



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS E
TECNOLÓGICAS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

**“Salários e Benefícios: O impacto na estratégia da empresa e
na motivação dos colaboradores”**

Dissertação com finalidade para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas,
especialidade em Planeamento Estratégico Empresarial

Autor: Licenciado Daniel Manso Soares (Nº20110704)

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Co-Orientadora: Professora Doutora Denise dos Santos

Lisboa, 16 de Janeiro de 2014

Resumo

A realização deste trabalho tem como objetivo estudar e analisar o impacto dos salários e benefícios na motivação dos colaboradores. Irá analisar-se como é que é o comportamento dos indivíduos reagem perante os dados analisados, ou seja, se estas aumentam a sua motivação no exercício das funções. Para além disso, com a análise desta temática, tendo em conta as diversas variáveis tenta-se perceber como estas podem ser uma vantagem na estratégia da empresa, sendo mais eficiente, ou, na ausência destas não serem menos eficazes. Permitirá perceber se a estratégia adotada tem influência no salários e benefícios, tentando perceber se mudança nestes temas poderá então trazer uma maior competitividade à empresa.

Abstract

This work aims to study and analyze the impact of wages and benefits in motivating employees. I will analyze how is the behavior of individuals react to the data analyzed, in other word, if they increase their motivation in performing the tasks. Furthermore, with the analysis of this issue, taking into account the many variables we try to understand how these can be an advantage in company strategy, being more efficient, or, in their absence are not less effective. This study will allow understand if the strategy has an influence on wages and benefits, trying to understand whether changes in these areas can then bring more competitiveness to the company.

Palavras-Chave

Neste capítulo citados as palavras-chave para a execução deste trabalho, sendo que maior parte dos artigos utilizados são de autores internacionais que usam a língua inglesa foi necessário citá-las dessa forma. Na busca de informação para este tema, usaram-se as seguintes palavras-chave: **“Estratégia” (Strategy)**, **“Salários” (Wages)**, **“Motivação” (Motivation)**, **“Benefícios” (Benefits)** e **“Gestão de Recursos Humanos” (Human Resources Management)**.

Agradecimentos

No decorrer deste longo período em que estive a elaborar a dissertação foi-me dado o apoio de várias pessoas que queria agradecer. Em primeiro lugar, queria dar os meus agradecimentos ao Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, pois ajudou-me imenso, dando todo o seu apoio sempre que precisei, e bastante disponível em todas as dúvidas que me foram surgindo ao longo deste trabalho. Agradeço também à minha co-orientadora, Professora Doutora Denise dos Santos, pela sua ajuda e conselhos prestados.

Devido aos longos meses de dedicação a este estudo, também quero agradecer à minha família e amigos, bem como a todos que me ajudaram ao responder ao questionário, sendo um gesto fundamental para a realização do estudo.

À Universidade Autónoma de Lisboa, mais concretamente ao departamento e professores que o compõem, um muito obrigado pela ajuda na realização deste curso de Mestrado em Gestão de Empresas na vertente de Planeamento Estratégico e Empresarial. Ao departamento agradeço pela ajuda no processo administrativo por detrás da execução da dissertação e aos professores pelo seu empenho em leccionar as diversas matérias do mestrado. Frequentar este foi importantíssimo para obter conhecimentos que foram importantes para elaborar a minha tese de mestrado, e, de futuro, como profissional.

Um muito obrigado!

