “como” e “porque”, quando o investigador tem fraco controle sobre a situação e o enfoque se baseia num fenómeno contemporâneo, inserido num determinado contexto da vida real (Yin, 2010).

A metodologia de pesquisa a adotar nesta investigação é qualitativa, dado que este estudo pretende captar as perspetivas dos responsáveis dos departamentos de Recursos Humanos de diferentes empresas e setores de atividade em estudo, no sentido de suportar a vontade de compreender quais as compensações que estas empresas adotam, através da sua caracterização e compreensão dos fatores que as influenciam. Pretende-se também proceder à caracterização das organizações envolvidas e ainda compreender de que forma as práticas de Gestão de Recursos Humanos se relacionam com o Sistema de Compensação.

Como refere Fortin (2009: 32) “as questões de investigação que necessitam de uma exploração ou de uma descrição do vivido ou da experiência humana importam à investigação qualitativa”.

“O método de investigação qualitativa consiste na descrição de modos ou tendências e visa fornecer uma descrição e uma compreensão alargada de um fenómeno” (Parse, 1996 *cit in* Fortin, 2009: 27). Os fenómenos têm um caráter único e não previsível, sendo os seus esforços direcionados para a compreensão da totalidade do fenómeno estudado (Fortin, 2009). A investigação qualitativa tem como objetivo a descoberta, a exploração, a descrição de fenómenos e a compreensão da sua essência, isto é, “considerar os diferentes aspetos do fenómeno do ponto de vista dos participantes, de maneira a poder, de seguida, interpretar este mesmo fenómeno no seu meio” (Parse, 1996 *cit in* Fortin, 2009: 32).

A pesquisa qualitativa é considerada como sendo subjetiva; no entanto essa subjetividade torna-se essencial para a compreensão da atividade humana, resultado de um cuidado por parte dos pesquisadores, quando tratam as interpretações contraditórias como dados fundamentais. De acordo com Stake (2011) o conhecimento da realidade só tem fundamento para uma situação específica ou para um determinado contexto (Munhall e Boyd, 1993 *cit in* Fortin, 2009). A realidade assume um caráter de multiplicidade, que se vai descobrindo no decorrer de um processo dinâmico de interação com os indivíduos no meio, por relações de interdependência, resultante de um conhecimento relativo ou contextual, através de discursos e representações, que visa a compreensão do fenómeno (Fortin, 2009).

A investigação qualitativa possibilita uma metodologia evolutiva, quer se trate de uma investigação particular ou de uma abordagem específica (Gomes e Cesário, 2014). A formulação da investigação é feita com base num conceito ou fenómeno possível de ser relatado e percebido de acordo com o que este significa para os participantes (McMillan e Schumacher, 1989 *cit in* Fortin, 2009). Ao investigador cabe a interpretação dos dados e a descrição detalhada dos relatos dos participantes relativos aos acontecimentos vivenciados e experienciados (Fortin, 2009).

As características da investigação qualitativa indicam uma diversidade de técnicas interpretativas com o objetivo de descrever, descodificar e traduzir determinados fenómenos sociais, que se produzem de forma mais ou menos natural e dão uma maior importância ao significado dos fenómenos do que à frequência dos mesmos (Guerra, 2006). A autora refere que as características da análise qualitativa não proporcionam uma definição antecipada do universo a analisar, dada a flexibilidade deste tipo de pesquisa, a evolução do objeto de estudo e a possibilidade da amostra se alterar ao longo do tempo (Guerra, 2006). Porém, Stake (2012) citando Fred Erickson (1986) afirma que a característica que melhor distingue a investigação qualitativa é a ênfase que dá à interpretação, definindo o trabalho qualitativo como um estudo onde as principais interpretações não são as interpretações do investigador, mas dos indivíduos que estão a ser estudados.

Neste caso, as interpretações do investigador, os pareceres e as percepções transmitidas pelo entrevistado sobre as compensações adotadas pela empresa onde trabalham, são fundamentais para nos transmitir uma ideia clara da realidade dos procedimentos da empresa, no âmbito desta temática.

1.3. Técnica de Recolha de Dados

Como o presente estudo pretende compreender qual o tipo de elementos do Sistema de Compensação que as empresas praticam, consideramos fundamental ouvir o que têm a dizer os responsáveis de Recursos Humanos das empresas em estudo sobre este tema. Nesse sentido e para obter respostas óptimas pelo inquérito por entrevista e pela análise documental por nos parecerem as técnicas que melhor se adequam a este estudo dado que a metodologia do estudo de caso proporciona a utilização de várias fontes de informação para recolha de dados, tendo em conta a riqueza do fenómeno e a extensão do contexto da vida real (Yin, 2010).

A entrevista é considerada como o primeiro método de recolha da informação, diferenciando-se de outros métodos pela utilização de processos de comunicação e interação humana que, quando corretamente valorizados, possibilitam ao investigador obter das entrevistas determinadas informações e elementos de reflexão bastante ricos (Quivy e Campenhoudt, 2008).

A entrevista é uma conversa que tem como fim um determinado objetivo (Ghiglione e Matalon, 2001). Numa outra perspetiva, trata-se de uma forma de diálogo assimétrico na qual uma das partes envolvidas procura coletar dados e a outra parte é a fonte de informação (Gil, 2002).

O método de questionário por entrevista tem como característica a utilização dos principais processos de comunicação e de interação entre as pessoas (Quivy e Campenhoudt, 2008). Do ponto de vista relacional, a entrevista (ou observação) tem o mesmo tipo de exigências que qualquer outra técnica de recolha de informação resultante do estabelecimento de uma relação de confiança: neutralidade e controlo dos juízos de valor, confidencialidade, clareza de ideias que as permitam transmitir e devolução de resultados (Guerra, 2006).

Como se pretende aumentar os conhecimentos sobre o Sistema de Compensação adotado pelas empresas em estudo, optámos pela entrevista exploratória dado que esta se aplica a casos em que se pressupõe ampliar o campo de conhecimentos sobre um determinado assunto, através das informações emanadas do inquérito por entrevista.

Parafraseando Quivy e Campenhoudt (2008: 69) “as entrevistas exploratórias contribuem para descobrir os aspetos a ter em conta e alargam ou retificam o campo de investigação das leituras”.

As entrevistas exploratórias têm como finalidade captar “emoções, sentimentos e perceções sobre o fenómeno social” (Gomes e Cesário, 2014: 133). A sua função principal é revelar alguns aspetos do fenómeno estudado, nos quais o investigador não teria pensado por si próprio e desta forma visa completar as pistas de trabalho extraídas das leituras realizadas. Consistem num meio que os investigadores utilizam para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho. É considerada uma técnica fundamental aplicável a muitos trabalhos de investigação social. Têm como objetivo a descoberta de aspetos relevantes que visam alargar o campo de investigação proporcionado pelas leituras, detetando aspetos do fenómeno estudado e completando pistas de trabalho sugeridos pelas mesmas leituras (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Em relação aos tipos de entrevista, estas classificam-se em três grupos: não-directivas (ou livres), semi-directivas, diretivas ou estandardizadas (Quivy e Campenhoudt, 2008 e Ghiglione e Matalon, 2001).

Tendo em conta o objetivo deste estudo, em que se pretende auscultar os responsáveis de Recursos Humanos, no sentido de caracterizar o Sistemas de Compensação existente nas suas organizações, optámos pelas entrevistas semi-diretivas.

1.3.1. Entrevista Semi-diretiva e Análise Documental

Na entrevista semi-diretiva o entrevistador propõe o tema ao entrevistado (Ghiglione e Matalon, 2001, Lakatos e Marconi, 1995 e Yin, 2010). O entrevistador apresenta ao entrevistado um esquema ou guião de entrevista (Ghiglione e Matalon, 2001 e Yin, 2010), previamente definido, composto por perguntas abertas e fechadas (Boni e Quaresma, 2005 e Flick, 2005). Sobre este tema, Flick (2005) menciona a inclusão de perguntas mais ou menos abertas no guião, esperando-se que o entrevistado responda livremente às referidas questões não havendo uma ordem obrigatória na abordagem dos temas, no decurso da entrevista, o que permite ao entrevistado ter flexibilidade na resposta (Ghiglione e Matalon, 2001, Lakatos e Marconi, 1995 e Yin, 2010). Compete, entretanto, ao entrevistador o papel de dirigir a entrevista e canalizá-la para os assuntos que mais lhe interessa saber e dos quais pretende obter respostas claras, mesmo que para isso tenha que formular alguma questão adicional (Boni e Quaresma, 2005 e Lakatos e Marconi, 1995). É muito utilizado quando se pretende delimitar o volume das informações, conseguindo uma maior centralização para o tema, interferindo o entrevistador no sentido do alcance dos seus objetivos (Boni e Quaresma, 2005).

Em cada um dos temas, os métodos são semelhantes aos utilizados na entrevista simples. A ambiguidade, no entanto, é menor, uma vez que o esquema da entrevista estrutura as respostas do entrevistado, impondo-lhe um quadro de referência. Contudo, a ambiguidade persiste na medida em que é definido e fornecido o campo de referência global, mas os campos de referência de cada ponto ficam relativamente ambíguos (Ghiglione e Matalon, 2001).

As vantagens da entrevista semi-diretiva consistem na possibilidade de existência de flexibilidade. O entrevistador pode clarificar o sentido das perguntas e adaptar-se com mais facilidade ao entrevistado e ao contexto em que se desenrola a entrevista, permite captar a expressão corporal do entrevistado, assim como a tonalidade da voz e ênfase nas respostas.

Permite igualmente a obtenção de informações mais precisas, podendo as divergências ser imediatamente comprovadas, proporciona o conhecimento de dados relativos a diversos aspetos da vida social, e também a obtenção de dados profundos sobre o comportamento humano (Marconi e Lakatos, 2003 e Gil, 2008).

Consideramos que para o presente estudo, a entrevista semi-diretiva é a mais adequada pois é a mais conveniente para ser aplicada a uma pequena amostra (Gomes e Cesário, 2014), que é o caso

da amostra da presente investigação, dado que se pretende entrevistar os responsáveis de Recursos Humanos das seis empresas em estudo. Julgamos a mais apropriada para esta investigação porque, como não é inteiramente aberta, não assenta num grande número de perguntas precisas e não segue uma ordem rígida, permitindo manter um elevado grau de flexibilidade na exploração das perguntas, assim como a introdução de novas questões, aspetos fundamentais para o que pretendemos conhecer. Por outro lado, o desenvolvimento deste tipo de entrevista adapta-se melhor ao entrevistado pois segue o seu discurso para que este possa falar abertamente e pela ordem que mais lhe convier, cabendo ao entrevistador reconduzi-lo sempre que o entrevistado se afaste do tema ou não compreenda a pergunta inicialmente colocada.

Para a presente investigação, para além da entrevista semi-diretiva, considerou-se relevante proceder também à recolha de dados documentais, disponibilizados pelas empresas em estudo. Neste sentido, foi possível recolher informação a partir dos documentos fornecidos pelas referidas empresas embora não tenha sido permitido anexá-los a este trabalho.

Denzin (1989 *cit in* Duarte, 2009) considera que a triangulação de dados se refere à recolha de dados com recurso a diferentes fontes. Paul (1996 e Jick, 1984 *in* Cox e Hassard, 2005 *cit in* Duarte, 2009) acrescenta que a triangulação de dados possibilita uma visão mais completa e holística do fenómeno em estudo, significando ainda um fator de seriedade e de validade.

Nesse sentido, e com vista à concretização dos objetivos, recorreremos para além do inquérito por entrevista, também à recolha de dados documentais, que permite “complementar a informação obtida por outros métodos” (Bell, 2010:101). A análise documental consiste, assim, num método complementar apropriado para proceder à análise de fenómenos, por meio da análise de conteúdo dos documentos pertinentes, para encontrar respostas para as questões relacionadas com as políticas e práticas de compensação das empresas da amostra. Os mesmos autores consideram que é importante anotar de forma sistemática todas informações relacionadas com o tema, que mesmo não parecendo relevantes, podem, quando relacionados com outras, revelar-se de grande interesse para o estudo (Quivy e Campenhoudt, 2008).

1.4. Técnica de Tratamento de Dados

Com o objetivo de garantir o tratamento dos dados, ou seja, tratar a informação que resulta das entrevistas realizadas e da análise dos documentos disponibilizados para consulta pelas empresas, aplicamos a análise de conteúdo.

1.4.1. Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é atualmente uma das técnicas mais utilizadas na investigação empírica praticada pelas Ciências Humanas e Sociais (Vala, 1986) que incide sobre mensagens muito diversas, entre elas relatórios de entrevistas pouco diretivas (Quivy e Campenhoudt, 2008). Outra

definição, na mesma linha de pensamento, refere a “análise de conteúdo como uma técnica de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto” (Krippendorff, 1980 *cit in* Vala, 1986: 103).

Esta técnica é constituída por um “conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (...) extremamente diversificados. (...) Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois polos do rigor da objetividade e de fecundidade da subjetividade” (Bardin, 2011: 9). O autor acrescenta que a análise de conteúdo comporta um conjunto de técnicas de análise de comunicações com o objetivo de obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quer quantitativos, quer qualitativos que possibilitem a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção/receção, ou seja, de variáveis inferidas, respeitante a essas mensagens.

Esta é uma técnica que para além de possibilitar uma melhor compreensão do discurso dos entrevistados, permite também ultrapassar a incerteza da leitura feita pelo entrevistador e promover o enriquecimento da mesma, aumentando a sua produtividade e a sua pertinência. Esta técnica permite-nos ainda tratar, de forma ordenada, a informação e os testemunhos conseguidos na entrevista semi-directiva que compreendem um certo grau de profundidade e de complexidade. (Bardin, 2011). De uma forma mais abrangente, Guerra (2006: 69) refere que a “análise de conteúdo pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito” enquanto (Vala, 1986: 104) acrescenta que “enquanto técnica de pesquisa, a análise de conteúdo, exige a maior explicitação de todos os procedimentos utilizados”.

A análise de conteúdo é considerada como uma técnica e não como um método das investigações qualitativas, pelo qual se contrapõe o quadro teórico formulado pelo investigador e os dados empíricos obtidos, sendo possível estabelecer dentro da análise de conteúdo, duas dimensões: dimensão descritiva e a dimensão interpretativa (Vala, 1986 e Guerra, 2006). A dimensão descritiva relata o que foi narrado e a dimensão interpretativa decorre das interrogações do analista sobre o objeto de estudo, a partir de um sistema de conceitos teóricos cuja articulação possibilita a formulação de regras de inferência (Guerra, 2006).

Nesta investigação, utilizamos a dimensão descritiva dado que se pretende perceber quais os tipos de elementos do Sistema de Compensação adotado pelas empresas em estudo, a partir das declarações dos entrevistados.

Proceder a uma análise de conteúdo consiste em fazer uma tentativa de compreender de maneira mais abrangente os “significados imediatos” das comunicações, no sentido de ultrapassar as incertezas que a leitura dos documentos pode criar (Bardin, 2011). O autor refere que o objetivo da análise de conteúdo consiste no manuseamento das mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para distinguir os indicadores que possibilitem concluir acerca de uma outra realidade diferente da mensagem. No entanto, a subtileza caracterizada pelos métodos de análise de conteúdo,

corresponde a objetivos como, por um lado, a ultrapassagem da incerteza, que significa perceber se a ideia retirada da mensagem por uma pessoa é igualmente válida para os outros, podendo ser generalizada e por outro lado, o enriquecimento da leitura, o que significa questionar se uma leitura atenta pode ser mais produtiva e pertinente do que uma olhar rápido e espontâneo, no sentido da obtenção de mais ricas interpretações dos conteúdos e das estruturas, que confirmam ou não o que se pretende transmitir na mensagem e ainda, pelo esclarecimentos de significados, que de outra forma não seriam compreendidos (Guerra, 2006).

É possível identificar quatro principais técnicas da análise de conteúdo, nomeadamente, (1) análise categorial, (2) análise de avaliação, (3) análise de enunciação e (4) análise da expressão (Bardin, 2011).

Tendo em conta o objeto em estudo, na presente investigação a análise de conteúdo será feita de acordo com a análise categorial através da análise e interpretação da mensagem, procedendo ao agrupamento e comparação do sentido dos dados considerados mais relevantes para o que se pretende estudar. Este tipo de análise é considerado a mais antiga e é também a mais utilizada (Bardin, 2011). O autor refere que a análise categorial pode ser definida como “o método das categorias, espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem” (Bardin, 2011: 39). Esta técnica deve ter em consideração a totalidade de um texto, devendo anteriormente ser classificado, de acordo com a frequência de itens de sentido. É uma técnica fundamentalmente descritiva que se baseia em dividir o texto em unidades ou categorias, isto é, consiste em distribuir os diferentes elementos, com base numa certa organização das mensagens (Bardin, 2011). A construção do sistema de categorias deve ser feita *apriori* ou *aposteriori* ou mesmo através da conjugação desses dois processos (Vala, 1986) e a sua definição deve ser feita de forma homogênea, exaustiva, exclusiva, objetiva e adequada ou pertinente (Bardin, 2011).

No âmbito da organização dos conteúdos recorreu-se por um lado, às sugestões de Bardin (2011) e Guerra (2006), sendo que numa perspetiva prática se utilizou a lógica de Almeida (2012).

A análise de conteúdo contempla três etapas (Bardin, 2011): (1) pré-análise; (2) exploração do material ou codificação; (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

1) A primeira fase, referente à pré-análise, é aquela em que são desenvolvidas as operações preparatórias para a realização da análise de conteúdo, ou seja, procede-se à organização do material a ser analisado, no sentido de o tornar operacional e sistematizar as ideias iniciais.

2) A segunda etapa corresponde à efetivação das decisões tomadas na fase da pré-análise e consiste numa fase mais prolongada. Esta etapa diz respeito à codificação, em que são feitos recortes em unidades de registo (UR) e de contexto (UC). UR corresponde ao menor recorte de ordem semântica retirado do texto, pode ser uma palavra-chave, um tema ou um objeto e UC consiste em se fazer entender as unidades de registo, apresentando uma parte da mensagem, mais

vasta do que a unidade de registo. É também nesta etapa que é feita a categorização, ou seja, a passagem dos dados brutos para os dados organizados.

3) A terceira etapa, de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, diz respeito à procura de respostas para as questões de investigação que foram colocadas, constituindo no tratamento estatístico simples dos resultados, de forma a permitir a elaboração de tabelas que agregam e evidenciam as informações facultadas para análise.

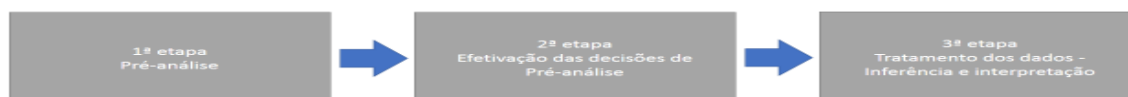
Na presente investigação, foi operacionalizado da seguinte forma:

1) Na primeira etapa, relativa à pré-análise, após realizadas as entrevistas passamos à sua transcrição, em que são eliminadas as partes que podem pôr em causa o anonimato dos entrevistados e que fogem à questão colocada (Anexo 2).

2) Na segunda etapa, de exploração do material ou codificação, é elaborada uma tabela de categorização da análise de conteúdo das entrevistas aos Diretores de Recursos Humanos (Anexo 3). Esta tabela é composta pelas diferentes categorias e as respetivas subcategorias, unidades de registo (UR) e unidades de contexto (UC), encontrando-se as unidades de registo sublinhadas nas unidades de contexto. As unidades de contexto são sínteses das entrevistas, isto é, correspondem a resumos dos discursos que contêm a mensagem principal da entrevista e estão reproduzidas exatamente como foi referido pelos entrevistados. No que diz respeito à mencionada categorização adotou-se a lógica de Hilion (2011).

3) Na terceira etapa, que se caracteriza pela tratamento dos resultados, inferência e interpretação, pretende-se desenvolver uma análise descritiva através da análise categorial, destacando as informações da análise, através de quantificação simples ou frequência. É construída uma tabela (Anexo 4) com o objetivo de simplificar a interpretação dos dados, tendo em conta uma correta organização dos mesmos, sendo composta pelas categorias e subcategorias, pelas questões do guião de entrevista e pelas respostas de cada um dos entrevistados.

Figura 7 – Etapas a desenvolver para proceder à análise de conteúdo



Fonte: Responsabilidade da autora

A figura acima permite compreender mais facilmente o percurso efetuado na análise de conteúdo.

Depois de concluída a fase de tratamento e análise dos dados é necessário determinar as ocorrências para cada uma das diferentes questões que constituem o guião de entrevista. Esta última fase termina com a apresentação dos dados recolhidos, a sistematização dos resultados e respetiva discussão.

1.5. Amostra

A amostra em que se baseia este estudo é constituída por seis empresas de diferentes setores de atividade, dimensões distintas e localizadas em diferentes áreas geográficas.

Para a realização desta investigação foram aplicadas entrevistas semi-diretivas aos responsáveis de Recursos Humanos das seis organizações em estudo.

A entrevista enquadra-se na investigação qualitativa, em que o que se pretende é aumentar a conhecimento sobre o tema que se está a investigar, sendo que o critério fundamental é a compreensão dos diferentes pontos abordados, inserido num determinado contexto e não os dados quantificáveis. Isto porque, quando se trata de uma pesquisa qualitativa o que se procura é “a diversidade e não a homogeneidade, e, para garantir que a investigação abordou a realidade considerando as variações necessárias, é preciso assegurar a presença da diversidade dos sujeitos ou das situações em estudo” (Guerra, 2006: 41).

No presente estudo optámos pelo método de amostra por conveniência. Neste tipo de método, os casos escolhidos são os que se encontravam mais facilmente disponíveis. Este tipo de amostra insere-se no âmbito da análise qualitativa e não é caracterizada pela exigência de análise de muitos casos (Guerra, 2006).

As vantagens deste método são a rapidez, os custos não elevados e a facilidade de operacionalização. As desvantagens consistem em que os resultados e conclusões só se aplicam à amostra e não é possível extrapolá-los para o Universo, pois a amostra não se apresenta representativa do Universo (Hill e Hill, 1998).

Capítulo III - Resultados

1. Caracterização das Empresas e dos Recursos Humanos

Tendo em conta o objetivo desta investigação, optámos por auscultar empresas a laborar em Portugal, de setores de atividade, área geográfica e dimensão diferentes no sentido de perceber quais os tipos de Sistemas de Compensação que adotam.

Neste ponto será feita uma breve caracterização das organizações em estudo e dos seus Recursos Humanos. Inicialmente, no que se refere ao ano de início de atividade, à atividade principal de cada empresa e à dimensão da empresa atualmente. De seguida, serão referidos os tipos de contrato adotados pelas empresas, a idade média dos trabalhadores, sexo, habilitações literárias e antiguidade dos trabalhadores.

- **Empresa A**

Esta empresa teve o seu início em 1997 e a sua atividade principal baseia-se na distribuição de águas para abastecimento humano e tratamento de águas residuais, tendo atualmente ao seu serviço 148 trabalhadores.

Praticam contrato sem termo (por tempo indeterminado), a termo e têm também trabalhadores contratados com vínculo à Função Pública, em regime de cedência. A idade média dos trabalhadores é de, aproximadamente, 50 anos e são na sua maioria do sexo masculino. As habilitações literárias em média são o 12º ano e a antiguidade média situa-se nos 24 anos.

- **Empresa B**

A Empresa B é uma empresa cuja atividade é o fabrico de componentes para a indústria automóvel, contando atualmente com cerca de 500 trabalhadores. É uma empresa multinacional que teve o seu início em Portugal em 1995.

Na entrada dos trabalhadores na empresa praticam o regime de trabalho temporário, passando depois a contrato a termo certo ou incerto e mais tarde a contrato por tempo indeterminado. Cerca de 60% da população trabalhadora é masculina e cerca de 40% é feminina, sendo a idade média dos trabalhadores de 40 anos. As habilitações literárias em média são o 12º ano e os trabalhadores têm em média 13 anos de antiguidade.

- **Empresa C**

Esta empresa de consultoria foi fundada em 1995, a sua atividade é a educação pedagógica de ensino à distância, o e-learning e possui atualmente 12 trabalhadores.

Os trabalhadores iniciam o seu percurso na empresa ao abrigo de estágios, através do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), que servem também como período experimental e caso sejam aceites na empresa passam a contrato sem termo. A idade média dos trabalhadores ronda os trinta e poucos anos e atualmente existe paridade no que diz respeito ao género sendo que 50% são homens e 50% são mulheres. Quanto às habilitações literárias todos os trabalhadores são licenciados, exceto duas pessoas que possuem o 12º ano. A antiguidade média dos trabalhadores é de 8 anos, aproximadamente.

- **Empresa D**

A Empresa D é uma empresa do setor da saúde, um Hospital particular, tendo como principal atividade a prestação de cuidados de saúde em regime de ambulatório e em regime de internamento. Iniciou a sua atividade em 1995 e tem atualmente 2 450 trabalhadores.

Os tipos de contratos de trabalho que utilizam são contrato a termo certo/incerto, contrato por tempo indeterminado e contrato de prestação de serviços. Quanto ao género 80% dos trabalhadores são do sexo feminino e 20% são do sexo masculino. A idade média dos trabalhadores é de 35 anos. Têm trabalhadores que possuem desde a escolaridade obrigatória até ao doutoramento, dado as diferentes categorias profissionais existentes na organização. A antiguidade média situa-se nos 6,5 anos.

- **Empresa E**

Esta é uma empresa multinacional de produção de componentes para automóvel que teve o seu início em Portugal em 2007. A sua atividade principal é a produção de uma capota rígida para um automóvel descapotável. A empresa tem atualmente 107 trabalhadores.

Nesta empresa cerca de 80% dos trabalhadores tem um contrato sem termo e alguns trabalhadores, principalmente na área de informática, tem contrato a termo certo. O contrato a termo incerto, embora muito pouco utilizado é usado para baixas de doença, de substituição. A idade média dos trabalhadores é de cerca de 40 anos e a maioria dos trabalhadores são do sexo masculino. No que respeita às habilitações literárias a média encontra-se no 9º ano, embora uma parte residual possua o 12º ano e existam também várias licenciaturas. A antiguidade média dos trabalhadores é de 9 anos.

- **Empresa F**

A Empresa F iniciou a sua atividade em 1926 e dedica-se à produção de produtos de proteção à agricultura, denominados produtos fitofarmacêuticos. Tem ao seu serviço cerca de 500 trabalhadores.

Os contratos de trabalho mais utilizados são os contratos permanentes. Quanto a género 65% dos trabalhadores são homens e 35% são mulheres, sendo a idade média dos trabalhadores de 42 anos. Cerca de 60% da população trabalhadora tem o ensino secundário e através de uma avaliação recente foi possível concluir que existem cada vez mais trabalhadores com ensino superior. A antiguidade média dos trabalhadores é relativamente baixa.

2. Análise dos Resultados

A questão central desta investigação consistiu em caracterizar os tipos de Sistema de Compensação utilizados nas organizações em estudo.

Para operacionalizar a investigação optámos por efetuar entrevistas aos responsáveis dos Departamentos de Recursos Humanos das empresas. A amostra é constituída por seis empresas de diferentes setores de atividade, dimensões e áreas geográficas. De seguida iremos analisar os resultados de cada questão colocada aos entrevistados.

- **Componentes da remuneração.**

Como componentes da remuneração todas as empresas referiram que têm salário base como forma de pagamento aos seus trabalhadores pelo trabalho prestado, que faz parte da remuneração fixa e que, recordamos, engloba todos os valores pagos em numerário associados à função ou às competências, conforma referido anteriormente (Câmara *et al.*, 2010). As **empresas B, C, F** têm subsídio de refeição, as **empresas A, D, E, F** oferecem aos trabalhadores subsídio de turno e as **empresas B, F** disponibilizam subsídio de transporte. As **empresas D, E, F** praticam isenção de horário de trabalho (IHT) e as **empresas A, D** praticam acréscimo remuneratório. Conforme foi referido anteriormente o acréscimo remuneratório é “devido quando os trabalhadores, nos respetivos postos de trabalho, sofram, no exercício das suas funções, condições de trabalho mais exigentes” (Dgaep, 2013: 12).

O seguinte quadro permite visualizar mais facilmente as componentes da remuneração que cada empresa disponibiliza aos seus trabalhadores.

Quadro 2 – Componentes da remuneração praticadas pelas empresas

Componentes da remuneração praticadas pelas empresas	Salário base	Subsidio de refeição	Subsidio de turno	Subsidio de transporte	Isenção Horário Trabalho	Acrésc. Remun.
Empresas						
Empresa A	X		X			X
Empresa B	X	X		X		
Empresa C	X	X				
Empresa D	X		X		X	X
Empresa E	X		X		X	
Empresa F	X	X	X	X	X	

Fonte: Responsabilidade da autora

- **Como é determinada a remuneração.**

Como resultado da pesquisa feita à forma como se determina a remuneração nestas organizações, podemos concluir que quatro empresas estudadas, as **empresas B, D, E, F** determinam as remunerações com base numa grelha salarial. A **empresa A** tem ao seu serviço trabalhadores cedidos pela Função Pública e trabalhadores privados. No primeiro caso, como foi citado anteriormente, utiliza a Tabela Geral do Regime Salarial da Administração Pública cuja fixação de salários é feita sob a forma de lei ou outro instrumento regulamentar, obedecendo a considerações de ordem política e implicando a consideração de três variáveis: competitividade externa e mercado de trabalho, consistência interna e contribuição individual (Rocha, 2010). No segundo caso a remuneração é determinada, de acordo com a responsável dos Recursos Humanos, através de “remuneração negociada tendo por referência os salários do grupo”. As diferenças existentes entre serviços públicos e privados decorrem de fatores únicos e específicos, pertencentes às organizações públicas, e que delimitam a sua descrição, estrutura e estilo de gestão. Estes fatores abrangem o controlo por específicos eleitos; o enquadramento legal destinado especificamente aos serviços públicos; a sua relativa abertura e a sua responsabilidade perante uma série de garantias do interesse público. A distinção entre a gestão nas organizações privadas e nas públicas advém dos contextos e orientações em que estão inseridos (Bilhim, 2004 b).

A **empresa C** determina a remuneração dos seus trabalhadores de acordo com as funções, com base numa análise prévia do mercado. Esta conclusão vai de encontro à investigação realizada por Rosa (2012) que conclui que na empresa estudada o salário base também é definido de acordo com

a função. Conforme anteriormente mencionado, a remuneração baseada na função determina a compensação de acordo com as características e as exigências inerentes ao posto de trabalho, a partir do valor que uma determinada função tem no mercado, para as empresas recrutadoras, tendo em conta um perfil específico (Câmara *et al.*, 2010).

Para uma melhor compreensão do que se passa quanto à forma como as empresas da amostra determinam a remuneração, apresentamos o quadro que se segue.

Quadro 3 – Formas de determinar a remuneração

Formas de determinar a remuneração	Tabela Geral do Regime Salarial da AP e remuneração negociada	Banda/Grelha Salarial	Funções
Empresas			
Empresa A	x		
Empresa B		x	
Empresa C			x
Empresa D		x	
Empresa E		x	
Empresa F		x	

Fonte: Responsabilidade da autora

- **Atores organizacionais que participam na definição da política de compensação.**

Relativamente aos atores que participam na definição do Sistema de Compensação, constata-se que na sua maioria e nomeadamente em cinco das organizações em estudo, as **empresas A, B, D, E, F**, o Departamento de Recursos Humanos tem interveniência, ainda que em dois dos casos, na **empresa A**, com a colaboração da Direção Geral e na **empresa B**, da área Financeira. Na **empresa D** colabora a Administração, a Direção Executiva e os Diretores, incluindo a presença do responsável do Departamento de Recursos Humanos. Esta constatação enquadra-se no que se verifica nas empresas de maior dimensão, em que existe um Departamento de Recursos Humanos que se ocupa destes assuntos (Alis *et al.*, 2014), tal como antes foi referido. Na **empresa C**, a definição do sistema de recompensas é feita pelos sócios da empresa.

Para facilitar a perceção de quais os atores organizacionais que participam na definição do sistema de compensação das empresas em estudo, apresentamos o quadro seguinte:

Quadro 4 – Atores organizacionais na definição da política de compensação

Atores na definição da política de recompensas	Gestão de Recursos Humanos	Direção Geral	Direção Executiva	Sócios	Administração	Área financeira	Diretores
Empresas							
Empresa A	x	x					
Empresa B	x					x	
Empresa C				x			
Empresa D	x		x		x		x
Empresa E	x						
Empresa F	x						

Fonte: Responsabilidade da autora

- **Componentes do Sistema de Compensação mais importantes para atrair, reter e motivar os trabalhadores.**

Recordamos que o objetivo principal de um sistema de recompensas é atrair, reter e motivar os trabalhadores (Câmara, 2006). Para a **empresa A** é o salário base o que que mais atrai os trabalhadores, assim como os prêmios de desempenho: ambos são importantes no sentido de incentivar, motivar e reconhecer os melhores desempenhos. Esta conclusão vai de encontro ao estudo realizado por Silva (2008) em que se verifica que o salário base e os incentivos de reconhecimento, entre outros, consistem em formas de atrair e reter e motivar os trabalhadores. A **empresa C** refere o seguro de saúde como a componente diferenciadora do Sistema de Compensação suscetível de motivar os trabalhadores. Para as **empresas D, F** são os benefícios sociais que atraem, retêm e motivam os seus trabalhadores, o que se encontra em concordância com um estudo da Mercer (2014), que conclui que as empresas oferecem aos seus trabalhadores benefícios que vão do seguro de saúde, de doença e de acidentes pessoais, a dias de férias extra e a planos de educação para os dependentes dos trabalhadores. A **empresa E** considera que todas as componentes do Sistema de Compensação são importantes. A informação fornecida pela **empresa B** não permite retirar qualquer conclusão.

O quadro que a seguir se apresenta permite compreender melhor quais as componentes do Sistema de Compensação que os responsáveis de Recursos Humanos consideram mais importantes para atrair, reter e motivar os trabalhadores das suas empresas.

Quadro 5 – Componentes do Sistema de Compensação mais importantes para atrair, reter e motivar os trabalhadores

Componentes do Sistema de Compensação para atrair, reter e motivar	Salário base	Benefícios sociais	Seguro de saúde	Prémios	Todas as componentes
Empresas					
Empresa A	X			X	
Empresa B	-	-	-	-	-
Empresa C			X		
Empresa D		X			
Empresa E					X
Empresa F		X			

Fonte: Responsabilidade da autora

- **Forma como o Sistema de Compensação contribui para conceder vantagem competitiva à empresa.**

Relativamente à forma como as organizações em estudo consideram que o Sistema de Compensação contribui para conferir vantagem competitiva à sua empresa, o estudo realizado permitiu concluir que três das empresas, as **empresas D, E, F** estão de acordo na contribuição que tem na vantagem competitiva, referindo que a satisfação, a motivação e o interesse dos trabalhadores são fundamentais. A responsável de Recursos Humanos da **empresa F** refere mesmo que “trabalhadores motivados e interessados trabalham muitíssimo melhor”. Estas conclusões estão de acordo com a ideia defendida por Câmara *et al.* (2007), e antes referida, de que não existe produtividade elevada se as pessoas da organização não estiverem motivadas para o seu trabalho e para o projeto organizacional. A **empresa E** menciona as condições salariais como sendo essenciais para conferir vantagem competitiva à empresa. Esta afirmação vem corroborar a ideia atrás mencionada, de que uma vez que os recursos humanos são um dos fatores determinantes da competitividade de uma empresa, torna-se fundamental a implementação de uma estratégia dirigida aos seus recursos humanos, tendo em conta que estes fazem parte integrante da estratégia global de uma organização (Silva e Reis, 2014). A **empresa A** subvaloriza, no seu caso, essa contribuição tendo em conta que é única no setor, no distrito em que opera e a **empresa C** tem também algumas

duvidas dessa contribuição, também no seu caso, pela mesma razão. A **empresa B** não apresenta resposta conclusiva.

O quadro que a seguir expomos, reflete de forma mais clara as opiniões dos responsáveis de Recursos Humanos das empresas em estudo sobre a forma como o Sistema de Compensação confere vantagem competitiva à empresa.

Quadro 6 – Sistema de Compensação como instrumento de vantagem competitiva

Sistema de Compensação como instrumento de vantagem competitiva	Sim			Não	Não sabe se contribui	Não respondeu
	Satisfação e motivação	Condições salariais	Motivação e interesse			
Empresas						
Empresa A				x		
Empresa B						x
Empresa C					x	
Empresa D	x					
Empresa E		x				
Empresa F			x			

Fonte: Responsabilidade da autora

- **Forma como o Sistema de Compensação contribui para a motivação dos trabalhadores.**

Os resultados desta investigação possibilitam concluir que **todas as empresas** estudadas consideram que o Sistema de Compensação contribui para a motivação dos trabalhadores. Esta conclusão vem em linha com a ideia defendida por Lawler (1989) e Câmara (2006), referida anteriormente, de que um sistema de recompensas deve estar inteiramente ajustado aos fatores que os trabalhadores considerem importantes para a sua motivação no trabalho, tais como a realização pessoal, o reconhecimento por parte dos seus pares e das hierarquias superiores, a progressão na carreira e as recompensas. Deve estar igualmente alinhado com todos os direitos económicos constitucionalmente garantidos, que, recordamos, são consagrados como direitos dos trabalhadores, como sendo o direito à retribuição do trabalho, à organização do trabalho com condições socialmente dignas, à higiene e segurança no trabalho, aos tempos de repouso e lazer, entre outros (Silva e Reis, 2014). A uniformidade das respostas dos entrevistados atribui uma

importância muito elevada à forma como o Sistema de Compensação contribui para a motivação dos trabalhadores.

Embora todas as empresas estudadas concordem que existe efetivamente uma relação entre o Sistema de Compensação e a motivação dos trabalhadores, mencionam razões diversas que vamos apresentar no quadro a seguir exposto.

Quadro 7 – Sistema de Compensação como fator de motivação dos trabalhadores

Sistema de Compensação na motivação dos trabalhadores	Sim				
	Satisfação das necessidades	Motivação	Equilíbrio e motivação	Motivação e empenhamento no desempenho	100% impacto em tudo
Empresas					
Empresa A	x				
Empresa B			x		
Empresa C		x			
Empresa D				x	
Empresa E					x
Empresa F				x	

Fonte: Responsabilidade da autora

- **O conjunto das remunerações inclui remuneração variável?**

Os resultados deste estudo demonstram que existe paridade no que respeita à remuneração variável, em relação às organizações estudadas, que, conforme foi dito anteriormente, é constituída pelos benefícios, incentivos e símbolos de estatuto (Silva, 2008). Três das empresas, as **empresas A, E, F** oferecem este tipo de remuneração aos seus trabalhadores e as restantes três, as **empresas B, C, D** não têm remuneração variável no seu conjunto de remuneração. A **empresa C** não pratica atualmente este tipo de remuneração devido ao contexto de crise em que se encontra embora pretenda voltar a fazê-lo logo que seja possível. De referir ainda que a **empresa F**, tem neste momento remuneração variável para os trabalhadores com funções comerciais, mas pretende estendê-lo a outras funções.

Uma das empresas, a **empresa B**, que respondeu não ter componente variável no conjunto das suas remunerações, tem, contudo, a distribuição de lucros no final do ano, que é dirigida a todos os

trabalhadores e que em certas situações, pode ser considerado como parte variável da remuneração que os seus trabalhadores auferem.

O quadro que a seguir apresentamos visa mostrar de forma clara as empresas que incluem e as que não incluem remuneração variável no seu conjunto remuneratório.

Quadro 8 – O conjunto das remunerações inclui remuneração variável?

O conjunto das remunerações inclui remuneração variável?	Sim	Não
Empresas		
Empresa A	x	
Empresa B		x
Empresa C		x
Empresa D		x
Empresa E	x	
Empresa F	x	

Fonte: Responsabilidade da autora

- **Objetivos das componentes da remuneração variável.**

Relativamente aos objetivos da remuneração variável verificámos que a maioria das organizações estudadas, as **empresas A, B, E, F**, atribuem importância para motivar, reconhecer e recompensar o desempenho dos seus trabalhadores. A **empresa D** não pratica remuneração variável e a responsável de Recursos Humanos da **empresa C**, embora não tenha atualmente este tipo de remuneração, considera que a “componente variável serve para recompensar as pessoas pelo desempenho”. Tendo em conta os resultados obtidos, a conclusão retirada está de acordo com a conclusão de uma investigação analisada por Castro (2006), que conclui que, no que respeita aos compostos remuneratórios, se observa um decréscimo da parcela fixa, caminhando no sentido do incremento da flexibilidade e da adaptabilidade da remuneração variável na gestão de recompensas.

O quadro que a seguir mostramos permite uma melhor compreensão dos objetivos das empresas em estudo ao remunerar de forma variável os seus trabalhadores.

Quadro 9 – Objetivos das componentes da remuneração variável

Objetivos das componentes da remuneração variável	Motivar	Reconhecer e recompensar desempenhos	Não pratica remuneração variável
Empresas			
Empresa A	x	x	
Empresa B	x		
Empresa C			x
Empresa D			x
Empresa E	x		
Empresa F		x	

Fonte: Responsabilidade da autora

- **Componentes variáveis praticadas pela organização. A quem se destinam. Quais os critérios em que se baseiam.**

Quanto às componentes variáveis praticadas pelas organizações, as **empresas A, B, E, F** retribuem os seus trabalhadores com a componente variável de diversas formas. A **empresa A** utiliza para esse efeito um prémio mensal que tem como finalidade compensar os trabalhadores pelo cumprimento de objetivos e que está em consonância com uma investigação realizada por Martins (2014) que concluiu que 80% dos trabalhadores inquiridos, preferem recompensas como prémios de reconhecimento e prémios em dinheiro em função do desempenho, entre outros. A **empresa B** faz distribuição de lucros, anualmente, no final do ano e para todos os trabalhadores. A **empresa E** utiliza a avaliação de desempenho para todos os trabalhadores e também um outro tipo de componente remuneratória que tem também um caráter variável e que se aplica às áreas administrativas e de suporte. A **empresa F** tem um bónus para os trabalhadores com funções comerciais e para os responsáveis de determinadas áreas, encontrando-se de acordo com o estudo realizado pela Mercer (2014) que afirma que 95% das empresas da amostra analisada atribuem bónus anuais a todos os trabalhadores e 55% dessas empresas concedem um bónus de incentivo de vendas aos seus trabalhadores da Área Comercial. Duas das empresas estudadas, as **empresas C, D** não incluem, como já foi referido, componente variável no seu conjunto de remunerações.

O quadro que a seguir apresentamos dá uma perspetiva das componentes variáveis praticadas pelas empresas que fazem parte desta amostra.

Quadro 10 – Componentes variáveis praticadas pela organização

Componentes variáveis praticadas pela organização	Prémio mensal (cumprimento de objetivos)	Distribuição de lucros (anualmente, todos os trabalhadores)	Avaliação de Desempenho (todos os trabalhadores)	Bónus (trabalhadores comerciais e responsáveis)	Outras componentes	Não possui remuneração variável
Empresa A	x					
Empresa B		x				
Empresa C						x
Empresa D						x
Empresa E			x		x	
Empresa F				x		

Fonte: Responsabilidade da autora

- **Vantagens e desvantagens da componente variável.**

Como vantagens da remuneração variável, três das empresas estudadas, as **empresas B, E, F** referem a satisfação e motivação dos trabalhadores, referindo mesmo a **empresa E** que considera todas as vantagens motivacionais. Para a responsável de Recursos Humanos da **empresa A**, a remuneração variável serve para fazer o “alinhamento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais e objetivos do serviço ou função”. Esta afirmação corrobora a ideia de que a vantagem principal da remuneração variável tem a ver com a possibilidade de conduzir os esforços dos trabalhadores na persecução dos resultados organizacionais (Telles e Assis, 2009). Para a **empresa C** a vantagem consiste em premiar o esforço dos trabalhadores.