Índice

Resumo.....	2
Abstract.....	2
Palavras-Chave.....	2
Agradecimentos.....	3
Índice.....	4
Índice de Diagramas.....	5
Índice de Diagramas.....	5
Índice de Tabelas.....	5
I – Introdução.....	7
I.1 – Temática.....	7
I.2 - Descrição do Problema ou Questões de Partida.....	8
I.3 – Objetivos.....	9
I.4 - Estrutura da Dissertação.....	9
II. Revisão da Literatura e Modelo Teórico.....	10
II.1 - Conceitos Essenciais.....	11
II.2. Estado da Arte.....	11
II.2.1 – Salários e Benefícios.....	11
II.3. Enquadramento Teórico.....	13
II.3.1 – Hipóteses a Estudar.....	13
II.3.1.1 – O salário ao longo do tempo na empresa.....	14
II.3.1.2 – O valor das pessoas e peso na “hora de pagar”	16
II.3.1.3 – Comportamento no trabalho e os ganhos.....	20
II.3.1.4 – Dinheiro em géneros; O que cada trabalhador tem direito.....	26
II.3.1.5- Dinheiro em géneros: A liberdade de se adequar as necessidades de cada colaborador	27
II.3.1.6- Receber mais é sinónimo de trabalhar mais?.....	28
II.3.1.7- A ambição e necessidade de ganhar mais.....	32
II.3.1.8- Outra forma de receber : As vantagens para os colaboradores.....	46
II.3.1.9- Um colaborador, uma necessidade: Os efeitos da empresa se adequar.....	47
II.3.1.10- A estratégia da empresa: Impacto nos colaboradores e no sistema salarial.....	49
II.3.2 – Modelo	51
III – Métodos.....	52
III.1 - Procedimentos e Desenho da Investigação.....	53
III.2. Amostra, População e Participantes.....	54
III.3 - Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados e Variáveis.....	54
III.4 - Procedimentos de Análise de Dados.....	55
IV - Análise dos Dados Obtidos e Discussão.....	56
IV.1 - Estatística Descritiva e Correlações.....	56

IV.1.1 - Classificação e Qualificação da Amostra.....	56
IV.1.2 – Análise de resultados: Frequência.....	57
IV.1.3 – Análise de Resultados: <i>Alpha de Cronbach</i> e Correlações.....	74
V – Conclusões.....	84
V.1 - Discussão e Implicações Teóricas.....	85
V.2 - Implicações para a Gestão.....	87
V.3 - Limitações e Futuras Investigações.....	88
Referências Bibliográficas.....	88
Anexos	96
Anexo 1- Questionário.....	96

Índice de Figuras

Figura 1.....	52
---------------	----

Índice de Diagramas

Diagrama 1- Antiguidade.....	58
Diagrama 2- Habilitações.....	59
Diagrama 3- Salário Fixo.....	59
Diagrama 4- Salário Variável.....	61
Diagrama 5- Cargos.....	63
Diagrama 6- Benefícios associados ao cargo.....	66
Diagrama 7- Benefícios sociais.....	67
Diagrama 8- Mix Benefícios.....	68
Diagrama 9- Liderança de Custo.....	71
Diagrama 10- Diferenciação de Marketing.....	73

Índice de Tabelas

Quadro 1- Antiguidade.....	57
Quadro 2- Habilitações.....	58
Quadro 3- Salário Fixo.....	59
Quadro 4- Desempenho.....	60
Quadro 5- Salário Variável.....	61
Quadro 6- Cargo.....	62
Quadro 7- Estatuto.....	63
Quadro 8- Benefícios sociais ou específicos.....	64
Quadro 9- Benefícios sociais ou específicos.....	64
Quadro 10- Benefícios associados ao cargo.....	65
Quadro 11- Benefícios sociais da empresa.....	66
Quadro 12- Mix Benefícios.....	67