Quanto às desvantagens da remuneração variável a responsável de Recursos Humanos da **empresa A** apontou a “comparação que os trabalhadores fazem” e que pode gerar descontentamento. Para a responsável de Recursos Humanos da **empresa E**, a desvantagem reside na “dificuldade de operacionalização” por ser muito subjetivo. Neste sentido, e para que se possa minimizar esta subjetividade, os critérios de atribuição de prémios devem estar definidos de forma clara, para não levarem a uma sensação de injustiça ou iniquidade por parte dos trabalhadores (Bergamini, 1998). As restantes empresas, as **empresas B e F** não consideram desvantagens não remuneração variável. Esta questão não se aplica às **empresas C e D** pois não

têm este tipo de remuneração no seu conjunto remuneratório, embora a **empresa C** tenha manifestado a sua opinião relativamente à questão.

Quadro 11 – Vantagens e desvantagens da componente variável

Vantagens e desvantagens da componente variável	Vantagens			Desvantagens			Não têm componente variável
	Satisfação e motivação	Alinhar os trabalhadores com objetivos	Premiar o esforço dos trabalhadores	Comparação entre trabalhadores	Dificuldade de operacionalização	Não consideram desvantagens	
Empresas							
Empresa A		x		x			
Empresa B	x					x	
Empresa C			x			x	x
Empresa D							x
Empresa E	x				x		
Empresa F	x					x	

Fonte: Responsabilidade da autora

- **Critérios para a definição da remuneração fixa e da remuneração variável.**

Critérios para a remuneração fixa:

Empresas B, D, E, F: possuem grelha salarial/funcional;

Empresa D: a definição da remuneração é feita de acordo com os grupos profissionais, a partir das convenções coletivas de trabalho das várias categorias profissionais. Esta forma de definir as remunerações é um direito que assiste aos trabalhadores (Silva e Reis, 2014);

Empresas B e E: têm as suas remunerações fixas definidas pela casa-mãe pois são empresas multinacionais. O mesmo se verifica na investigação de Rosa (2012) em que, também nesse caso, as diretrizes gerais do sistema existente na empresa são definidas centralmente, a partir da empresa-mãe, sendo depois ajustadas ao contexto interno e externo.

Empresa C: define a remuneração fixa com base na função que, de acordo com Cunha *et al.* (2012) determina a compensação tendo em conta as características e as exigências inerentes ao posto de trabalho.

Empresa A: no que respeita aos trabalhadores cedidos pela Função Pública, os critérios são fixados de acordo com a Tabela Geral do Regime Salarial da Administração Pública e para os trabalhadores privados, a remuneração é negociada, com referência ao que se pratica no grupo.

Critérios da remuneração variável:

Empresa A: atribui aos seus trabalhadores prémios de desempenho que têm como objetivo, segundo a responsável de Recursos Humanos, “distinguir e compensar os melhores desempenhos” e que, de acordo com a investigação realizada por Martins (2013), faz parte das componentes que 80% dos trabalhadores mais apreciam;

Empresa E: a responsável de Recursos Humanos afirma a remuneração variável se baseia na avaliação de desempenho e que esta se aplica a “todos os trabalhadores da empresa”;

Empresa F: tem como remuneração variável um bónus para os trabalhadores com funções comerciais, bem como para funções de maior responsabilidade na empresa, pretendendo, no entanto, estender este tipo de remunerações a outras funções. Esta constatação vem de encontro ao estudo salarial da Mercer (2014), em que se conclui que 95% das empresas atribuem bónus anuais a todos os trabalhadores e 55% concedem um bónus de incentivo de vendas aos trabalhadores da Área Comercial;

Empresas B, C, D: não incluem remuneração variável no conjunto de remunerações que oferecem aos seus trabalhadores.

- **Critérios para o aumento salarial.**

Empresa A: tem diferentes critérios para o aumento salarial sendo que para os trabalhadores cedidos pela Função Pública, de acordo com o que foi dito pela responsável de Recursos Humanos, é feito de acordo com “o fixado para a Administração Pública, em função de percentagem determinada”. No entanto, atualmente não se têm verificado aumentos, quer para os trabalhadores da Função Pública, quer para os trabalhadores privados;

Empresa B: o aumento salarial é igual para todos os trabalhadores pois embora exista uma regra que se relaciona com a avaliação de desempenho, esta não é aplicada;

Empresa D: segundo a responsável de Recursos Humanos, os critérios para o aumento salarial são “definidos com base no orçamento estipulado e na atividade do Hospital”;

Empresa E: o aumento salarial é negociado com a Comissão de Trabalhadores, que está expressamente prevista na Constituição da República Portuguesa (CRP) e atribui às Comissões de Trabalhadores (CT) direitos relevantes (Silva e Reis, 2014). A responsável de Recursos Humanos afirmou que os salários têm “atualização anual com base no aumento que a casa-mãe estabelece, adequada à nossa realidade”. Esta constatação coincide com os resultados de uma investigação

analisada (Rosa, 2012) em que se conclui que as diretrizes gerais do sistema de recompensas da empresa analisada são definidas a partir da empresa-mãe, sendo posteriormente adaptadas ao contexto em que se insere;

Empresa F: a atualização salarial também se regista anualmente e os critérios são definidos em reunião onde participam a Comissão de Trabalhadores, a Administração e os Recursos Humanos, sendo que o aumento salarial é igual para todos os trabalhadores. A realidade de aumentos salariais com carácter anual, verificado nas **empresas E, F** vem no sentido da conclusão do estudo salarial denominado Total Compensation Portugal 2014 (Mercer, 2014) que observou aumentos reais nos salários dos trabalhadores, tendo a grande maioria das famílias funcionais analisadas beneficiado de pequenos aumentos salariais, que se situaram entre 1,18% e 1,56%, superiores aos verificados em 2013 que se situaram entre 1,09% e 1,24%.

Esta questão não é aplicável à **empresa C** pois não tem feito aumentos nos salários dos seus trabalhadores.

- **Alinhamento do sistema de recompensas com a sua estratégia organizacional.**

Esta investigação demonstrou que **todas as empresas** em estudo consideraram importante proceder ao alinhamento entre o sistema de recompensas com a estratégia organizacional. No entanto, são diversas as formas que as organizações estudadas utilizam para o fazer, uma vez que a estratégia organizacional está diretamente associada à capacidade organizacional e em estreita ligação com as pessoas que constituem, contando com a sua contribuição para a sua sobrevivência e sucesso (Cowling e Mailer, 1998). A responsável de Recursos Humanos da **empresa A** afirma que a sua empresa alinha o sistema de recompensas com a estratégia organizacional através do “estabelecimento de objetivos anuais e na ponderação desses critérios e níveis de cumprimento”. Também segundo a responsável de Recursos Humanos da **empresa D**, a empresa determina um “plano de objetivos anual” utilizando também “a avaliação de desempenho em que é feita uma análise no sentido de identificar quais os colaboradores que estão dentro deste plano”. A **empresa B** alinha o sistema de recompensas com a estratégia da empresa oferecendo aos seus trabalhadores um prémio no final do ano. A **empresa C** faz esse alinhamento a partir da formação que proporciona aos seus trabalhadores. A **empresa E** mantém, de acordo com as palavras da responsável de Recursos Humanos, “o seu capital humano motivado também do ponto de vista salarial”, remunerando acima da média. No caso da **empresa F**, o alinhamento do sistema de recompensas com a estratégia organizacional passa pela faturação pois como afirma a responsável de Recursos Humanos, “se a empresa não der lucro não há parte variável” para os trabalhadores. Esta afirmação encontra-se em sintonia com a conclusão retirada do estudo Total Compensation Portugal 2014 (Mercer, 2014) que refere que 70% das empresas da amostra estudada, mencionam como fatores preponderantes na atribuição de condições de melhoria aos trabalhadores os

resultados obtidos pela organização, assim como os resultados individuais obtidos pelos trabalhadores.

O quadro que se segue permite perceber melhor quais as estratégias das empresas em estudo para proceder ao alinhamento do sistema de recompensas com a estratégia organizacional.

Quadro 12 – Alinhamento do sistema de recompensas com a sua estratégia organizacional

Alinhamento do sistema de recompensas com a sua estratégia organizacional	Sim				
	Objetivos anuais	Prémio no final do ano	Formação aos trabalhadores	Remunera acima da média	Faturação
Empresas					
Empresa A	x				
Empresa B		x			
Empresa C			x		
Empresa D	x				
Empresa E				x	
Empresa F					x

Fonte: Responsabilidade da autora

- **Benefícios que a empresa oferece. Como funciona a atribuição desses benefícios.**

No que respeita aos benefícios que as organizações oferecem e à sua atribuição é unânime a atribuição de seguro de saúde por parte de **todas as empresas** em estudo, aos seus trabalhadores o que está de acordo com uma investigação realizada (Silva, 2008) que conclui, que todas as empresas estudadas oferecem aos seus trabalhadores seguro de saúde. Um estudo realizado (Martins, 2013) referencia que a comparticipação do seguro de saúde, está entre as 10 recompensas preferidas dos trabalhadores. A Mercer (2014) refere no seu estudo que 38% das empresas atribuem o complemento de subsídio por doença. A responsável de Recursos Humanos da **empresa A** afirma que, para além do “seguro de saúde que engloba todo o agregado familiar” e é somente aplicável aos trabalhadores privados, a empresa concede também telemóvel, viatura e plafond de combustível a “alguns trabalhadores da área comercial e aos diretores”. O mesmo se observa no estudo de Silva (2008) em que as empresas estudadas oferecem também esses benefícios específicos aos seus trabalhadores. A **empresa D** oferece também descontos nos

serviços da empresa, condições especiais de creches para os filhos dos trabalhadores, apoios à formação e educação e dias adicionais de férias, também verificado no estudo salarial da Mercer (2014) em que cerca de 8% das empresas atribui subsídios de creche e 56% das empresas da amostra estudada concedem dias de férias extra. No caso da **empresa E**, o seguro de saúde para todos os trabalhadores, com possibilidade de extensão à família, é complementado com outros benefícios tais como um conjunto de parcerias e acordos, telemóvel e computador para os coordenadores e carro para o Diretor Geral. A **empresa F** tem, para além do seguro de saúde, para os trabalhadores e para as suas famílias, outros seguros tais como de doença, de acidentes pessoais e de vida, oferecendo ainda um alargado plano de apoio à formação dos trabalhadores e dependentes, através da atribuição de livros e pagamento dos custos com isso relacionados. Alguns trabalhadores com funções comerciais e de maior responsabilidade têm telemóvel, computador e acesso à internet em casa. Alguns responsáveis têm ainda viatura e combustível. O plano de apoio à formação de trabalhadores e dependentes que se verifica nas **empresas D e F** segue a linha do que foi concluído no estudo da Mercer (2014) que afirma que 33% das empresas da amostra estudada participam nas despesas associadas à educação dos trabalhadores e também 18% das empresas participantes concedem subsídio escolar aos filhos dos trabalhadores.

O quadro seguinte facilita a perceção dos benefícios que as empresas estudadas põem à disposição dos seus trabalhadores.

Quadro 13 – Benefícios que a organização oferece e sua atribuição

Benefícios que a organização oferece e sua atribuição	Seguros (saúde, doença, acidentes de trabalho, vida)	Telemóvel	Computadores e internet em casa	Carro e combustível	Parcerias e descontos	Descontos em Serviços da organização	Apoio à educação
Empresa A	x	x		x			
Empresa B	x						
Empresa C	x						
Empresa D	x					x	x
Empresa E	x	x	x	x	x		
Empresa F	x	x	x	x			x

Fonte: Responsabilidade da autora

- **Relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o sistema de recompensas.**

Os resultados desta investigação evidenciam a existência de uma relação integrada entre as práticas de Recursos Humanos e o sistema de recompensas por parte de **todas as empresas** estudadas. As funções formação, avaliação de desempenho e acolhimento são referidas como tendo uma relação forte com o sistema de recompensas. Assim, quatro das empresas em estudo, as **empresas C, D, E, F** afirmam que apostam fortemente na formação que concedem aos seus trabalhadores e que consideram um fator fundamental. A credibilidade e utilidade estratégica das políticas de formação devem ser incluídas nas estratégias organizacionais e basear-se em informação relevante, para que essas políticas respondam às necessidades de curto e longo prazo, com o objetivo de promover o desenvolvimento competitivo das organizações e dos seus trabalhadores, contribuindo ainda para aumentar a sua empregabilidade (Almeida *et al.*, 2008). As **empresas A, C, D** referem a importância do sistema de avaliação de desempenho. No caso da **empresa A**, dado que, segundo as palavras da responsável de Recursos Humanos, “este sistema permite fazer um acompanhamento regular da evolução do desempenho individual”; por sua vez, a **empresa D** tenta, como o que foi referido pela responsável de Recursos Humanos, que “o sistema de recompensas tenha como base a avaliação de desempenho de modo a motivar os trabalhadores e assim promover a competitividade”. A **empresa F** refere que, para além do sistema de avaliação de desempenho, outra das práticas de Gestão de Recursos Humanos que considera essencial é o acolhimento dos trabalhadores na sua chegada à empresa, no sentido de facilitar o percurso do trabalhador na mesma. Este é um processo que tem início ainda anteriormente à admissão do novo elemento, assumindo especial importância no decorrer da fase do recrutamento e seleção, fases em que se estabelece uma partilha de informação entre o potencial candidato e o representante da organização (Sousa *et al.*, 2006). A **empresa B**, embora seja assertiva no momento de concordar que as práticas de Gestão de Recursos Humanos se relacionam com o sistema de recompensas, não indica claramente como se operacionaliza essa relação na sua empresa.

O quadro seguinte permite compreender de que forma as empresas consideram que as práticas de Gestão de Recursos Humanos se relacionam com o sistema de recompensas.

Quadro 14 – Relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o sistema de recompensas

Relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o sistema de recompensas Empresas	Sim		
	Sistema de Avaliação de Desempenho	Formação	Acolhimento
Empresa A			x
Empresa B	-	-	-
Empresa C	x	x	
Empresa D	x	x	
Empresa E		x	
Empresa F	x	x	x

Fonte: Responsabilidade da autora

Conclusão

A competitividade a que assistimos atualmente tem sido o foco das preocupações organizacionais do início deste século. A intensa globalização, acompanhada de um acentuado aumento da competitividade conduz à necessidade das organizações se adaptarem, no sentido de enfrentarem um ambiente cada vez mais competitivo. As organizações sentem-se pressionadas a desenvolverem mudanças estratégicas em ritmo acelerado, que lhes permita manter-se estáveis e competitivas nas suas áreas de atuação.

O papel da Gestão de Recursos Humanos é essencial na atuação face às exigências da competitividade dado que as organizações necessitam proceder a estratégias que permitam recrutar e manter os melhores profissionais com conhecimentos, competências e comportamentos adequados, que ajudem a organização a atingir as suas metas e objetivos estratégicos.

A tendência das organizações passa por se tornarem mais flexíveis, com estruturas hierárquicas menos rígidas e maior polivalência por parte dos trabalhadores. Igualmente o modelo tradicional de remuneração baseada no salário fixo e benefícios vai dando lugar a sistemas mais flexíveis em empresas que procuram maior produtividade a custos mais baixos. Assim, é fundamental incentivar o empenho pessoal dos trabalhadores, através da criação de alternativas que lhes tragam benefícios e conduzam a organização na concretização dos objetivos organizacionais propostos.

No âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos propusemo-nos realizar uma investigação no sentido de compreender quais os tipos de sistema de compensação utilizado pelas organizações estudadas.

Em termos metodológicos, para além da pesquisa bibliográfica, baseada em autores de referência sobre a temática, foram efetuadas entrevistas aos responsáveis de Recursos Humanos de seis empresas, de setores de atividade, áreas geográficas e dimensões diferentes, tendo sido depois devidamente tratadas com a finalidade de retirar conclusões.

No que respeita à caracterização do Sistema de Compensação, de acordo com os resultados obtidos neste estudo, foi possível verificar que todas as empresas praticam como componentes da remuneração salário base no pagamento aos seus trabalhadores, assim como em alguns casos o subsídio de refeição e o subsídio de transporte, subsídio de turno e isenção de horário de trabalho.

A maioria das empresas determina a remuneração com base numa grelha salarial, ainda que uma das organizações o faça a partir da função, tendo como base o mercado. Uma outra empresa estudada tem ao seu serviço trabalhadores privados trabalhadores e trabalhadores cedidos pela Função Pública. Neste caso os trabalhadores cedidos pela Função Pública têm os seus salários definidos pela Tabela Geral do Regime Salarial da Administração Pública, enquanto que as remunerações dos trabalhadores privados são negociadas com base no que se pratica no grupo.

Quanto aos atores organizacionais que participam na definição da política de compensações, o presente estudo possibilitou concluir que o Departamento de Recursos Humanos tem interveniência na definição da política de compensações embora normalmente em colaboração com outras direções, nomeadamente a área financeira e administradores e em alguns casos com a comissão de trabalhadores.

Como forma de atrair, reter e motivar os trabalhadores verificou-se que se consideram mais importantes os benefícios sociais e o salário base, pois, para estas organizações, é o que permite que as pessoas tenham um determinado padrão de vida.

Relativamente aos critérios aplicados para aumento salarial observámos que as organizações estabelecem diferentes formas de o fazer. Duas das empresas em estudo não têm registado qualquer aumento salarial nos últimos anos enquanto outras duas empresas referem que a atualização da remuneração é anual e igual para todos os trabalhadores. Em dois dos casos estudados o aumento salarial tem a ver com a atividade da empresa e com a sua faturação. Em duas das empresas o aumento salarial é negociado com a comissão de trabalhadores.

No que respeita à componente variável das remunerações verificámos que três das empresas da amostra não praticam este tipo de remuneração e as restantes três empresas incluem este tipo de remuneração, que comporta benefícios, incentivos e símbolos de estatuto, no seu conjunto de remunerações. Foi possível perceber que todas as organizações estudadas que praticam a componente variável consideram como objetivos a capacidade de motivar, reconhecer e recompensar os seus trabalhadores pelo seu desempenho. Concluímos ainda que as empresas que possuem remuneração variável utilizam diferentes formas de o fazer, através de uma distribuição de lucros anual ou de recompensas decorrentes da avaliação de desempenho, ambos para todos os trabalhadores. As empresas da amostra referem ainda a existência de um prémio mensal pelo cumprimento de objetivos, e de um bónus aos trabalhadores com funções comerciais e com determinado grau de responsabilidade.

Nesta investigação concluímos existirem vantagens e desvantagens na remuneração variável. As vantagens mais apontadas pelas empresas em estudo indicam a satisfação e motivação dos trabalhadores, para o alinhamento dos trabalhadores com os objetivos da função e organizacionais, e a possibilidade de poder premiar o esforço dos trabalhadores, considerando uma das empresas que as vantagens são todas elas motivacionais. Quanto às desvantagens, estas são apenas apontadas por duas empresas que alegam a comparação que os trabalhadores fazem e que pode gerar descontentamento e a dificuldade de operacionalização dada a subjetividade que pode existir neste tipo de remuneração.

Com este estudo pudemos constatar que quanto aos critérios para a remuneração fixa, a maioria das organizações estudadas possui uma grelha salarial/funcional. Verificámos também, em dois dos casos de empresas multinacionais, que as remunerações fixas são definidas pela casa-mãe ainda que adaptadas à nossa realidade e uma outra empresa em que a remuneração é determinada com

base na função. Observámos ainda outro caso, de uma empresa que tem ao seu serviço trabalhadores cedidos pela Função Pública e trabalhadores privados. No primeiro caso, os critérios são definidos de acordo com a Tabela Geral do Regime Salarial da Administração Pública e no segundo caso, de acordo com o que se pratica no grupo.

No que respeita à remuneração variável, os critérios adotados pelas organizações estudadas são diferentes, verificando-se a atribuição de prémios de desempenho, no sentido de distinguir e compensar bons desempenhos; de recompensas que advêm da avaliação de desempenho e de bónus atribuídos aos trabalhadores com funções comerciais e com determinado nível de responsabilidade.

Verificámos neste estudo que todas as empresas oferecem aos seus trabalhadores um benefício social que consideram fundamental, o seguro de saúde, em alguns casos extensível à família ou com possibilidade de o tornar dirigido a todos os elementos da família. Também são atribuídos por duas empresas descontos nos serviços da empresa e parcerias e acordos. Condições especiais para creche, apoio à formação e à educação tanto para os trabalhadores como para os dependentes são também benefícios sociais que duas empresas oferecem para além de dias adicionais de férias. Como benefícios específicos três das empresas em estudo atribuem carro e plafond para combustível e telemóvel a alguns trabalhadores e duas empresas concedem computador e internet em casa.

Observou-se uma discordância paritária quanto à forma como o sistema de recompensas contribui para a vantagem competitiva das organizações, sendo considerado positiva em três das empresas analisadas e negativas nas três restantes. Contudo, as que consideram que o sistema de recompensas contribui para a vantagem competitiva da empresa alegam as condições salariais auferidas pelos trabalhadores, a motivação, satisfação e o interesse pela função.

Esta investigação permitiu também concluir que o sistema de recompensas contribui para a motivação dos trabalhadores com uma resposta positiva unanime por parte de todas as empresas em estudo. As organizações mencionam mais uma vez a motivação, a satisfação das necessidades e o empenhamento, acrescentando uma das empresas que a contribuição é total. A uniformidade das respostas obtidas dos nossos entrevistados confere uma importância bastante elevada relativamente à forma como o sistema de recompensas contribui para a motivação dos trabalhadores.

Concluimos com esta investigação que todas as empresas em estudo concordam que deve existir alinhamento entre o sistema de recompensas e a estratégia organizacional. Os métodos utilizados pelas organizações são, no entanto, diferentes e de acordo com a própria estratégia. Duas das empresas estabelecem um plano de objetivos anual, uma delas fazendo a ponderação dos critérios definidos e os níveis de cumprimento por parte dos trabalhadores e a outra através da avaliação de desempenho identificando quais os trabalhadores que estão dentro do referido plano. Uma outra empresa opta por atribuir aos trabalhadores um prémio no final do ano, noutra caso a empresa

aposta na formação aos seus trabalhadores, outra empresa através da remuneração acima da média que oferece aos seus trabalhadores e por fim, uma das empresas em estudo aponta a faturação como forma de alinhar o sistema de recompensas com a estratégia organizacional.

Relativamente à existência de uma relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o sistema de recompensas, foi possível concluir que todas as empresas da amostra consideram existir essa relação. Quatro das empresas optam pela formação como instrumento fundamental para o bom desempenho dos seus trabalhadores. Também no entender de três empresas o sistema de recompensas assenta no sistema de avaliação de desempenho como forma de avaliar o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores e ainda uma das empresas para além da formação aposta bastante no acolhimento que proporciona aos seus novos trabalhadores.

Esta investigação teve como objetivo auscultar os responsáveis de recursos humanos das empresas da amostra estudada, com a finalidade de obter informações sobre o tipo de Sistema de Compensação existente nas suas empresas.

Consideramos a relevância de que esta investigação se reveste e as conclusões que foi possível retirar, que nos dão uma perspetiva da realidade em termos de Sistema de Compensação nas empresas a laborar em Portugal.

No entanto, encontramos como limitações deste estudo a pequena amostra que foi analisada, as organizações pertencentes a diferentes setores, em diversas áreas geográficas e com dimensões distintas. Como sugestão para novos estudos propomos a realização de uma investigação que considere um número maior de empresas, do mesmo setor de atividade, área geográfica ou dimensão semelhantes e eventualmente, auscultando a perceção dos trabalhadores relativamente a esta temática.

Bibliografia

ALIS, D., BESSEYRE DES HORTS, C.H., CHEVALIER, F., FABI, B. e PERETTI, J.M. (2014), *Gestão dos Recursos Humanos - uma Abordagem Internacional*, Lisboa, Edições Piaget

ALMEIDA, A. (2012), *Avaliação da Eficácia da Formação - Transferência das Aprendizagens para o Local de Trabalho - O Caso dos SMAS de Almada*, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais

ALMEIDA, A., ALVES, N., BERNARDES, A. e NEVES, A. (2008), *Estruturas e Práticas de Formação Profissional das Médias e Grandes Empresas em Portugal*, VI Congresso Português da Sociologia Mundos Sociais: Saberes e Práticas, Lisboa, Universidade Nova de Lisboa

ARMSTRONG, M. (2010), *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: a Guide to People Management*, London, Kogan Page

ARMSTRONG, M. e MURLIS, H. (2014), *A Gestão da Remuneração - Manual de Estratégias e Práticas de Remuneração*, Lisboa, Instituto Piaget

ANJOS, M. e CHAMBEL, M. (2008), *A Distribuição dos Lucros: Consequências a Perceção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores* <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/690>
Consultado em 11/6/2015

BARAÑO, A. (2008), *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão - Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*, Lisboa, Edições Sílabo

BARDIN, L. (2011), *Análise de Conteúdo* (5ª ed.), Lisboa, Edições 70

BERGAMINI, C. (1998), *A Díficil Administração das Motivações*, *Revista de Administração de Empresas*, 1: 6-17, São Paulo http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901998000100002 Consultado em 3/3/2015

BELCHER, W. (1974), *Compensation Administration*, New Jersey, Prentice Hall

BELL, J. (2010), *Como Realizar um Projeto de Investigação*, Lisboa, Editora Gradiva

BILHIM, J. (2004a), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

BILHIM, J. (2004b), *Qualificação e Valorização de Competências*, Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação

BONI, V. e QUARESMA, S. (2005), *Aprendendo a Entrevistar: Como Fazer Entrevistas em Ciências Sociais*, Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976> Consultado em 8/5/2015

BRANDÃO, A. (2000), *Modelos de Gestão de Recursos Humanos - O Caso do Setor Segurador em Portugal*, Revista Sociedade e Cultura, Série Sociologia, vol. 13 (1), P. 181-200 <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/13549/3/Modelo%20de%20gest%C3%A3o%20de%20recursos%20humanos%20o%20caso%20do%20sector%20segurador%20em%20Portugal.pdf> Consultado em 14-5-2015

CAETANO, A. e VALA, J. (2007), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa, RH Editora

CÂMARA, P. (2006), *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Edições D. Quixote

CAMARA, P., GUERRA, P., e RODRIGUES, J. (2007), *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (3ª ed.), Lisboa, Dom Quixote

CÂMARA, P. (2012), *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*, Lisboa, Editora RH

CASTRO, M. (2006), *Competências e Práticas Salariais*, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa

CHIAVENATO, I. (1985), *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo, Atlas Editora

CHIAVENATO, I. (1996), *Como Transformar RH (de um Centro de Despesa) em um Centro de Lucro*, São Paulo Makron-Books

CHIAVENATO, I. (1999), *Gestão de Pessoas - o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, Rio de Janeiro, Editora Campus

CORDEIRO, J. (2008), *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: os Quadros Superiores das Empresas do Setor de Componentes para Automóvel*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

CORDEIRO, J. (2009), *Estratégias Empresariais e Gestão das Remunerações dos Quadros Superiores no Setor de Componentes para Automóvel*, Lisboa, Revista Portuguesa de Management, Nº 1, Ano 2, pp.27-40

COSTA, R. (2003), *Persona - Manual Prático de Gestão de Pessoas*, Lisboa, Bertrand Editora

COWLING, A. e MAILER, C. (1998), *Gerir os Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações D. Quixote

CUNHA, M., REGO, A, CUNHA, R. e CARDOSO, C. (2007), *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.), Lisboa, RH Editora

CUNHA, M., REGO, A., CAMPOS e CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C., MARQUES, C. e GOMES, J. (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.), Lisboa, Edições Sílabo

DAVIS, K. e NEWSTROM, J. (1998), *Comportamento Humano no Trabalho* (Vol.1), São Paulo, Edição Pioneira

DGAEP- DIREÇÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO E DO EMPREGO PÚBLICO (2013), *Caracterização Geral dos Sistemas Remuneratórios da Administração Pública de Acordo com a*

Informação Reportada nos Termos da Lei nº59/2013, de 23 de agosto, Ministério das Finanças
http://www.dgaep.gov.pt/upload/homepage/Noticias/Noticias_2013/Relatorio_Sistema_Remuneratorio_AP.pdf Consultado em 18-7-2015

DUARTE, A. e TORRES, C. (2010), *Recompensas, Reconhecimento e Motivação*, Negócios Online
http://jornalnegocios.pt/imprimirNews_v2.PHP?ID=451017 Consultado em 29/1/2015

DUARTE, H., in FERREIRA, A., MARTINEZ, L., NUNES, F. e DUARTE, H. (org.) (2015), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, Lisboa, Editora RH

DUARTE T. (2009), *A Possibilidade da Investigação a 3: Reflexões sobre Triangulação* (Metodológica), Lisboa, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

ESTEVÃO C. (2001), *Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania – Contributos para uma Sociologia Crítica de Formação*, Lisboa, Educação e Sociedade, ano XXII, nº 77, Dezembro/2001
<http://www.scielo.br/pdf/es/v22n77/7050.pdf> Consultado em 14/3/2015

ESTEVES, T. E CAETANO, A. (2010), *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias teóricas e Metodológicas*, Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 10, 2, jul-dez 2010, 159-176

FERNANDES, L. (1999), *Avaliação de Políticas Salariais no Contexto das Empresas Portuguesas*, Lisboa, Instituto do Emprego e Formação Profissional

FERNANDES, L. (2007), *Evolução do Mercado de Trabalho e Sistemas Salariais*, In Caetano, A e Vala, J. (2007), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.), Lisboa, RH Editora

FLEURY, A. e FLEURY, M. (2004), *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-Cabeça*, Caleidoscópico da Indústria Brasileira (3ª ed.), São Paulo, Atlas Editora

FLICK, U. (2005), *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, Monitor – Projetos e Edições

FORTIN, M.F. (2009), *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*, Loures, Editora Lusodidacta

FREIXO, M. (2010), *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas* (2ª ed.), Lisboa, Instituto Piaget

GHIGLIONE, R. e MATALON, B. (2001), *O Inquérito - Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora

GIL, A. (2002), *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª ed.), São Paulo, Editora Atlas

GIL, A. (2008), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.), São Paulo, Editora Atlas

GOMES, D. (2011), *Psicologia das Organizações e dos Recursos*, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra

GOMES, J. e CESÁRIO, F. (coord.), (2014), *Investigação em Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Escolar Editora

GUERRA, I. (2006), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas*, Estoril, Editora Príncípia

HENDERSON, R. (2003), *Compensation Management in a Knowledge-Based World* (9th ed.), New Jersey, Prentice-Hall.

HILION, C. (2011), *A Influência da Motivação no Trabalho sobre a Perceção do Risco*, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais

HILL, M. e HILL, A (1998), *A Investigação Empírica em Ciências Sociais - um Guia Introductório*, Lisboa, Editora Dinâmia

HIPÓLITO, J. (2002), Sistema de Recompensas: uma Abordagem Atual, In Fleury, M. (org.), *As Pessoas na Organização*, São Paulo, Editora Gente

IVANCEVICH, J. (2008), *Gestão de Recursos Humanos* (10ª Ed.), São Paulo, Edições McGrawHill

KOHN, A. (1995), *Porque os Planos de Incentivos Não Funcionam*, Revista de Administração de Empresas, 6:12-19, São Paulo

<https://www.google.pt/#q=Por+que+os+planos+de+incentivos+n%C3%A3o+funcionam> Consultado em 3/3/2015

LACOMBE, B. e TONELLI, M. (2001), *O Discurso e a Prática: o Que Nos Dizem os Especialistas e o Que Nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos*, Curitiba, Revista de Administração Contemporânea, vol.5 no.2
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552001000200008&script=sci_arttext Consultado em 19/3/2015

LAKATOS, E. e MARCONI, M. (1995), *Metodologia Científica*, São Paulo, Editora Atlas

LANA, M. e FERREIRA, V. (2007), *Gestão por Competências: Impactos na Gestão de Pessoas*, Juiz de Fora, Estação Científica Online, nº 04, abril/maio <http://pt.scribd.com/doc/132006908/Gestao-de-Competencias-Impactos-e-Gestao-de-Pessoas#scribd> Consultado em 17-6-2015

LAWLER, E. (1989), *The Strategic Design of Reward System, The Centre for Effective Organisations*, Los Angeles, Graduate School of Business Administrations

MARCONI, M. e LAKATOS, E. (2003), *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª ed.), São Paulo, Editora Atlas

MARQUES, M. (2009), *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Modelos Organizacionais: Um Estudo Multi-caso in Vaz, E. e Meirinhos, V., Recursos Humanos: das Teorias às Boas Práticas - Os artigos de Investigação e Intervenção*, Lisboa, Editorial Novembro

MARTINS, S. (2013), *As Recompensas Preferenciais dos Colaboradores: um Estudo no Setor Privado Português*, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão

MEIGNANT, A. (2003), *A Gestão da Formação* (2ª ed.), Lisboa, Edições D. Quixote

MELO, P. e MACHADO, C. (2015), *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas - Contextos, Métodos e Aplicações*, Lisboa, Editora RH

MERCER (2014), *Total Compensation Portugal*, Lisboa <http://www.mercer.pt/newsroom/Mercer-Total-Compensation-Portugal-2014.html> Consultado em 14-6-2015

MESQUITA, P. (1999), *Remunerar Enquanto Investimento*, Lisboa, Recursos Humanos Magazine, março/abril

MILES, R. e SNOW, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw-Hill

MOSQUERA, P. (2007), *Integração e Acolhimento* in Caetano e Vala (Org.) (2007), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.), Lisboa, Editora RH

OLIVEIRA, R. (2009), *A importância da Gestão de Recursos Humanos no Incremento do Lucro - Um Estudo de Caso*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

ORTIGÃO, M. (2000), *Consultoria em Recrutamento e Pesquisa de Executivos: Separar o Trigo do Joio* <http://www.msl.pt/artigos1.htm> Consultado em 14/4/2015

PERETTI, J.M. (2011), *Recursos Humanos* (3ª ed.), Lisboa, Edições Sílabo

PORTER, M. (1989), *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, São Paulo, Editora Campus

QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.), Lisboa, Gradiva

REGO, A. (2000), *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações*, Lisboa, Edições Sílabo

ROCHA, I. e PIMENTA, N. (Coord.) (2009), *Novo Código do Trabalho*, 3ª Edição, Porto, Porto Editora

ROCHA, J. (2010), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª ed.), Lisboa, Escolar Editora

ROSA, A. (2012), *Sistema de Recompensas - Estudo de um Caso*, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais

RUSSO, G., TOMEI, P., LINHARES, A. e SANTOS, A. (2012), *Correlacionando Tipos de Cultura Organizacional com Estratégias de Remuneração Utilizando a Tipologia de Charles Handy*, Porto Alegre, vol. 18, nº 3 setembro/dezembro http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112012000300004&script=sci_arttext Consultado em 22-2-2015

SANTOS, A. (1979), *Política Económica e Política de Emprego: o Modelo dos Anos 50-60*, *Análise Social*, vol. XV (59), 3.º, 611-653
<http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223990199V6nCC0zs3Xs98QE5.pdf> Consultado em 11-3-2015

SANTOS, J., PEDRO, M. e CORDEIRO, J. (2009), Os Sistemas de Informação e as Práticas de Recursos Humanos nas Organizações da Região de Setúbal *in* Vaz, E. e Meirinhos, V. (org.), *Recursos Humanos das Teorias às Boas Práticas - Os artigos de Investigação e Intervenção*, Lisboa, Editorial Novembro

SANTOS, M. (2004). *Gestão de Recursos Humanos: Teorias e Práticas*, *Sociologias*, 6 (12), 142 - 158 <http://seer.ufrgs.br/sociologias/article/view/5492> Consultado em 15-4-2015

SARMENTO, M., ROSINHA, A. e SILVA, J. (2015), *Avaliação do Desempenho*, Lisboa, Editora Escolar

SEKIOU, L., FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER (2009), *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Instituto Piaget

SILVA, M. (2008), *As Práticas de Recompensas: Consequências na Perceção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

SILVA, V. e REIS, F. (2014), *Capital Humano - Temas para uma Boa Gestão das Organizações*, Lisboa, Edições Sílabo

SOUSA, M., DUARTE, T., SANCHES, P. e GOMES, J. (2006), *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*, Lisboa, Lidel - Edições Técnicas

STAKE, R. (2011), *Pesquisa Qualitativa - Estudando como as Coisas Funcionam*, Porto Alegre, Artmed Editora

STAKE, R. (2012), *A Arte da Investigação com Estudos de Caso* (3ª ed.), Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian

TELLES, C. e ASSIS, L. (2009), *Inovações Recentes na Remuneração Variável em Minas Gerais: Características da Premiação por Produtividade Baseada no Modelo de Gestão por Resultados*, Congresso de Gestão Pública –Painel 43, Brasília, Brasil <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/INOVA%C3%87%C3%95ES-RECENTES-NA-REMUNERA%C3%87%C3%83O-VARI%C3%81VEL-EM-MINAS-GERAIS-CARACTER%C3%8DSTICAS-DA-PREMIA%C3%87%C3%83O-POR-PRODUTIVIDADE-BASEADA-NO-MODELO-DE-GEST%C3%83O-POR-RESULTADOS.pdf> Consultado em 15/6/2015

TOMÁS, M., ANTUNES A., CAMPOS, M., SILVA M. e SOUSA, M. (2001), *Terminologia de Formação Profissional, Alguns Conceitos de Base - III*, CIME - Comissão Interministerial para o Emprego, Lisboa, Direção Geral do Emprego e Formação Profissional <http://www.exercito.pt/pefex/GLOS/DGEFP.pdf> Consultado em 17/4/2015

VALA, J. (1986), A Análise de Conteúdo *in* Silva, A. E Pinto, J., *Metodologias das Ciências Sociais* (8ª ed.), Porto, Edições Afrontamento

VAZ, I. (2008), *As práticas Salariais das Empresas Portuguesas, que Práticas?*, Lisboa, Revista Sociedade e Trabalho (1ª ed.), nº 35

VELADA, A. (2007), *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Fatores que afetam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

VELOSO, A. (2007), *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*, Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia

WOOD, T. e PICARELLI, V. (1996), *Remuneração Estratégica - A Nova Vantagem Competitiva*, São Paulo, Editora Atlas

WOOD, T. e PICARELLI, V. (1999), *Remuneração por Possibilidades e por Competências*, Rio de Janeiro, Editora Atlas

YIN, R. (2010), *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos* (4ª ed.), São Paulo, Artmed Editora

ZAFIRAN, P. (2001), *Objetivo Competência: Por uma Nova Lógica*, São Paulo, Atlas Editora

Apêndices

Apêndice 1
Guião de Entrevista

Guião de Entrevista aos responsáveis de Recursos Humanos das Empresa

Caraterização da empresa e dos seus Recursos Humanos

1. Caraterização da Empresa

- 1.1. Ano de início de atividade
- 1.2. Dimensão da empresa quando iniciou a atividade
- 1.3. Qual a sua área de produção?
- 1.4. Quais as atividades principais da empresa?
- 1.5. Dimensão da empresa atualmente
- 1.6. Estrutura da Empresa

2. Caraterização dos Recursos Humanos

- 2.1. Tipos de Contratos mais utilizados
- 2.2. Idade média dos trabalhadores
- 2.3. Sexo dos trabalhadores (em percentagem)
- 2.4. Habilitações Literárias média dos trabalhadores
- 2.5. Antiguidade média dos trabalhadores

O Sistema de Compensação

3. Desenho e Estratégia da Remuneração

- 3.1. Quais são as componentes da remuneração?
- 3.2. Como é determinada a remuneração?
- 3.3. Quais os atores organizacionais que participam na definição da politica de compensação? Qual o papel de cada um deles?
- 3.4. Quais são as componentes do Sistema de Compensação mais importantes para atrair, reter e motivar os trabalhadores?

3.5. Até que ponto o Sistema de Compensação contribui para conceder vantagem competitiva à organização? Se sim, de que forma considera que o faz?

3.6. Até que ponto considera que o Sistema de Compensação contribui para a motivação dos trabalhadores? Se sim, em que medida?

4. Atribuição da Remuneração Variável

4.1. O conjunto das remunerações inclui remuneração variável?

4.2. Qual o objetivo de cada componente da remuneração variável?

4.3. Quais as componentes variáveis praticadas pela organização? A quem se destinam? Quais os critérios?

4.4. Quais considera ser as vantagens e desvantagens da componente variável?

5. Remuneração Total

5.1. Quais são os critérios para a definição da remuneração fixa? E da remuneração variável?

5.2. Como se estabelecem os critérios para o aumento salarial?

5.3. Como é que a empresa alinha o sistema de recompensas com a sua estratégia organizacional?

5.4. Quais os benefícios que a empresa oferece? Como funciona a atribuição dos benefícios?

5.5. Considera que as práticas de Gestão de Recursos Humanos se relacionam com o sistema de recompensas existente na empresa? Se sim, de que forma?

Apêndice 2

Sinopse das Entrevistas

Entrevista Responsável Recursos Humanos N°1 (A)

1.Caraterização da Empresa	1.1	A empresa iniciou a sua atividade em 1997.
	1.2	No início da sua atividade a empresa tinha 304 trabalhadores.
	1.3	A empresa não produz.
	1.4	A principal atividade da empresa é a distribuição de águas para abastecimento humano e tratamento de águas residuais.
	1.5	Atualmente a empresa tem 148 trabalhadores
	1.6	A estrutura da empresa é funcional.
2.Caraterização dos Recursos Humanos	2.1	Os tipos de contratos que mais utilizamos são sem termo (por tempo indeterminado), a termo e contratos sem termo com vínculo à FP em regime de cedência (trabalhadores cedidos)
	2.2	É de 50 anos
	2.3	É maioritariamente masculino. Temos 95 homens e 53 mulheres.
	2.4	A maioria dos trabalhadores tem o 12º ano
	2.5	A antiguidade é de 24 anos
3.Desenho e Estratégia da Remuneração	3.1	As componentes da remuneração são: Remuneração base, determinada em função da função; Complementos e suplementos remuneratórios, específicos da natureza da prestação de trabalho: horas extra, subsídio de turno, acréscimo remuneratório e substituição da disponibilidade; componente variável.
	3.2	No caso dos trabalhadores cedidos é a partir da tabela geral do regime salarial da AP; no caso dos privados é feita com base em contratos individuais com remuneração negociada, tendo por referência os salários do grupo.
	3.3	São a Direção Geral e a Gestão de Recursos Humanos. A definição da política de compensação é feita com a participação de ambas.
	3.4	A remuneração base é mais atraente. Também os prémios de desempenho para distinguir e compensar os melhores desempenhos. São muito importantes para incentivar, motivar e reconhecer o desempenho dos trabalhadores
	3.5	Penso que não contribui para a vantagem competitiva da organização, é única no sector no distrito.
	3.6	Considero que sim, porque constitui uma remuneração extra para que os trabalhadores possam estabelecer um determinado padrão de vida e satisfazer as suas necessidades.
	4.1	Sim, inclui.

4. Atribuição da Remuneração Variável	4.2	Têm como objetivo motivar os trabalhadores e também reconhecer e compensar desempenhos.
	4.3	No que respeita à avaliação pelo cumprimento de objetivos os trabalhadores são avaliados de forma quantitativa; a avaliação de competências é uma avaliação de forma qualitativa, ou é Suficiente, Bom, Muito Bom; é também considerada a ponderação da assiduidade. A remuneração variável designa-se de prémio e é mensal. Destina-se ao pessoal operacional e administrativo. As chefias não têm remuneração variável.
	4.4	Uma grande vantagem é o alinhamento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais e sobretudo com os objetivos do seu serviço ou função. Outra vantagem é o controlo do absentismo, que baixou significativamente com a ponderação da assiduidade. Uma desvantagem é a comparação que os trabalhadores fazem e que pode gerar conflitos e desmotivação, porque muitas vezes o mecanismo não é bem percebido. Todos os trabalhadores acham que são muito bons e depois, por vezes, não compreendem porque não recebem prémios e outros recebem.
5. Remuneração Total	5.1	No caso dos trabalhadores cedidos os critérios são fixados com base na tabela geral do regime salarial da AP No caso dos trabalhadores privado os critérios são os dos contratos individuais de trabalho, com remuneração negociada, e de acordo com o que se pratica no grupo. Os Administradores das várias empresas do grupo mantêm equidade. Não intervêm no recrutamento, mas participam na decisão do contrato.
	5.2	Para os trabalhadores cedidos é seguido o fixado para a Administração Pública, em função de percentagem determinada. Para os privados não tem havido mexidas nos salários.
	5.3	A empresa alinha o sistema de recompensas com a estratégia da empresa sobretudo no estabelecimento de objetivos anuais e na ponderação desses critérios e níveis de cumprimento.

5.Remuneração Total	5.4	<p>Como benefício a empresa oferece aos seus trabalhadores: Remuneração variável que é um fator relevante para a vida da empresa e dos trabalhadores. Alguns trabalhadores da área comercial têm direito a utilização de telemóvel, viatura e plafond de combustível. Os diretores têm direito a utilização de telemóvel, viatura e plafond de combustível.</p> <p>Existe um seguro de saúde, que engloba todo o agregado familiar, para os trabalhadores privados. Não aplicável aos trabalhadores cedidos que têm ADSE.</p>
	5.5	<p>Sim, porque o sistema de recompensas assenta no sistema de Avaliação de Desempenho e este sistema permite fazer um acompanhamento regular da evolução do desempenho individual.</p>

Entrevista Responsável Recursos Humanos Nº2 (B)

1.Caraterização da Empresa	1.1	A empresa teve o seu inicio em 1995.
	1.2	Quando iniciou a atividade a empresa tinha aproximadamente 100 trabalhadores
	1.3	A empresa produz componentes para a industria automóvel
	1.4	O mesmo.
	1.5	Atualmente a empresa te cerca de 500 trabalhadores.
	1.6	A estrutura da empresa á funcional mas pouco pesada, muito horizontal.
2.Caraterização dos Recursos Humanos	2.1	Em termos de tipos de contratos pratica-se no inicio o Trabalho Temporário (TT), depois o contrato a termo certo ou incerto e depois contrato sem termo
	2.2	A idade média dos trabalhadores é 40 anos.
	2.3	60% dos trabalhadores são homens e 40% são mulheres.
	2.4	A habilitação média dos trabalhadores é o 12º ano.
	2.5	12/13 anos em termos médios

3.Desenho e Estratégia da Remuneração	3.1	As componentes da remuneração são o salário base, o subsídio de refeição e o subsídio de transporte.
	3.2	A base é conceptualmente planeada pela casa-mãe. As diretrizes são emanadas pela casa-mãe e adaptado à nossa realidade.
	3.3	São os recursos humanos e a área financeira. Os recursos humanos no sentido de tentar motivar os trabalhadores e a área financeira no sentido de verificar o que é possível fazer em termos de orçamento.
	3.4	Basicamente, é uma empresa que paga a horas, os trabalhadores sentem confiança.
	3.5	Com o sistema de compensação que temos as pessoas estão satisfeitas mas não se pode perder competitividade, ou seja, proceder ao controlo do orçamento dos custos laborais.
	3.6	Considero que é bastante importante porque tem que haver com o equilíbrio entre motivação dos trabalhadores e competitividade. Eles têm que reconhecer esse dualismo. Toda a gente quer um vencimento maior, é natural, mas as empresas devem ser competitivas.
4.Atribuição da Remuneração Variável	4.1	Não. A única situação que existe é a distribuição dos lucros no final do ano mas não tem relação com o desempenho, todos os trabalhadores recebem.
	4.2	A distribuição dos lucros no final do ano é a componente variável que a empresa tem. O objetivo é motivar os trabalhadores sem relação objetiva pois a distribuição de lucros é dada a todos os trabalhadores a nível mundial.
	4.3	Não se aplica.
	4.4	Não se aplica.
5.Remuneração Total	5.1	Os critérios para a remuneração fixa são definidos pela casa-mãe. Há chamada grelha funcional para o grupo para definir a remuneração fixa. A mesma função, mas com mais responsabilidade tem um salário mais elevado pois tem a ver com o peso que a função tem na empresa. Não existe remuneração variável.

5.Remuneração Total	5.2	Existe uma regra, mas não é aplicada. Tem a ver com a aplicação da avaliação de desempenho. O aumento é igual para todos. Dependendo da função adequa-se o salário.
	5.3	Com o tal prémio no final do ano. É uma estratégia de crescimento, cada vez que a empresa atinge um determinado crescimento todos os trabalhadores são beneficiados.
	5.4	Quando os trabalhadores passam ao quadro é-lhes atribuído um seguro de saúde, para o trabalhador. O seguro de saúde pode ser extensível à família se o trabalhador pagar.
	5.5	Sim, sem duvida. O sistema de recompensas faz parte efetivamente das práticas de recursos humanos porque pretende motivar os trabalhadores, mas também promover a competitividade. O sistema de recompensas proporciona algum equilíbrio.

Entrevista Responsável Recursos Humanos Nº3 (C)

1.Caraterização da Empresa	1.1	Foi em 1995.
	1.2	Quando começámos eramos só os 2 sócios, depois começamos por ter mais 2 pessoas, e depois fomos crescendo.
	1.3	Nós somos uma consultora, portanto, uma empresa de serviços.
	1.4	Começámos por abranger as áreas dos recursos humanos mais em concreto a área do recrutamento (...). Isto começou por ser uma spinoff da Universidade Católica, numa área muito concreta, viemos do Instituto de Formação Bancária, tínhamos conhecimento da plataforma e aprendemos muita coisa. (...). Iniciámos a formação à distância e como eu estava ligada ao recrutamento, fazíamos as duas coisas. Dedicámo-nos ao e-learning, ao ensino pedagógico de ensino à distância. Atualmente fazemos só formação e-learning e temos uma plataforma própria.
	1.5	Atualmente somos 12 pessoas.
	1.6	Como empresa pequena que é, tem uma estrutura muito simples, funcional. Eu tenho a meu cargo a área dos recursos humanos, a

1.Caraterização da Empresa		parte financeira no que diz respeito à ligação com a contabilidade, porque há um gabinete de contabilidade externo. Praticamente também faço a ligação com o exterior porque sou, digamos a diretora geral, em termos de resposta ao exterior. O outro sócio tem a seu cargo a parte mais técnica e pedagógica e tem também a área comercial, de contacto também com os clientes. (...) Temos colaboradores especializados, temos equipas específicas, temos uma equipa de multimédia, de pedagogos e de programação.
2.Caraterização dos Recursos Humanos	2.1	Nós começámos sempre com estágios através do IEFP. Os estágios tinham uma duração de um ano, depois passou para nove meses e desses estágios nos aproveitámos algumas vezes a situação do Estimulo que ainda deu alguns meses de apoio e a partir daí as pessoas ficaram com contratos sem termo. E é isso que tem acontecido, sempre que precisamos de alguém, nós começamos pelos estágios até porque isso nos vais substituir aquela fase de experiência. Estamos a ser subsidiados, temos menos encargos, vemos se a pessoa nos serve, se não serve e caso sirva fica, geralmente isso acontece e fica com contrato sem termo.
	2.2	É uma idade média baixa porque (...) eu dava aulas na faculdade e alguns dos meus estagiários precisavam de fazer estágios académicos, fizeram aqui, ficaram aqui. Portanto, a esse nível, são jovens porque acabaram a sua licenciatura, outros porque são jovens especializados, ronda os trinta e tal.
	2.3	Por acaso aqui há paridade porque (...) somos 6 homens e 6 mulheres. Curiosamente agora há paridade.
	2.4	São elevadas, exceto duas pessoas que não têm licenciatura, todas as outras são licenciadas.
	2.5	A média não é alta porque a empresa também não tem muito tempo. (...) A antiguidade média será uns 6 a 8 anos.
3.Desenho e Estratégia da Remuneração	3.1	Aqui as componentes da remuneração são aquelas básicas que são o vencimento base e o subsídio de almoço.
	3.2	Pois, a remuneração aqui, ela não tem uma grande variabilidade, para já porque as pessoas têm quase todas a mesma antiguidade, chegaram quase todas na mesma altura, apenas com a diferença de um ano ou pouco mais. Tentamos que a pequena diferença que

3.Desenho e Estratégia da Remuneração		<p>exista tenha a ver em principio também com essa antiguidade, portanto as duas pessoas mais antigas são aquelas que já têm 8 ou 9 anos aqui, são aquelas que ganham um bocadinho mais. (...) Tem a ver com o setor e tem a ver com uma análise que foi feita previamente ao mercado, tendo em conta as funções. Mas por isso não houve possibilidade de haver aumentos, mas não houve redução.</p>
	3.3	São os dois sócios.
	3.4	<p>Eu francamente sempre entendi que o facto de a equipa ser coesa e o ambiente ser bom e (...) estarem num clima bom, acho que é um fator fundamental. Depois, também não basta tem que haver outras componentes.</p> <p>(...). Agora achámos que a questão da saúde era importante, daí nós termos negociado com uma empresa seguradora um prémio de seguro, portanto um seguro de saúde.</p> <p>(...) Esse, digamos que esse é o aspeto de benefício que aqui, numa empresa tão pequena e com estas características, achámos que tinha mais interesse.</p>
	3.5	<p>Não sei se contribui. (...) A nossa empresa é a única que se dedica a 100% ao e-learning e temos conseguido pela qualidade. Os recursos humanos das empresas têm algum medo de aderir ao e-learning porque perdem protagonismo e porque os informáticos têm muito poder nas empresas grandes, têm receio de não ser necessários. Não tem a ver com informática, é só um meio para fornecer informação e interativo, com conteúdos adequados.</p>
	3.6	<p>Eu penso que sim (...). Estamos sempre à espera que a crise passe, que isto melhore, para podermos avançar no sentido de oferecer incentivos aos trabalhadores. (...) O facto de não ter havido despedimentos nem de ter havido redução salarial, eu penso que as pessoas estão ou devem estar motivadas. Porque nem sempre se motiva só porque se tem mais. (...). Até porque neste caso em concreto, todos vêm que os gestores não têm ordenado, nós trabalhamos sem ordenado. Portanto, estamos pior, não recebemos ordenado. (...). Pelo contrario, temos vindo nos últimos tempos, face a esta situação, a fazer muitos suprimentos na empresa porque outras acabaram, a nossa não, mas mercê de muito esforço e muito</p>

3.Desenho e Estratégia da Remuneração		esforço dos próprios sócios. (...) E depois por outra razão. Porque temos parcerias com empresas que ficaram muito mal e temos grandes dividas, cento e tal mil euros de dividas de outras de empresa que é muito difícil recuperar. Estamos a tentar com toda a calma negociar dentro da medida do possível. (...) Mais vale mil ou dois mi euros por mês que não receber nada.
4.Atribuição da Remuneração Variável	4.1	Nós no inico quando ainda não estávamos numa situação, digamos, de crise, ainda no fim do ano fazíamos um bónus, entregávamos um bónus às pessoas, que não era muito discriminativa porque também o grupo era muito pequeno. Era muito difícil aqui através de uma avaliação de desempenho fazer uma grande discriminação a esse nível embora, na base se tivesse essa intenção. Portanto, desse lucro ainda houve uns bónus. Eu penso que ainda foi feito uns dois três anos, depois começou a crise e a crise afetou todos. Atualmente não temos remuneração variável.
	4.2	Não se aplica neste momento mas a componente variável serve para recompensar as pessoas pelo desempenho.
	4.3	Não se aplica.
	4.4	Embora não tenhamos agora eu vejo grandes vantagens na remuneração variável porque premeia o esforço de uns e façam com os que fazem menos esforço também se apercebam disso.
5.Remuneração Total	5.1	A remuneração fixa é determinada pela função. Neste momento não existe remuneração variável.
	5.2	Não se aplica.
	5.3	No caso da nossa empresa e em todos tem que ser uma relação direta. Não pode ser algo alheio aos projetos, à estratégia organizacional. (...) O aumento de projetos ou se todos tentarem, digamos, contribuir para que as coisas melhorem tem que haver do outro lado essa compensação, porque isto está relacionado, não são coisas estanque embora estejamos agora naquela fase de recuperar. Ainda não estão criadas as condições para nós podermos pensar, porque essas situações do dever ser e que nós temos consciência disso, eu em particular porque dei aulas nestas áreas e para mim estas coisas não me são estranhas, antes pelo contrario. Embora nós saibamos que muitas vezes, costuma se dizer, na teoria nos sabemos e depois na prática é outra coisa e eu

5.Remuneração Total		tenho consciência disso da necessidade de relacionar a estratégia com essa área e não só, com outras áreas, com a formação e outras áreas são importantes. Porque aqui é feito, não está dentro do âmbito, mas nós só no ano passado é que não fizemos, fazíamos sempre formação intensiva porque as pessoas aqui têm necessidade de formação permanente. O ano passado, por força das circunstâncias, nós parámos, o que não quer dizer que não estejamos a pensar em implementar este ano a formação, porque a formação é fundamental. E deve estar de acordo com a estratégia e contribui para a motivação.
	5.4	Seguro de saúde, que é atribuído a todos excepto os dois últimos que entraram que não estão integrados. Porque isto foi um projeto de 2011 ou 2012 e todos os que vieram depois, face a esta situação, estão a aguardar melhores dias, mas eu penso que fará todo o sentido que estejam também integrados para que não haja discriminação. Esperamos é que venha a ser possível.
	5.5	É evidente que sim, da forma que é possível, tendo em conta algumas restrições que são provocadas por problemas da conjuntura, neste caso. Como já disse o caso da formação é fundamental. Também consideramos muito importante a avaliação do desempenho dos trabalhadores, a motivação e satisfação dos trabalhadores.

Entrevista Responsável Recursos Humanos Nº4 (D)

1.Caraterização da Empresa	1.1	O ano de inicio de atividade foi 2007.
	1.2	Quando iniciámos tínhamos 958 trabalhadores.
	1.3	Somos um hospital e, portanto, atuamos na prestação de cuidados de saúde. Disponibilizamos uma larga oferta de consultas de especialidades médicas e cirúrgicas, meios complementares de diagnóstico, recorrendo a tecnologia recente e possuímos excelentes condições para internamento e realização de

1.Caraterização da Empresa		procedimentos cirúrgicos. Temos disponíveis uma oferta alargada de especialidades e linhas assistenciais.
	1.4	A principal atividade do hospital é a prestação de cuidados de saúde em regime de ambulatório e em regime de internamento.
	1.5	Atualmente somos 2450 trabalhadores.
	1.6	É uma estrutura funcional.
2.Caraterização dos Recursos Humanos	2.1	Os tipos de contratos de trabalho que utilizamos são contrato a termo certo/incerto, contrato sem termo e contrato de prestação de serviços.
	2.2	A idade média são 35 anos.
	2.3	80% dos nossos colaboradores são do sexo feminino e 20% são do sexo masculino.
	2.4	Temos colaboradores com habilitações que vão desde a escolaridade obrigatória até ao doutoramento.
	2.5	A antiguidade média é cerca de cerca de 6,5 anos.
3.Desenho e Estratégia da Remuneração	3.1	As componentes da remuneração, para os colaboradores com contrato individual de trabalho são salário base e isenção de horário de trabalho. Dependendo da função e dos horários que são praticados, pode ser aumentado de acréscimo de valor hora (25%), subsídio de turno (%sobre a base de remuneração), etc...
	3.2	A remuneração é determinada consoante o grupo profissional enquadrado em bandas remuneratórias. Temos várias categorias profissionais devido às diferentes atividades existentes no hospital.
	3.3	São a Administração, a Direção Executiva e os Diretores, incluindo o Diretor de Recursos Humanos. Os Diretores propõem as políticas remuneratórias de acordo com o orçamento definido e a Direção Executiva e a Administração aprovam.
	3.4	Na minha opinião é fundamental que o sistema de compensação funcione e consiga atrair, reter e motivar os trabalhadores. Para isso, cada vez mais as regalias sociais são importantes, para além de outros apoios, nomeadamente, dias adicionais de férias, condições especiais de creches para os filhos, apoios na educação, possibilidade de formação, estudos, etc.

3.Desenho e Estratégia da Remuneração	3.5	Penso que se os colaboradores estiverem satisfeitos com o seu trabalho e motivados no desempenho da sua função, irão produzir mais e melhor. Desta forma irão contribuir para o aumento da vantagem competitiva da organização.
	3.6	Na minha opinião o sistema de compensação é fundamental para os trabalhadores. Se os mesmos se sentirem bem na organização e perceberem o sistema de recompensas como “justo”, sentem-se motivados e empenhados. Isso faz com que queiram fazer mais e melhor e ambicionar pela sua evolução profissional, de forma a atingir os seus objetivos e os objetivos da organização.
4.Atribuição da Remuneração Variável	4.1	Não.
	4.2	Não se aplica.
	4.3	Não se aplica.
	4.4	Não se aplica.
5.Remuneração Total	5.1	Os critérios para a definição da remuneração fixa são aplicados consoante o grupo profissional. Os colaboradores são enquadrados em bandas remuneratórias e também de acordo com as convenções coletivas de trabalho das várias categorias profissionais existentes no hospital.
	5.2	Os critérios para o aumento salarial são definidos com base no orçamento estipulado e na atividade do Hospital.
	5.3	Nós aqui no hospital tentamos alinhar o sistema de recompensas com a estratégia da organização através do plano de objetivos anual e também com a avaliação de desempenho em que é feita uma análise no sentido de identificar quais os colaboradores que estão dentro deste plano. É definido um percurso de forma a alinhar as diretrizes e reter esses mesmos profissionais envolvendo-os nos projetos/desafios profissionais.
	5.4	Em termos de benefícios temos apoio na doença, mediante a atribuição de seguros de saúde e descontos nos serviços do Hospital.
	5.5	Claro que sim. Tentamos que o sistema de recompensas tenha como base a avaliação de desempenho de modo a motivar os trabalhadores e assim promover a competitividade. A formação também é muito importante e no hospital, tendo em conta a área

<p>5.Remuneração Total</p>	<p>em que atuamos e as diferentes categorias profissionais que temos, prestamos muita formação aos nossos colaboradores, que consideramos absolutamente fundamental para o desempenho excelente que se pretende que exista no hospital.</p>
-----------------------------------	---

Entrevista Responsável Recursos Humanos Nº5 (E)

<p>1.Caraterização da Empresa</p>	<p>1.1</p>	<p>Em Portugal a Webasto iniciou a sua atividade em 2003.</p>
	<p>1.2</p>	<p>A empresa quando iniciou a atividade em termos de trabalhadores fixos ou com contrato direto com a empresa (...) o máximo que tivemos foram 403, quando iniciamos a atividade tínhamos à volta de 210.</p>
	<p>1.3</p>	<p>A Webasto produz um teto, não de lona, para um descapotável que é o Woksvagem Eos. É um teto rígido, uma capota rígida para a Autoeuropa.</p>
	<p>1.4</p>	<p>Essa é atividade principal da empresa em Portugal sim, porque a empresa está estruturada em diferentes setores, temos uma parte de cabrio, temos uma parte de sun rufes, que fazemos a produção daqueles vidros panorâmicos e temos uma área de climatização para camiões, barcos e a Webasto Portugal está na área de cabrio.</p>
	<p>1.5</p>	<p>Neste momento somos 107 trabalhadores.</p>
		<p>(...). É uma estrutura funcional. Neste momento é uma estrutura funcional mas que sofreu algumas alterações, deixámos de ter o conceito de departamento e passámos a ter o conceito de área, temos coordenadores de área, um Diretor Geral mas é, continua a ser uma estrutura funcional.</p>
<p>2.Caraterização dos Recursos Humanos</p>	<p>2.1</p>	<p>Nós temos a nossa população, digamos que 80% tem um contrato sem termo e temos um pequeno número de trabalhadores, principalmente na área de informática, com contrato a termo certo. Neste momento, temos dois trabalhadores com contrato a termo</p>

<p>2.Caraterização dos Recursos Humanos</p>		incerto, é muito pouco usado, é para baixas de doença, de substituição.
	2.2	Neste momento temos uma idade média de entre os 35 e os 40, e não consigo precisar mas andamos à volta... 40, sim.
	2.3	Este tipo de industria está muito ligado ao sexo masculino (...), portanto, maioritariamente masculino.
	2.4	Em média, a nossa parte operacional, a maioria tem o 9º ano. (...). Na parte operacional é maioritariamente o 9º ano, as partes administrativas, de uma forma geral, já quase todos obtiveram a licenciatura. Mas podemos dizer que em termos gerais da empresa, eu diria que a maior população é 9º ano, é uma parte muito residual os do 12º ano.
	2.5	A antiguidade média são 9 anos.
<p>3.Desenho e Estratégia da Remuneração</p>	3.1	Então, a Webasto nas suas componentes de remuneração (...) tem o salário base, depois temos um sistema de avaliação de desempenho composto por duas situações, temos uma parte que é a avaliação individual, que é feita anualmente, e reporta sempre ao ano anterior, tem sempre como referência o ano anterior e temos uma avaliação operacional, que se chama BOS, ou seja, essa avaliação operacional é medida todos os meses e com base num conjunto de indicadores que foram criados pela gerência. Então, aquilo que consideramos, de remuneração fixa só temos o salário base, as isenções e o subsidio de turno, a quem se aplica e a isenção, vamos considerar a isenção também uma componente fixa porque uma vez atribuída a empresa não retira (...) A isenção aplica-se aos trabalhadores com tipologia... neste caso só se está a aplicar à equipa de informática. São trabalhadores que têm que estar disponíveis digamos 24 horas, porque suportam a informática a nível do grupo e têm um perfil de trabalho completamente diferente e para esses eles têm uma isenção. (...). Depois temos o subsidio de turno que também é uma componente fixa, que é paga 14 vezes junto com o subsidio de Natal e de férias também, depois temos o flex time. O flex time é assim, digamos, uma componente zebra, nem é fixa nem é variável. É assim, de todos os trabalhadores a que inicialmente foi atribuída esta componente só retirámos em condições muito extremas, em condições de trabalhadores em que por alguma razão muito particular tinham que

3.Desenho e Estratégia da Remuneração		ficar alocados só àquele horário (...). Por norma é uma componente que uma vez dada também não é retirada. De remuneração variável temos a avaliação de desempenho.
	3.2	A remuneração é assim, nas partes operacionais os trabalhadores têm uma progressão, ao final de dois anos dão um pulo na carreira, na progressão salarial e depois dão de três em três anos, isto é, na parte operacional. (...). Crescem, uma banda salarial por antiguidade. (...) Depois toda a outra estrutura, também há umas bandas salariais que estão organizadas, as pessoas são localizadas nessa banda salarial de acordo com a sua responsabilidade, se tem licenciatura e depois a progressão é feita de acordo com a sua avaliação, com objetivos que são definidos com base na avaliação de desempenho e é feito caso a caso.
	3.3	(...). É obvio que a implementação teve como base algumas diretrizes da nossa casa mãe, copiámos alguns sistemas que já vinham de outras empresas e da casa mãe inclusive e depois tentámos adaptar e temos vindo há vários a anos a tentar adaptá-lo porque já teve vários formatos, a tentar fazer com que a coisa funcione da melhor forma, até porque sistemas de recompensa normalmente estão ligados a sistemas de avaliação, sistemas de avaliação são muito subjetivos, são muito complicados de gerir. Temos tentado tornar este sistema o mais, digamos, objetivo e operacional possível porque... daí tentarmos que a componente operacional seja muito maior do que a individual por causa da subjetividade, mas os intervenientes nesta na organização e na gestão deste ... mas os intervenientes são, portanto, o Diretor Geral neste momento e eu como responsável de Recursos Humanos.
	3.4	Olhando para a empresa, no nosso caso em particular, todas. Pagamos salários base acima, muito acima da média, comparativamente ao parque industrial e a este setor em particular, temos um sistema de compensação relativamente à avaliação também ele muito bom para as pessoas, 15% acima do salário é bastante ainda e aquilo que a experiência me tem dito enquanto trabalhadora desta empresa e enquanto responsável de Recursos Humanos é que tem sido sempre um sistema que tem retido ao máximo... posso dizer que aqui no parque tenho a noção que há

3.Desenho e Estratégia da Remuneração		uma, duas empresas que pagam mais ou menos aquilo que a Webasto pratica.
	3.5	<p>(...). É obvio que quando falamos de vantagem competitiva falamos da competitividade do nosso now-how, das nossas pessoas, das competências das nossas pessoas e para atrair os melhores temos que dar condições salariais também melhores do que a média. De outra forma é muito difícil reter e atrair esse now-how. (...). Do ponto de vista de reter um now-how muito especializado e de referência tem que ser recompensado e para reter o outro now-how que, entretanto, vamos constituindo também é necessário ter um sistema de recompensas adaptado.</p> <p>(...) quando olhamos por exemplo para a área operacional embora as habilitações das pessoas sejam muito inferiores à maioria aqui do suporte administrativo, são pessoas que tiveram muita formação já dentro da empresa, têm um know-how muito específico porque nós fazemos um produto muito específico, que não se arranja know-how fora, não há formação que seja dada facilmente fora para este produto, este produto foi aprendido no exterior mas aqui é que acabámos por o desenvolver mas é know-how interno, é um know-how muito específico e é importante reter essas pessoas, até mesmo do ponto de vista operacional, às vezes até é mais fácil ir arranjar por exemplo um auditor de qualidade, um contabilista, um engenheiro de processo do que propriamente um operacional para uma área muito específica da produção.</p>
	3.6	Sim, acho que tem uma ligação direta, 100% de impacto em tudo, na motivação, em tudo, na qualidade do produto...
4.Atribuição da Remuneração Variável	4.1	Certo.
	4.2	Aquilo que temos de variável é mesmo a avaliação de desempenho composto por duas situações, temos uma parte que é a avaliação individual, que é feita anualmente, e reporta sempre ao ano anterior, tem sempre como referência o ano anterior e temos uma avaliação operacional, que se chama BOS, ou seja, essa avaliação operacional é medida todos os meses e com base num conjunto de indicadores que foram criados pela gerência, são indicadores desde financeiros, operacionais, de qualidade, de absentismo, de turnover e é um indicador que afeta todo o trabalhador, ou seja, o trabalhador por mês tem no seu recibo, porque todos eles se revertem num

4.Atribuição da Remuneração Variável		<p>pagamento, este sistema de avaliação que vai até um máximo de 15% do salário base, tem uma avaliação individual e uma avaliação operacional. A avaliação individual vai até 5%, a operacional vai até 10%. A operacional é igual para todos os trabalhadores, é medida mensalmente e é igual para todos os trabalhadores, a individual difere de pessoa para pessoa. (...) Depende do desempenho, porque há um formulário, há um conjunto de formulários para cumprir com este formalismo da avaliação individual. No conjunto, destas duas componentes o trabalhador pode ter mensalmente um acréscimo de 15% sobre o seu salário base. Portanto todos os meses para além do salário base tem estas duas componentes que vai até um máximo de 15%, é isso que pode atingir. Para além disso ainda temos o conceito de isenção de horário, temos uma equipa que tem subsidio de turno, de trabalho em turno e temos ainda um prémio de flexibilidade para as áreas de suporte, não é uma isenção de horário, é um prémio que a empresa criou (...), vai até 10% do seu salário base (...), também é mensal. É atribuído a alguns trabalhadores dependendo das funções (...) tem a ver com a tipologia de função, com a responsabilidade, com a tipologia de função. Temos também o flex time que não é fixo nem variável.</p>
	4.3	<p>A avaliação de desempenho é para todos os trabalhadores da empresa (...) e depois as outras componentes...O flex time não se aplica a todos os trabalhadores (...) Neste momento quem tem flex time são as áreas administrativas, de suporte e temos um ou dois casos de pessoas que estão... também mais na parte operacional, tem a ver ali com o incoming, com a zona de receção do material e avaliação na área da qualidade, também temos alguns casos que têm esse conceito de retribuição.</p>
	4.4	<p>A desvantagem é a dificuldade da sua operacionalização, como já tinha referido estamos a falar de um sistema que é muito subjetivo, a componente da avaliação é muito subjetiva, carece sempre da opinião de quem está a avaliar, independentemente de termos um processo implementado, diria até rigoroso, com um formulário, com alguns cumprimentos (...). Tem muito a ver com o dia a dia aqui na empresa, tem muito a ver, exemplos que damos quando falamos destas questões que é se o colega partilha ou não o carro para vir para o trabalho, se sai daqui e até fazem um petisco juntos, tudo isto são fatores que influenciam no momento da avaliação. (...).</p>

<p>4.Atribuição da Remuneração Variável</p>		<p>Aquilo que tentámos fazer foi diminuir a percentagem que tínhamos para a avaliação de desempenho e tentámos aumentar a operacional, para compensar. A operacional está ligada a um conjunto de indicadores que é um resultado operacional de grupo, em que todos contribuímos, que é objetiva, é mensurável, é muito fácil de operacionalizar, a outra nem tanto, daí a dificuldade. Vantagens, vantagens são todas elas motivacionais, obviamente que isto tem uma implicação monetária no salário das pessoas, tem uma implicação motivacional muito grande.</p>
<p>5.Remuneração Total</p>	<p>5.1</p>	<p>Existe uma grelha salarial (...) emanada pela casa-mãe...essa grelha salarial sofre uma atualização anual com base no aumento que a casa-mãe estabelece, adequada à nossa realidade mas (...) está acima da média do que o setor paga, eu diria que é adequada ao trabalho e à competência e ao trabalho, mas paga acima da média (...) do que outra empresa para o mesmo trabalho numa outra empresa em Portugal.</p>
	<p>5.2</p>	<p>O aumento salarial é negociado com a comissão de trabalhadores, mas obviamente já vem com uma diretriz da casa-mãe, só se pode ir até àquele máximo de negociação. E depois a progressão salarial de cada trabalhador tem a questão se é operacional ou não. Se é operacional tem um conjunto de bandas que tem a ver com a antiguidade, se não é tem a ver com avaliação, objetivos e com a avaliação do seu supervisor direto (...) da chefia direta.</p>
	<p>5.3</p>	<p>(...) O grupo tem como diretriz que para reter para atrair os melhores profissionais tem que pagar salários acima da média, tem que manter o seu capital humano motivado também do ponto de vista salarial. Não é só a Webasto Portugal, o grupo tem uma prática... de remunerar bem, sim, em qualquer país é sempre acima da média.</p>
	<p>5.4</p>	<p>Benefícios (...) temos um seguro de saúde para todos os trabalhadores com um plafond muito significativo e simpático (...) extensível à família se o trabalhador pagar um valor que difere para filho ou para cônjuge..., mas é extensível à família. Paralelamente a isso, depois temos é um conjunto de parcerias e de acordos. Neste momento só o Diretor Geral tem direito a carro. Dantes tínhamos para todos os diretores de área, mas esse conceito</p>

		perdeu-se, de direção, passou a ser só para o Diretor Geral. Depois (...) os coordenadores de área têm telemóvel e têm portátil.
5.Remuneração Total	5.5	Sim, claro. Uma coisa está inerente à outra e uma das práticas de recursos humanos, mais uma vez, é a motivação do capital humano, obviamente e que passa por ter um sistema de recompensas considerável, vai ao encontro, nessa matéria vai completamente ao encontro.

Entrevista Responsável Recursos Humanos Nº6 (F)

1.Caraterização da Empresa	1.1	O grupo Sapec é de 1926, tem tido, como é natural imensos desenvolvimentos e os negócios têm sido diferentes, tem havido alguma diversidade, tem havido mais focos em algumas áreas de negócio do que noutras, consoante as épocas e os contextos económicos que tem havido e que obviamente uma empresa com estes anos tem se ido ajustando ao mercado. Portanto, o ano de inicio de atividade do grupo é 1926, depois temos várias empresas neste momento no grupo que têm anos diferentes.
	1.2	Não tenho ideia.
	1.3	Inicialmente... a grande... nós temos vários negócios temos um negócio que é o maior e que de alguma forma tem sido, digamos, o principal desde sempre que tem a ver com produtos ligados à agricultura, de proteção à agricultura. Mas depois, neste grupo tem a área da logística, tem a área de tratamentos de resíduos industriais, tem a área de atividade portuária, tem a área imobiliária, tem a área de produção química mesmo mas (...) o grande enfoque continua sempre a ser produtos de proteção à agricultura, fitofarmacêuticos, como agora se chama.
	1.4	Podemos dizer que a atividade principal da empresa é a produção desses...a industria ligada aos produtos fitofarmacêuticos, são produtos de proteção às plantas.

	1.5	O número de trabalhadores do grupo Sapec em Portugal, em Portugal anda por volta de 500.
	1.6	É funcional.
2. Caraterização dos Recursos Humanos	2.1	Em Portugal claramente que são os permanentes (...). Quando uma pessoa integra a empresa (...) digamos que não temos uma regra específica, temos um padrão sim, há áreas um bocadinho com menos especialização, podemos começar por contratos a termo e depois evoluem e quando ao fim de algum tempo passa a efetivos, quase todos têm passado, raras são as situações em que pelo caminho ficam. Agora, por exemplo, áreas de grande especialização, é claro que quando contratamos é logo com contratos permanentes.
	2.2	Andamos nos 42, mais ou menos.
	2.3	Eu acho que muito aproximadamente andamos por volta de 65%, 35%. 65% de homens, 35% de mulheres.
	2.4	Fizemos há pouco tempo uma avaliação (...) continuamos claramente até ao secundário, a ser 60%, 70% talvez, entre 60 e 70% mas estamos muito satisfeitos porque tem havido uma evolução (...) portanto, as... quer licenciaturas quer mestrados (...) temos uma curva a subir de ensinos superiores e com o doutoramento, já temos cá várias pessoas com doutoramentos e portanto isso tem vindo a subir e estamos muito satisfeitos com essa evolução.
	2.5	(...) A média de antiguidade aqui tem alterado, pela quantidade de gente nova, porque a empresa realmente tem aumentado os seus quadros. (...) Portanto, temos uma, uma antiguidade relativamente nova, recente, mas também tem sido pela entrada de pessoas, também tem a ver com o refresh nestas áreas.
3. Desenho e Estratégia da Remuneração	3.1	(...) Habitualmente toda a gente tem o seu salário base, agora estou a falar só da realidade em Portugal. (...) Portanto, em Portugal o que nós temos, é remuneração de base, obviamente, o salário base, depois podemos ter subsidio de turno (...) para os trabalhadores da fábrica, temos subsidio de transporte, temos refeitório ou subsidio de refeição e (...) algumas pessoas têm isenção de horário de trabalho.

3.Desenho e Estratégia da Remuneração	3.2	O salário base é determinado pela função que vêm ocupar. Temos uma grelha salarial e consoante a função que vêm ocupar são colocados num determinado intervalo. Nós temos intervalos por funções e depois de acordo com, ou a experiência que têm ou a, alguma formação, podemos logo verificar dentro da tabela e dentro daquele intervalo qual é a melhor forma, qual é a mais correta.
	3.3	(...) Somos nós, recursos humanos e tem a ver com o negócio da empresa (...) Portanto, há uma proposta da parte do negócio... nós temos que ser bastante flexíveis hoje em dia e o negócio quando precisa ou a empresa, porque o negócio é um bocadinho as empresas, temos aqui um grupo, identificam uma vaga, por exemplo, um comercial, querem um comercial, para o Sul ou para o Norte, seja o que for. Identificam-nos essa vaga, como é uma função bastante especializada eles têm conhecimento muito melhor do que nós do mercado e sabem exatamente, onde, e quem são as pessoas que podem estar disponíveis ou interessadas. Porque eles estão no terreno, conhecem os colegas e grande parte das vezes nestas especializadas eles dão-nos a vaga e propõem-nos logo duas ou três pessoas. Depois nós fazemos os contactos, verificamos as disponibilidades, etc. Com o curriculum, o próprio negócio pode nos propor um nível de tabela salarial, a partir do que a pessoa já fez e das competências que tem. (...) Nós temos agora aqui que ajustar dentro da tabela (...) Portanto, nós aqui temos (...) de verificar se a proposta está enquadrada, se há aqui alguma justiça interna ou ou não (...) porque também deve estar enquadrado com os trabalhadores que já cá têm com funções semelhantes.
	3.4	Tendo a questão do salário mais ou menos organizada, porque é básico, depois outros sistemas de recompensa que nós trabalhamos aqui, passa muito mais pela motivação das pessoas, não pelas questões monetárias, mas muito mais... pela motivação das pessoas (...) e pela integração na, no grupo. (...). Trabalhamos muito a área da formação, as pessoas sabem que têm formação adequada às suas funções, que estamos muito abertos e estamos sempre disponíveis no investimento da formação das pessoas, portanto, na evolução das suas competências. Também temos o sistema que eu acho que é excelente mesmo de benefícios sociais. (...). Em termos de benefícios nós temos, acho que é uma forma de

<p>3. Desenho e Estratégia da Remuneração</p>		<p>motivar e de incentivar e que no fundo é dinheiro, mas é de uma forma indireta e tentamos criar aqui um bom ambiente dentro de alguma atenção às pessoas (...) na parte do acolhimento e do acompanhamento estarmos muito atentos às pessoas desde o início. (...). Temos aqui um processo e um procedimento de acolhimento (...) que é fundamental para depois para o percurso da pessoa. E estamos a desenvolver também, as pessoas já têm acessibilidade a ele mas estamos a melhorar o processo de comunicação que passa por portais, portais desenvolvidos pelos recursos humanos que têm a comunicação, têm informação, têm notícias, têm... Damos logo as password às pessoas, as pessoas vão logo aceder, vão logo verificar o seu cadastro, o seu histórico, começam logo (...) é um portal do empregado.</p>
	<p>3.5</p>	<p>É um pouco, é aquilo (...) já muito falado, grande parte das vezes não realizado pelas empresas que é trabalhadores motivados e interessados trabalham muitíssimo melhor. A motivação é fundamental (..), mas não basta nós dizermos que temos as pessoas motivadas, temos que ter ações claras para que as pessoas gostem de estar na empresa e as pessoas gostam, todos nós gostamos de estar na empresa quando somos acarinhados, quando somos reconhecidos, quando nos sentimos bem e quando sabemos que... quando saímos daqui também estamos bem com as nossas famílias, ou, ou... temos condições para estar bem com as partes (...). Para haver aquela conciliação trabalho e família. Portanto, a motivação na base do bem-estar e da satisfação para que os trabalhadores tenham um desempenho cada vez melhor.</p>
	<p>3.6</p>	<p>Porque se for bem feito é sem duvida um fator de motivação para os trabalhadores.</p>
<p>4. Atribuição da Remuneração Variável</p>	<p>4.1</p>	<p>Nós temos e estamos agora num projeto de melhorar porque temos bónus (...) Estamos agora a começar a trabalhar numa política de recompensas e bónus mais alargada para isso tem que haver claramente, transparência do processo, informação do processo, clareza nos objetivos, informação antecipada, quais são os critérios, quais são os plafonds, qual é o máximo, qual é o mínimo, isso é algo em que estamos a trabalhar neste momento.(...) Estamos a tentar implementar.</p>

4.Atribuição da Remuneração Variável	4.2	(...). Claramente que um bônus ou um complemento, ou seja, o que for, de recompensa, que estamos a implementar. Em primeiro lugar, agora estamos a falar em termos genéricos, mas em primeiro lugar a empresa tem que ter lucro. Por mais que a pessoa se esforce e tenha um desempenho, excelente, mas se no fim do ano não há reservado não há hipótese. Portanto, isto tem de ser uma ideia, é um princípio, é uma regra que tem que ser muito clara e tem que ser, as pessoas têm que ter essa noção. Portanto, há aqui um trabalho de equipa, há aqui um trabalho global da empresa que tem que dar resultados. (...). Depois, a partir daí estamos a trabalhar um bocadinho em termos de equipas, de trabalhos por objetivos de equipas, isto enquanto desenho porque tal como lhe disse estamos em projeto e depois o trabalho individual também quando ele estiver muito, quando estiver identificado muito claramente quais são os objetivos, de que forma, pronto, aquela metodologia que tem que ser aplicada e depois no fim do ano tem que ser determinado o tempo. O objetivo é sempre recompensar os trabalhadores pelo seu bom desempenho.
	4.3	Neste momento nós já temos, para os comerciais. Os comerciais têm, depois temos outros grupos que também têm, por exemplo, os responsáveis por áreas que são consideradas fulcrais ou de grande responsabilidade, também essas pessoas já recebem. Agora estamos a tentar é pegar nesta informação toda e pô-la clara e transparente num documento único com princípios e regras e ver a possibilidade de isto se alargar um bocadinho mas ainda estamos em estudo.
	4.4	As vantagens são claramente a satisfação das pessoas pelo reconhecimento do trabalho que fazem e que leva à motivação.
5.Remuneração Total	5.1	Os critérios da remuneração fixa é com base numa grelha salarial e da remuneração variável que, portanto, falámos nos bônus que depende, ainda vai ser implementado e no caso dos comerciais que tem a ver, com os objetivos.(...) Os comerciais é relativamente, é sempre mais fácil, porque eles têm objetivos quantitativos, é muito fácil de quantificar...
	5.2	Nós todos os anos atualizamos o salário. Nós temos comissão de trabalhadores, a comissão de trabalhadores reúne-se, uma das

		<p>empresas tem comissão de trabalhadores, que é a Sapec Agro, ela reúne-se com a administração e com os recursos humanos, em que fazem uma proposta e depois há uma discussão da percentagem que é aplicada a todos os trabalhadores. Tem variado, mas ultimamente anda sempre no 1,9%, 2%, para todos os trabalhadores. Depois pode haver promoções que já não é bem aumento de salário, é promoção, tem a ver com o desempenho.</p>
	5.3	<p>Pronto, uma das questões é, uma das estratégias é, se a empresa não der lucro não há parte variável para ninguém. Digamos (...) temos que estar alinhados obviamente e tem a ver um bocadinho também com a faturação, para já tem que ter e depois se tiver vamos verificar se atingiu os valores que estavam orçamentados, se atingiu o que estava pensado para o ano, mais ou menos, depois há aqui alguns critérios, alguns plafonds que podem variar, por exemplo, se a empresa atingiu plenamente o que estava como objetivo a alcançar, pode chegar aos 100% dos seus objetivos, se só conseguiu a 90% também qualquer variável só pode chegar a 90%. Tem que haver aqui uma relação, um equilíbrio.</p>
<p>5.Remuneração Total</p>	5.4	<p>- Nós apostamos sempre muito, isto é, a nossa história e a nossa cultura de Sapec, sempre tivemos muito cuidado com os serviços sociais. O que nós pretendemos atualmente é retirar um bocadinho aquele caráter que até agora tem sido sempre conotado de algum paternalismo. (...). Nós queremos que esta ideia seja um bocadinho mais desvinculada e que passe a ter um outro caráter que seja exatamente, faz parte do bolo de retribuição que as pessoas têm, (...) da retribuição total. (...) Queremos que os benefícios sejam vistos como uma parte da retribuição, claro que de uma forma um pouco diferente, porque não é um direito adquirido para sempre, é um direito adquirido enquanto existir uma série de outras condições mas que façam parte muito mais da motivação, que seja uma forma de as pessoas se sentirem confortáveis, seguros, que estimulem o à-vontade e o bem-estar para as pessoas se poderem focar também um bocadinho no seu trabalho sem grandes, sem terem grandes outras preocupações e pressões de outra espécie.(...) Nós temos duas áreas que continuamos a considerar que são importantíssimas e fundamentais para as pessoas que é a saúde e a educação. Para ambas, não só é o trabalhador que tem o direito, mas também o agregado familiar. (...). Na área da saúde temos (...)</p>

<p>5.Remuneração Total</p>	<p>três apólices, uma é seguro de saúde, que é dos melhores que existe (...) com plafonds espetaculares e que nunca, quase, temos algumas situações, mas quase nunca chegam acompanhados a ser utilizados na sua totalidade. (...). Depois temos um seguro para doenças graves, infelizmente é uma realidade que temos ultimamente e na área da oncologia é uma realidade terrível e, portanto, fizemos um seguro até 20.000 euros que todos os trabalhadores têm, portanto, quer em termos de tratamentos, seja o que for, para ele e para a família, cobre e depois temos um outro seguro de acidentes pessoais além de que também temos seguros de vida. (...) São transversais a todas as pessoas. E o seguro de acidentes pessoais também é transversal a qualquer trabalhador que entra. Depois temos na área da educação, a educação para o trabalhador e a educação para os filhos, (...) portanto, para os dependentes, desculpe. Para o trabalhador, nós consoante o grau de escolaridade que o trabalhador queira tirar e consoante tudo o que é obrigatório, o ensino obrigatório, nós pagamos tudo. (...). Quando, tudo o que é fora, de licenciaturas ou alguma especialização ou mestrados, nós pagamos consoante a área que a pessoa esteja a tirar e o interesse ou...a necessidade e o interesse da empresa. (...). Para os filhos, para os dependentes dos trabalhadores, o que é que nós pagamos? Varia desde a creche até eles tirarem, concluírem, ou, estarem em formação de ensino superior. Toda a vida e todo o ciclo, quer educacional quer escolar nós abrangemos. (...). Por exemplo, as creches pagamos todos os meses 100 euros, cada trabalhador que tiver um filho ou dois filhos numa creche todos os meses recebe 100 euros por cada filho. Quando passa para o ensino obrigatório, pagamos os livros todos, damos livros, não pagamos, damos livros aos trabalhadores. Eles bastam nos apresentar um documento da escola, da lista, nós compramos os livros, damos os livros e pagamos os almoços e transportes. No ensino obrigatório. Depois no ensino superior pagamos 670 euros por ano. (...) O que tem acontecido é que muitas empresas que tinham algumas ações nestas áreas têm vindo a diminuir e nós temos vindo a fomentar e a melhorar.(...) Em termos de outros benefícios temos viaturas, telemóveis, computadores, portáteis, há pessoas que têm inclusive, rede de internet em casa...depende da função, sobretudo para as chefias.</p>
--	---

<p>5.Remuneração Total</p>	<p>5.5</p>	<p>Penso que sim, é fundamental. Claro que sabemos que temos muito caminho para andar, já temos identificados alguns pontos e algumas áreas que temos que melhorar. (...). Já temos algumas ações projetadas para 2016, algumas que já pensamos que isto tem que ser só daqui a dois ou três anos. Temos ideias, temos projetos, temos caminhos mais ou menos delineados para percorrer.</p>
---------------------------------------	------------	--

Apêndice 3

Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Desenho e Estratégia da Remuneração	Componentes do Sistema de Compensação	Remuneração/salário/vencimento base, subsídio de refeição, subsídio de turno, subsídio de transporte, isenção de horário de trabalho, acréscimo remuneratório	E1 (Responsável RH A) – (...) <u>remuneração base</u> , determinado em função da função; complementos e suplementos remuneratórios, específicos da natureza da prestação de trabalho: <u>horas extra</u> , <u>subsídio de turno</u> , <u>acréscimo remuneratório</u> e <u>substituição da disponibilidade</u> .
			E2 (Responsável RH B) – (...) o <u>salário base</u> , o <u>subsídio de refeição</u> e o <u>subsídio de transporte</u> .
			E3 (Responsável RH C) – (...) aquelas básicas que são o <u>vencimento base</u> e o <u>subsídio de refeição</u> .
			E4 (Responsável RH D) – (...) <u>salário base</u> e <u>isenção de horário de trabalho</u> . Dependendo da função e dos horários que são praticados, pode ser aumentado de <u>acréscimo de valor hora</u> (25%), <u>subsídio de turno</u> (% sobre a base de remuneração), etc.
			E5 (Responsável RH E) – (...) de remuneração fixa só temos o <u>salário base</u> , as <u>isenções</u> e o <u>subsídio de turno</u> , a quem se aplica e a isenção, vamos considerar a isenção também uma componente fixa porque uma vez atribuída a empresa não retira. (...) depois temos o <u>flex time</u> (...) que nem é fixa nem é variável. De remuneração variável temos a avaliação de desempenho.
			E6 (Responsável RH F) – (...) o que nós temos, é o <u>salário base</u> , obviamente, o <u>salário base</u> , depois podemos ter <u>subsídio de turno</u> (...) para os trabalhadores da fábrica, temos <u>subsídio de transporte</u> , temos <u>refeitório</u> ou <u>subsídio de refeição</u> e (...) algumas pessoas têm <u>isenção de horário de trabalho</u> .

Fonte: Adaptado de Almeida (2012)

3.1 Quais são as componentes da remuneração?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Desenho e Estratégia da Remuneração	Formas de determinar a remuneração	Tabela Geral do Regime Salarias da Administração Pública, remuneração negociada, setor, grupo profissional, grelha/banda salarial, mercado, funções, responsabilidade	E1 (Responsável RH 1) – No caso dos trabalhadores cedidos é a partir da <u>Tabela Geral do Regime Salarial da Administração Pública</u> ; no caso dos privados é feita com base em contratos individuais com <u>remuneração negociada</u> , tendo por referência os salários do grupo.
			E2 (Responsável RH 2) – A base é conceptualmente planeada pela casa-mãe. As diretrizes são emanadas pela casa-mãe e adaptado à nossa realidade (...) a partir de uma <u>grelha salarial</u> .
			E3 (Responsável RH 3) – (...) Tem a ver com o <u>setor</u> e tem a ver com uma análise que foi feita previamente ao <u>mercado</u> , tendo em conta as <u>funções</u> .
			E4 (Responsável RH 4) – A remuneração é determinada consoante o <u>grupo profissional</u> enquadrado em <u>bandas salariais</u> .
			E5 (Responsável RH 5) – (...) <u>bandas salariais</u> que estão organizadas, as pessoas são localizadas nessa banda salarial de acordo com a sua <u>responsabilidade</u> (...).
			E6 (Responsável RH 6) – (...) O salário base é determinado pela <u>função</u> que vêm ocupar. Temos uma <u>grelha salarial</u> e consoante a função que vêm ocupar são colocados num determinado intervalo. Nós temos <u>intervalos por funções</u> e depois de acordo com a experiência que têm ou, alguma formação, podemos logo verificar dentro da tabela e dentro daquele intervalo qual é a melhor forma, qual é a mais correta.

3.2. Como é determinada a retribuição?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Desenho e Estratégia da Remuneração	Atores organizacionais que participam na política de compensação	Direção Geral, Direção Executiva, Diretores, Recursos Humanos, sócios, Administração, Área Financeira	E1 (Responsável RH 1) – (...) a <u>Direção Geral</u> e a <u>Gestão de Recursos Humanos</u> . A definição da política de recompensas é feita com a participação de ambas.
			E2 (Responsável RH 2) – (...) os <u>Recursos Humanos</u> e a <u>Área Financeira</u> . Os recursos humanos no sentido de tentar motivar os trabalhadores e a área financeira no sentido de verificar o que é possível fazer em termos de orçamento.
			E3 (Responsável RH 3) – (...) os <u>dois sócios</u> .
			E4 (Responsável RH 4) – (...) a <u>Administração</u> , <u>Direção Executiva</u> e <u>Diretores</u> , incluindo o Diretor de Recursos Humanos. Os diretores propõem as políticas remuneratórias de acordo com o orçamento definido e a direção executiva e administração aprovam.
			E5 (Responsável RH 5) – (...) o <u>Diretor Geral</u> neste momento e eu como <u>responsável de Recursos Humanos</u> .
			E6 (Responsável RH 6) – Somos nós, <u>Recursos Humanos</u> e tem a ver com o negócio da empresa (...).

3.3 Quais os atores organizacionais que participam na definição da política de compensação? Qual o papel de cada um deles?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
<p>Desenho e Estratégia da Remuneração</p>	<p>Componentes do Sistema de Compensação para atrair, reter e motivar os trabalhadores</p>	<p>Remuneração base, prémios de desempenho, seguro de saúde, dias adicionais de férias, benefícios sociais, apoios à formação, salários acima da média</p>	<p>E1 (Responsável RH 1) – A <u>remuneração base</u> é mais atraente. Também os <u>prémios de desempenho</u> para distinguir e compensar os melhores desempenhos. São muito importantes para incentivar, motivar e reconhecer o desempenho dos trabalhadores.</p>
			<p>E2 (Responsável RH 2) – (...) é uma empresa que paga a horas, os trabalhadores sentem confiança e isso é muito importante para os trabalhadores. Resposta inconclusiva</p>
			<p>E3 (Responsável RH 3) – (...) equipa ser coesa e o ambiente ser bom e (...) estarem num clima bom, acho que é um fator fundamental. Depois, também não basta, tem que haver outras componentes. (...) achámos que a questão da saúde era importante, daí nós termos negociados com uma empresa seguradora um prémio de seguro, portanto um <u>seguro de saúde</u>. (...) Esse, digamos que esse é o aspeto de benefício que aqui, numa empresa tão pequena e com estas características, achámos que tinha mais interesse.</p>
			<p>E4 (Responsável RH 4) – (...) é fundamental que o sistema de compensação funcione e consiga atrair, reter e motivar os trabalhadores. Para isso, cada vez mais os <u>benefícios sociais</u> são importantes, para além de outros apoios, nomeadamente, <u>dias adicionais de férias</u>, <u>condições especiais de creches para os filhos</u>, <u>apoios na educação</u>, <u>possibilidade de formação</u> (...).</p>
			<p>E5 (Responsável RH 5) – (...) no nosso caso em particular, <u>todas</u>. Pagamos <u>salários base</u> acima, muito <u>acima da média</u>, comparativamente ao parque industrial e a este setor em particular, temos um sistema de recompensas relativamente à avaliação também ele muito bom para as pessoas, 15% acima do salário é bastante ainda e aquilo</p>

			<p>que a experiência me tem dito enquanto trabalhadora desta empresa e enquanto responsável de Recursos Humanos é que tem sido sempre um sistema que tem retido ao máximo...</p> <p>E6 (Responsável RH 6) – Tendo a questão do salário mais ou menos organizada, porque é básico, depois outros sistemas de recompensa que nós trabalhamos aqui, passa muito mais pela motivação das pessoas, não pelas questões monetárias, mas muito mais... pela motivação das pessoas (...) e pela integração no grupo. (...). Trabalhamos muito a área da formação, as pessoas sabem que têm formação adequada às suas funções, que estamos muito abertos e estamos sempre disponíveis no investimento da formação (...) portanto, na evolução das suas competências. Também temos o sistema que eu acho que é excelente mesmo de <u>benefícios sociais</u> (...).</p>
--	--	--	---

3.4 Quais são as componentes do Sistema de Compensação mais importantes para atrair, reter e motivar os trabalhadores?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
<p>Desenho e Estratégia da Remuneração</p>	<p>Sistema de Compensação como instrumento de vantagem competitiva</p>	<p>Competitividade, competência, satisfação e motivação, condições salariais, reconhecimento</p>	<p>E1 (Responsável RH 1) – Penso que <u>não contribui para a vantagem competitiva da organização</u>, é <u>única no sector</u> no distrito.</p>
			<p>E2 (Responsável RH 2) – Com o <u>sistema de compensação</u> que temos as pessoas estão satisfeitas mas não se pode perder <u>competitividade</u>, ou seja, proceder ao controlo do orçamento dos custos laborais.</p>
			<p>E3 (Responsável RH 3) – <u>Não sei se contribui</u>. (...) A nossa empresa é a <u>única</u> que se dedica a 100% ao e-learning e temos conseguido pela qualidade.</p>
			<p>E4 (Responsável RH 4) – Penso que <u>sim</u>, se os <u>colaboradores estiverem satisfeitos</u> com o seu trabalho e <u>motivados</u> no desempenho da sua função, irão produzir mais e melhor. Desta forma irão contribuir para o aumento da vantagem competitiva da organização.</p>
			<p>E5 (Responsável RH 5) – (...) <u>Sim</u>. É obvio que quando falamos de vantagem competitiva falamos da competitividade do nosso know-how, das nossas pessoas, das competências das nossas pessoas e para atrair os melhores temos que dar <u>condições salariais</u> também melhores do que a média. De outra forma é muito difícil reter e atrair esse know-how. (...) Do ponto de vista de reter um know-how muito especializado e de referência tem que ser recompensado e para reter o outro know-how que entretanto vamos constituindo também é necessário ter um sistema de recompensas adaptado.</p>
			<p>E6 (Responsável RH 6) – (...) <u>trabalhadores motivados e interessados</u> trabalham muitíssimo melhor. Penso que <u>sim</u> pois a <u>motivação</u> é fundamental (...) mas não basta nós dizermos que temos as pessoas motivadas, temos que ter ações claras para que as pessoas gostem de estar na empresa e as pessoas gostam, todos nós gostamos de estar na empresa quando somos acarinhados, quando somos <u>reconhecidos</u>, quando</p>

			nos sentimos bem e quando sabemos que... quando saímos daqui também estamos bem com as nossas famílias, ou, ou... temos condições para estar bem com as partes.
--	--	--	---

3.5. Até que ponto o Sistema de Compensação contribui para conceder vantagem competitiva à organização? Se sim, de que forma considera que o faz?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Desenho e Estratégia da Remuneração	Sistema de Compensação na motivação dos trabalhadores	Remuneração extra, equilíbrio entre motivação e competitividade, fundamental, ligação direta, resultados positivos, fator de motivação	E1 (Responsável RH 1) – Considero que <u>sim</u> , porque constitui uma <u>remuneração extra</u> para que os trabalhadores possam estabelecer um determinado padrão de vida e <u>satisfazer as suas necessidades</u> .
			E2 (Responsável RH 2) – Considero que é <u>bastante importante</u> porque tem a ver com o <u>equilíbrio entre motivação dos trabalhadores e competitividade</u> .
			E3 (Responsável RH 3) – Eu penso que <u>sim</u> (...). Estamos sempre à espera que a crise passe, que isto melhore, para podermos avançar no sentido de oferecer incentivos aos trabalhadores. (...) O facto de não ter havido despedimentos nem de ter havido redução salarial, eu penso que as pessoas estão ou devem estar motivadas.
			E4 (Responsável RH 4) – Na minha opinião <u>o sistema de compensação é fundamental para os trabalhadores</u> . Se os mesmos se sentirem bem na organização e percecionarem o sistema de recompensas como “justo”, sentem-se motivados e empenhados. Isso faz com que queiram fazer mais e melhor e ambicionar pela sua evolução profissional e consequentemente pelo crescimento da organização.
			E5 (Responsável RH 5) – Sim, acho que tem uma <u>ligação direta, 100% de impacto em tudo</u> , na <u>motivação</u> , em tudo, na qualidade do produto...
			E6 (Responsável RH 6) – Porque se for bem definido é sem duvida um <u>fator de motivação para os trabalhadores</u> , com <u>resultados positivos</u> no seu desempenho.

3.6. Até que ponto considera que o Sistema de Compensação contribui para a motivação dos trabalhadores? Se sim, em que medida?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Remuneração Variável	Conjunto de remunerações Inclui remuneração variável	Sim, não	E1 (Responsável RH 1) – <u>Sim, inclui.</u>
			E2 (Responsável RH 2) – <u>Não.</u> A única situação que existe é a distribuição dos lucros no final do ano mas não tem relação com o desempenho, todos os trabalhadores recebem.
			E3 (Responsável RH 3) – Nós no inicio quando ainda não estávamos numa situação, digamos, de crise, no fim do ano fazíamos um bónus, entregávamos um bónus às pessoas, que não era muito discriminativo porque também o grupo era muito pequeno. (...) Atualmente <u>não temos remuneração variável.</u>
			E4 (Responsável RH 4) – <u>Não temos remuneração variável.</u>
			E5 (Responsável RH 5) – <u>Sim, inclui remuneração variável.</u>
			E6 (Responsável RH 6) - <u>Nós temos remuneração variável</u> e estamos agora num projeto de melhorar porque (...) temos para os <u>comerciais</u> , (...) estamos agora a começar a trabalhar numa politica de recompensas e bónus mais alargada (...) Estamos a tentar implementar.

4.1 O conjunto das remunerações inclui remuneração variável?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Remuneração Variável	Objetivo da remuneração variável	Motivação, recompensa, reconhecimento	E1 (Responsável RH 1) – Têm como objetivo <u>motivar os trabalhadores</u> e também <u>reconhecer e compensar desempenhos</u> .
			E2 (Responsável RH 2) – A distribuição dos lucros no final do ano é a componente variável que a empresa tem. O objetivo é <u>motivar os trabalhadores</u> sem relação objetiva pois a distribuição de lucros é dada a todos os trabalhadores a nível mundial.
			E3 (Responsável RH 3) – <u>Não se aplica</u> neste momento mas a componente variável serve para recompensar as pessoas pelo desempenho.
			E4 (Responsável RH 4) – <u>Não se aplica</u> .
			E5 (Responsável RH 5) – (...). Os objetivos são <u>motivacionais</u> .
			E6 (Responsável RH 6) – (...) O objetivo é <u>recompensar</u> quando atingem os objetivos (questão 4.3).

4.2 Qual o objetivo de cada componente da remuneração variável?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Remuneração Variável	Componentes variáveis praticadas pelas organizações	Prémio, bónus, avaliação de desempenho, distribuição de lucros, trabalhadores com funções comerciais e com responsabilidade acrescida, pessoal operacional e administrativo, administrativas, todos os trabalhadores, mensal, anual	E1 (Responsável RH 1) – (...) A remuneração variável designa-se de <u>prémio</u> e é <u>mensal</u> . Destina-se ao <u>pessoal operacional e administrativo</u> . As chefias não têm remuneração variável.
			E2 (Responsável RH 2) – A <u>distribuição dos lucros</u> no final do ano é a componente variável que a empresa tem. O objetivo é motivar os trabalhadores sem relação objetiva pois a <u>distribuição de lucros é dada a todos os trabalhadores</u> a nível mundial (questão 4.2)
			E3 (Responsável RH 3) – Não se aplica.
			E4 (Responsável RH 4) – Não se aplica.
			E5 (Responsável RH 5) – De remuneração variável temos a avaliação de desempenho (questão 3.1). A <u>avaliação de desempenho</u> é para todos os trabalhadores da empresa. (...) O flex time não se aplica a todos os trabalhadores. (...) Neste momento quem tem flex time são as <u>áreas administrativas</u> , de <u>suporte</u> e temos <u>um ou dois casos</u> de pessoas que estão... também mais na <u>parte operacional</u> , tem a ver ali com o incoming, com a zona de receção do material e avaliação na área da qualidade, também temos alguns casos que têm esse conceito de retribuição.
			R6 (Responsável RH 6) – Neste momento nós já temos <u>bónus</u> , para os <u>comerciais</u> . O objetivo é recompensar quando atingem os objetivos. Os comerciais têm, depois temos outros grupos que também têm, por exemplo,

			os <u>responsáveis por áreas que são consideradas fulcrais ou de grande responsabilidade</u> , também essas pessoas já recebem. (...)
--	--	--	---

4.3 Quais as componentes variáveis praticadas pela organização? A quem se destinam? Quais os critérios?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Remuneração Variável	Vantagens e desvantagens da remuneração variável	Alinhamento com objetivos organizacionais e da função, satisfação, motivação, premeia o esforço, reconhecimento, comparação, dificuldade de operacionalização	E1 (Responsável RH 1) – Uma grande <u>vantagem</u> é o <u>alinhamento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais e sobretudo com os objetivos do seu serviço ou função</u> . Outra <u>vantagem</u> é o <u>controlo do absentismo</u> , que baixou significativamente com a ponderação da assiduidade. Uma <u>desvantagem</u> é a <u>comparação que os trabalhadores fazem</u> e que pode gerar conflitos e desmotivação, porque muitas vezes o mecanismo não é bem percebido.
			E2 (Responsável RH 2) – É <u>importante</u> para a <u>motivação</u> dos trabalhadores
			E3 (Responsável RH 3) – Embora não tenhamos agora eu vejo <u>grandes vantagens</u> na remuneração variável porque <u>premeia o esforço</u> de uns e faz com os que fazem menos esforço também se apercebam disso.
			E4 (Responsável RH 4) – Não se aplica.
			E5 (Responsável RH 5) – A <u>desvantagem</u> é a <u>dificuldade da sua operacionalização</u> , como já tinha referido estamos a falar de um sistema que é muito subjetivo, a componente da avaliação é muito subjetiva, carece sempre da opinião de quem está a avaliar, independentemente de termos um processo implementado, diria até rigoroso, com um formulário, com alguns cumprimentos. (...). Tem muito a ver com o dia a dia aqui na empresa, tem muito a ver, exemplos que damos quando falamos destas questões que é se o colega partilha ou não o carro para vir para o trabalho, se sai daqui e até fazem um petisco juntos, tudo isto são fatores que influenciam no momento da avaliação. (...). Aquilo que tentámos fazer foi diminuir a percentagem que tínhamos para a avaliação de desempenho e tentámos aumentar a operacional, para compensar. A operacional está ligada a um conjunto de indicadores que é um resultado operacional

			<p>de grupo, em que todos contribuimos, que é objetiva, é mensurável, é muito fácil de operacionalizar, a outra nem tanto, daí a dificuldade. Vantagens, <u>vantagens são todas elas motivacionais</u>, obviamente que isto tem uma implicação (...) no salário das pessoas, tem uma implicação motivacional muito grande.</p>
			<p>E6 (Responsável RH 6) – As <u>vantagens</u> são claramente a <u>satisfação das pessoas pelo reconhecimento do trabalho</u> que fazem e que leva à <u>motivação</u>.</p>

4.4 Quais considera ser as vantagens e desvantagens da componente variável?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Remuneração Total	Critérios para a remuneração fixa e variável	Tabela Geral do Regime Salarial de Administração Pública, remuneração negociada, grelha salarial/funcional, grupo profissional, convenções coletivas de trabalho, bónus, função, objetivos	E1 (Responsável RH 1) – No caso dos <u>trabalhadores cedidos</u> os <u>critérios são fixados com base na Tabela Geral do Regime Salarial da Administração Pública</u> . No caso dos <u>trabalhadores privados</u> os critérios são os dos contratos individuais de trabalho, com <u>remuneração negociada</u> , e de acordo com <u>o que se pratica no grupo</u> . Os Administradores das várias empresas do grupo mantêm equidade. <u>Não intervêm no recrutamento mas participam na decisão do contrato</u> .
			E2 (Responsável RH 2) – Os <u>critérios para a remuneração fixa</u> são <u>definidos pela casa-mãe</u> . Há uma chamada <u>grelha funcional</u> para o grupo para definir a <u>remuneração fixa</u> . A mesma função, mas com mais responsabilidade tem um salário mais elevado pois tem a ver com o peso que a função tem na empresa. <u>Não existe remuneração variável</u> .
			E3 (Responsável RH 3) – A <u>remuneração fixa</u> é determinada pela <u>função</u> . Neste momento <u>não existe remuneração variável</u> .
			E4 (Responsável RH 4) – Os <u>critérios para a definição da remuneração fixa</u> são aplicados consoante o <u>grupo profissional</u> , os colaboradores são enquadrados em <u>grelhas salariais</u> e também de acordo com as <u>convenções coletivas de trabalho das várias categorias profissionais</u> . <u>Não temos remuneração variável</u> .
			E5 (Responsável RH 5) – Existe uma <u>grelha salarial emanada pela casa-mãe</u> ...essa <u>grelha salarial</u> sofre uma <u>atualização anual</u> com base no <u>aumento que a casa-mãe estabelece</u> , adequada à nossa realidade, mas (...) está acima da média do que o setor paga, eu diria que é adequada ao trabalho e à competência e ao trabalho, mas paga acima da média (...) do que outra empresa para o mesmo trabalho numa outra empresa

			<p>em Portugal. (...) De <u>remuneração variável</u> temos a <u>avaliação de desempenho</u> (questão 3.1) e (...) é <u>para todos os trabalhadores da empresa</u> (questão 4.3).</p>
			<p>E6 (Responsável RH 6) – Os <u>critérios da remuneração fixa</u> têm como base numa <u>grelha salarial</u> e da <u>remuneração variável</u> que, portanto, falámos nos <u>bónus</u> que depende, ainda vai ser implementado e no caso dos comerciais que tem a ver, com os <u>objetivos</u>. (...) Os comerciais é sempre mais fácil, porque eles têm objetivos quantitativos, é muito fácil de quantificar...</p>

5.1 Quais são os critérios para a definição da remuneração fixa? E da remuneração variável?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Remuneração Total	Critérios para o aumento salarial	Administração Pública, aumento igual, orçamento e atividade, antiguidade, atualização anual, comissão de trabalhadores, objetivos, avaliação de desempenho, administração, recursos humanos	E1 (Responsável RH 1) – Para os <u>trabalhadores cedidos</u> é seguido o <u>fixado para a Administração Pública</u> , em função de percentagem determinada. Para os <u>privados não tem havido aumentos</u> .
			E2 (Responsável RH 2) – Existe uma regra, mas não é aplicada. Tem a ver com a aplicação da <u>avaliação de desempenho</u> . <u>O aumento é igual para todos</u> . Dependendo da função adequa-se o salário.
			E3 (Responsável RH 3) – Não se aplica.
			E4 (Responsável RH 4) – Os critérios de aumento salarial são definidos com base no <u>orçamento estipulado e na atividade do Hospital</u> .
			E5 (Responsável RH 5) – O <u>aumento salarial</u> é <u>negociado com a comissão de trabalhadores</u> . (...). Essa grelha salarial sofre uma <u>atualização anual</u> com base no <u>aumento que a casa-mãe estabelece</u> , adequada à nossa realidade, mas (...) está acima da média do que o setor paga, eu diria que é adequada ao trabalho e à competência e ao trabalho, mas paga acima da média (...) do que outra empresa para o mesmo trabalho numa outra empresa. (questão 5.2) (...) E depois a progressão salarial de cada trabalhador tem a questão se é operacional ou não. Se é <u>operacional</u> tem um conjunto de bandas que tem a ver com a <u>antiguidade</u> , <u>se não é</u> tem a ver com <u>avaliação, objetivos e com a avaliação do seu supervisor direto</u> (...) <u>da chefia direta</u> .
			E6 (Responsável RH 6) – Nós todos os anos atualizamos o salário. Nós temos comissão de trabalhadores, a <u>comissão de trabalhadores</u> reúne-se, uma das empresas tem comissão de trabalhadores, que é a Sapec Agro, ela reúne-se com a <u>administração</u> e com os <u>recursos humanos</u> , em que fazem uma proposta e depois há uma discussão da

			<p><u>percentagem que é aplicada a todos os trabalhadores</u>. Tem variado, mas ultimamente anda sempre no 1,9%, 2%, para todos os trabalhadores. Depois pode haver promoções que já não é bem aumento de salário, é promoção, tem a ver com o desempenho.</p>
--	--	--	--

5.2 Como se estabelecem os critérios para o aumento salarial?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Remuneração Total	Alinhamento do sistema de recompensas com estratégia organizacional	Objetivos anuais, cumprimento de objetivos, prémio anual, formação avaliação de desempenho, salários acima da média, , motivação, faturação	E1 (Responsável RH 1) – A empresa alinha o sistema de recompensas com a estratégia da empresa sobretudo no <u>estabelecimento de objetivos anuais e na ponderação desses critérios e níveis de cumprimento.</u>
			E2 (Responsável RH 2) – Com o tal <u>prémio anual.</u> É uma <u>estratégia de crescimento,</u> cada vez que a empresa atinge um determinado crescimento todos os trabalhadores são beneficiados.
			E3 (Responsável RH 3) – No caso da nossa empresa e em todos tem que ser uma relação direta. Não pode ser algo alheio aos projetos, à estratégia organizacional. (...). Nós só no ano passado é que não fizemos, fazíamos sempre <u>formação</u> intensiva porque as pessoas aqui têm necessidade de formação permanente. O ano passado, por força das circunstâncias, nós parámos, o que não quer dizer que não estejamos a pensar em implementar este ano a formação, porque a formação é fundamental. E deve estar <u>de acordo com a estratégia da empresa</u> e contribui para a <u>motivação.</u>
			E4 (Responsável RH 4) – Nós aqui no hospital tentamos alinhar o sistema de recompensas com a estratégia da organização através do <u>plano de objetivos anual e com a avaliação de desempenho</u> em que é feita uma análise no sentido de identificar quais os colaboradores que estão dentro deste plano. É definido um percurso de forma a alinhar as diretrizes e reter esses mesmos profissionais envolvendo-os nos projetos/desafios profissionais.

			<p>E5 (Responsável RH 5) – (...) O grupo tem como diretriz que para reter, para atrair os melhores profissionais tem que pagar <u>salários acima da média</u>, tem que <u>manter o seu capital humano motivado</u> também do ponto de vista salarial. Não é só a Webasto Portugal, o grupo tem uma prática... de <u>remunerar bem</u>, sim, em qualquer país é sempre acima da média.</p>
			<p>E6 (Responsável RH 6) – (...) uma das estratégias é, se a empresa não der lucro não há parte variável para ninguém. Digamos (...) temos que estar alinhados obviamente e tem a ver um bocadinho também com a <u>faturação</u>, para já tem que ter e depois se tiver vamos verificar se atingiu os valores que estavam orçamentados, se atingiu o que estava pensado para o ano, mais ou menos, depois há aqui alguns critérios, alguns plafonds que podem variar, por exemplo, se a empresa atingiu plenamente o que estava como objetivo a alcançar, pode chegar aos 100% dos seus objetivos, se só conseguiu a 90% também qualquer variável só pode chegar a 90%. Tem que haver aqui uma relação, um equilíbrio.</p>

5.3. Como é que a empresa alinha o sistema de recompensas com a sua estratégia organizacional?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Remuneração Total	Benefícios que a organização oferece e sua atribuição	Seguros de saúde, doença, acidentes pessoais e vida, dias adicionais de férias, apoios na educação e formação e educação, viatura, combustível, telemóvel, computadores,	E1 (Responsável RH 1) – Como benefício a empresa oferece aos seus trabalhadores remuneração variável que é um fator relevante para a vida da empresa e dos trabalhadores. Alguns trabalhadores da área comercial e os diretores têm direito a <u>utilização de telemóvel, viatura e plafond de combustível</u> . (...). Existe um <u>seguro de saúde</u> , que engloba todo o agregado familiar, para os <u>trabalhadores privados</u> . Não aplicável aos trabalhadores cedidos que têm ADSE.
			E2 (Responsável RH 2) – Quando os trabalhadores passam ao quadro é-lhes atribuído um <u>seguro de saúde</u> , para o trabalhador. O seguro de saúde pode ser extensível à família se o trabalhador pagar.
			E3 (Responsável RH 3) – <u>Seguro de saúde</u> , que é atribuído a todos excepto os dois últimos que entraram que não estão integrados. Porque isto foi um projeto de 2011 ou 2012 e todos os que vieram depois, face a esta situação, estão a aguardar melhores dias, mas eu penso que fará todo o sentido que estejam também integrados para que não haja discriminação. Esperamos é que venha a ser possível.
			E4 (Responsável RH 4) – Apoio na doença, mediante a atribuição de <u>seguros de saúde</u> e <u>descontos nos serviços do Hospital</u> . Também <u>dias adicionais de férias, condições especiais de creches para os filhos, apoios na educação e formação</u> (...) (questão 3.4).
			E5 (Responsável RH 5) – Benefícios (...) temos um <u>seguro de saúde</u> para todos os trabalhadores com um plafond muito significativo e simpático (...) extensível à família se o trabalhador pagar um valor que difere para filho ou para cônjuge..., mas é extensível à família. Paralelamente a isso, depois temos é um <u>conjunto de parcerias e</u>

			<p><u>de acordos</u>. Neste momento só <u>o Diretor Geral tem direito a viatura</u>. Dantes tínhamos para todos os diretores de área, mas esse conceito perdeu-se, de direção, passou a ser só para o Diretor Geral. Depois (...) <u>os coordenadores de área têm telemóvel e têm portátil</u>.</p> <p>E6 (Responsável RH 6) – (...). Nós temos duas áreas que continuamos a considerar que são importantíssimas e fundamentais para as pessoas que é a <u>saúde e a educação</u>. Para ambas, <u>não só é o trabalhador que tem o direito, mas também o agregado familiar</u>. (...) Na área da saúde temos (...) <u>três apólices</u>, uma é <u>seguro de saúde</u>, que é dos melhores que existe. (...). Depois temos um <u>seguro para doenças graves</u>, infelizmente é uma realidade que temos ultimamente e na área da oncologia é uma realidade terrível e, portanto, fizemos um seguro até 20.000 euros (...) e depois temos um outro <u>seguro de acidentes pessoais</u> além de que também temos <u>seguros de vida</u>. (...) <u>São transversais a todas as pessoas</u>. (...) Depois temos na área da educação, <u>a educação para o trabalhador e a educação para os filhos</u>, (...) portanto, para os dependentes. Para o trabalhador, nós consoante o grau de escolaridade que o trabalhador queira tirar e consoante tudo o que é obrigatório, o <u>ensino obrigatório</u>, nós pagamos tudo. (...) Quando, tudo o que é fora, de <u>licenciaturas ou alguma especialização ou mestrados</u>, nós pagamos consoante a área que a pessoa esteja a tirar e o interesse ou...a necessidade e o interesse da empresa. (...) Para os <u>filhos</u> (...) <u>desde a creche até eles tirarem, concluírem, ou, estarem em formação de ensino superior</u>. Toda a vida e todo o ciclo, quer educacional quer escolar nós abrangemos. (...). As creches pagamos todos os meses 100 euros (...) por cada filho. Quando passa para o <u>ensino obrigatório</u>, (...) damos livros aos trabalhadores. Eles bastam nos apresentar um documento da escola, da lista, nós compramos os livros, damos os livros e <u>pagamos os almoços e transportes</u>. (...). Depois no <u>ensino superior</u> pagamos 670 euros por ano. (...) Em termos de outros</p>
--	--	--	---

			benefícios temos <u>viaturas</u> , <u>telemóveis</u> , <u>computadores portáteis</u> , há pessoas que têm inclusive, <u>rede de internet em casa</u> ...depende da função, sobretudo para as <u>chefias</u> .
--	--	--	---

5.4 Quais os benefícios que a empresa oferece? Como funciona a atribuição dos benefícios?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Remuneração Total	Relação entre as práticas de Recursos Humanos e o Sistema de Recompensas	Sim, avaliação de desempenho, formação, acolhimento	E1 (Responsável RH 1) – <u>Sim</u> , porque o <u>sistema de recompensas assenta no sistema de avaliação de desempenho</u> e este sistema permite fazer um acompanhamento regular da evolução do desempenho individual.
			E2 (Responsável RH 2) – <u>Sim</u> , sem duvida. O sistema de recompensas faz parte efetivamente das práticas de recursos humanos porque pretende <u>motivar os trabalhadores, mas também promover a competitividade</u> . O sistema de recompensas proporciona algum <u>equilíbrio</u> . A resposta não está completa.
			E3 (Responsável RH 3) – É evidente que <u>sim</u> , da forma que é possível, tendo em conta algumas restrições que são provocadas por problemas da conjuntura, neste caso. Como já disse o caso da <u>formação é fundamental</u> . Também consideramos muito importante a <u>avaliação do desempenho dos trabalhadores</u> , a motivação e satisfação dos trabalhadores.
			E4 (Responsável RH 4) – Claro que <u>sim</u> . Tentamos que o sistema de recompensas tenha como base a <u>avaliação de desempenho</u> de modo a motivar os trabalhadores e assim promover a competitividade. A <u>formação</u> também é muito importante e no hospital, tendo em conta a área em que atuamos, presamos muita formação aos nossos colaboradores.
			E5 (Responsável RH 5) – <u>Sim</u> , claro. <u>Uma coisa está inerente à outra</u> e uma das práticas de recursos humanos, mais uma vez, é a motivação do capital humano, obviamente e que passa por ter um sistema de recompensas considerável, vai ao encontro, nessa matéria vai completamente ao encontro. (...) Embora as habilitações dos trabalhadores operacionais sejam muito inferiores à maioria aqui do suporte administrativo, são

			<p>peças que tiveram muita <u>formação</u> já dentro da empresa, apostamos muito na formação, têm um know-how muito específico porque nós fazemos um produto muito específico, que não se arranja know-how lá fora, não há formação que seja dada facilmente fora para este produto.</p> <p>E6 (Responsável RH 6) – Penso que <u>sim</u>, é fundamental. (...). Já temos algumas ações projetadas para 2016 (...). Temos aqui um processo e um procedimento de <u>acolhimento</u> (...) que é fundamental para depois para o percurso da pessoa.</p> <p>Trabalhamos muito a área da <u>formação</u>, as pessoas sabem que têm formação adequada às suas funções, que estamos muito abertos e estamos sempre disponíveis no investimento da formação das pessoas, portanto, na evolução das suas competências (questão 3.4).</p>
--	--	--	---

5.5. Considera que as práticas de Gestão de Recursos Humanos se relacionam com o sistema de recompensas existente na empresa? Se sim, de que forma?

Apêndice 4

Matriz de Apresentação dos Resultados

Categoria	Perguntas	Respostas	Entrevistas						Nº
			A	B	C	D	E	F	
Desenho e Estratégia da Remuneração	3.1. Quais são as componentes da remuneração?	Salário base	x	x	x	x	x	x	6
		Subsidio de refeição		x	x			x	3
		Subsidio de turno	x			x	x	x	4
		Subsidio de transporte		x				x	2
		Isenção de horário de trabalho (IHT)				x	x	x	3
		Acréscimo remuneratório	x			x			2
	3.2. Como é determinada a remuneração?	Tabela geral da Administração Pública (AP) / Remunerações negociadas	x						1
		Banda/Grelha salarial		x		x	x	x	4
		Funções			x				1
	3.3. Quais os atores organizacionais que participam na definição da política de compensação? Qual o papel de cada um deles?	Gestão de Recursos Humanos	x	x		x	x	x	5
		Direção Geral	x						1
		Direção Executiva				x			1
		Sócios			x				1
		Administração				x			1
		Área financeira		x					1
		Diretores				x			1
	3.4. Quais são as componentes do Sistema de Compensação mais importantes para atrair, reter e motivar os trabalhadores?	Salário base	x						1
		Benefícios sociais				x		x	2
		Seguro de saúde			x				1
		Prémios	x						1
		Todas as componentes					x		1
	3.5. Até que ponto o Sistema de Compensação contribui para conceder vantagem competitiva à empresa? Se sim, de que forma considera que o faz?	Sim				x	x	x	3
		Satisfação e motivação				x			1
Condições salariais						x		1	
Motivação e interesse							x	1	

		Não	x						1			
		Não sabe se contribui			x				1			
		Não respondeu		x					1			
	3.6. Até que ponto considera que o Sistema de Compensação contribui para a motivação dos trabalhadores? Se sim, em que medida?		Sim	x	x	x	x	x	x	6		
			Satisfação das necessidades	x						1		
			Motivação			x				1		
			Equilíbrio e motivação		x					1		
			Motivação e empenhamento no desempenho					x		x	2	
			100% de impacto em tudo						x		1	
Atribuição da Retribuição Variável	4.1. O conjunto das remunerações inclui remuneração variável?	Sim	x					x	x	3		
		Não		x	x	x				3		
	4.2. Qual o objetivo de cada componente da remuneração variável?		Motivar	x	x				x		3	
			Reconhecer e recompensar desempenhos	x						x	2	
			Não pratica			x	x				2	
	4.3. Quais as componentes variáveis praticadas pela organização? A quem se destinam? Quais os critérios?		Prémio mensal	x							1	
			Distribuição de lucros anual		x						1	
			Avaliação de Desempenho							x	1	
			Bónus							x	1	
			Outras componentes						x		1	
			Não possui			x	x				2	
	4.4. Quais considera ser as vantagens e desvantagens da componente variável?		Vantagens									
			Satisfação e motivação		x					x	x	3
			Alinhar os trabalhadores com objetivos	x								1
			Premiar o esforço dos trabalhadores			x						1
			Desvantagens									

		Comparação entre trabalhadores	x							1	
		Dificuldade de operacionalização					x			1	
		Não consideram desvantagens		x	x				x	3	
		Não têm componente variável			x	x				2	
Remuneração Total	5.1. Quais são os critérios para a definição da remuneração fixa? E da remuneração variável?	Remuneração fixa									
		Grelha salarial/funcional		x		x	x	x			4
		Grupo profissional				x					1
		Casa-mãe		x				x			2
		Função			x						1
		Tabela geral AP	x								1
		Remuneração negociada	x								1
		Remuneração variável									
		Prêmios de desempenho	x								1
		Avaliação de Desempenho						x			1
	Bônus								x	1	
	Não inclui remuneração variável		x	x	x					3	
	5.2. Como se estabelecem os critérios para o aumento salarial?	Não tem havido aumentos	x		x						2
		Aumento igual para todos os trabalhadores		x					x		2
		Orçamento e atividade					x				1
		Comissão de trabalhadores						x	x		2
		Atualização anual						x	x		2
		Administração								x	1
		Recursos Humanos								x	1
	5.3. Como é que a empresa alinha o sistema de recompensas com a sua estratégia organizacional?	Objetivos anuais	x				x				2
Prémio anual			x							1	
Formação aos trabalhadores					x					1	
Remunera acima da média								x		1	

5.4. Quais os benefícios que a empresa oferece? Como funciona a atribuição dos benefícios?	Faturação						x	1	
	Seguros	x	x	x	x	x	x	6	
	Telemóvel	x				x	x	3	
	Computadores e internet					x	x	2	
	Carro e combustível	x				x	x	3	
	Parcerias e descontos					x		1	
	Descontos serviços empresa				x			1	
	Apoio à educação				x		x	2	
	5.5. Considera que as práticas de Gestão de Recursos Humanos se relacionam com o sistema de recompensas existente na empresa? Se sim, de que forma?	Sim	x	x	x	x	x	x	6
		Avaliação de Desempenho			x	x	x		3
		Formação			x	x	x	x	4
		Acolhimento	x					x	2