Quadro 13- Motivação.....	69
Quadro 14- Liderança de custo.....	69
Quadro 15- Liderança de custo I.....	70
Quadro 16- Liderança de custo II.....	70
Quadro 17- Liderança de custo III.....	70
Quadro 18- Liderança de custo IV.....	71
Quadro 19- Diferenciação de Marketing I.....	72
Quadro 20- Diferenciação de Marketing II.....	72
Quadro 21- Diferenciação de Marketing III.....	72
Quadro 22- Diferenciação de Marketing IV.....	73
Quadro 23- <i>Alpha de Cronbach</i> Desempenho.....	74
Quadro 24- <i>Alpha de Cronbach</i> Motivação.....	75
Quadro 25- <i>Alpha de Cronbach</i> Estratégia.....	76
Quadro 26- Hipótese 1 (H1)	77
Quadro 27- Hipótese 2 (H2).....	78
Quadro 28- Hipótese 3 (H3).....	79
Quadro 29- Hipótese 4 (H4).....	80
Quadro 30- Hipótese 5 (H5).....	81
Quadro 31- Hipótese 6 (H6).....	81
Quadro 32- Hipótese 7 (H7).....	82
Quadro 33- Hipótese 8 (H8).....	83
Quadro 34- Hipótese 9 (H9).....	83

I - Introdução

O tema da importância dos salários e benefícios como o reflexo na motivação dos indivíduos e na estratégia da empresa, permite concluir a importância destes fatores para o sucesso e rendimento das empresas e a prestação dos colaboradores.

Analisar-se-á qual a importância dos salários e benefícios no contexto organizacional, considerando este como o objetivo central do trabalho. De forma mais específica, pode dizer-se que irei analisar esta temática mesmo tendo em conta as variáveis desempenho, motivação, antiguidade, entre outros. Irá verificar-se a relação entre as variáveis através da comparação entre elementos que possuam essas variáveis e elementos que não possuam, chegando-se assim a posteriores conclusões.

Este estudo, baseia-se teoricamente em estudos já realizados e com conclusões feitas, podendo assim ter-se uma base para conseguir tirar conclusões no estudo empírico que irei realizar, tentando colmatar uma lacuna de investigação existente.

Irei basear-me, para a realização do estudo empírico, em estudos já previamente realizados, como forma de verificação, que a meu ver possam contribuir para obtermos importantes dados para a realização da tese, e através dos dados recolhidos, podendo assim tirar conclusões sobre a atuação deste tema junto dos colaboradores, e até que ponto a gestão de salários e benefícios poderá motivá-los e ajudar as empresas.

I.1 - Temática

Atualmente, numa fase em que o elemento mais importante das empresas são os seus colaboradores, é fundamental procurar saber como estes poderão estar motivados, aliados aos objetivos da empresa. Por outro lado, as empresas procuram ser competitivas, e uma boa gestão dos seus recursos humanos, mais particularmente os sistemas salariais, poderão influenciar o seu comportamento. No estudo deste tema, verifica-se vários pontos de vista, uns desvalorizando o impacto dos salários e outros, na

maioria, apoiando a importância dos salários e benefícios para a empresa e colaborador, tal como refere Zwick (2004), a gestão participativa dos colaboradores na determinação de salários e benefícios leva a um aumento significativo da satisfação e moral e melhores decisões. Esta gestão participativa, assim designada, aumenta os resultados da empresa e aumenta o efeito psicológico da relação trabalhadores-chefias (Covaleski et al 2003). Para Lambert (2001), as empresas não percebem o empenho do empregado, contabilizando este apenas através da negociação de um tipo de contrato que permita que o empregado apresente resultados, ou seja, um contrato com uma remuneração variável, algo que não conseguia apenas com um salário fixo.

As correntes indicadas anteriormente são o seguimento das primeiras correntes de pensamento apresentadas sobre este tema, tal como Lawler (1982), fazendo uma analogia com a teoria de Maslow (1954) e Herzberg (1966), que serão desenvolvidas mais profundamente na revisão da literatura quando se aprofundar a motivação dos colaboradores, e assim Lawler (1982) conseguiu indicar que os salários e benefícios estão inseridos em recompensas extrínsecas, recompensas que são competitivas entre as empresas, de forma a reter o máximo de talentos, e visto puderem eliminar níveis de insatisfação dos colaboradores.

I.2 - Descrição do Problema ou Questões de Partida

No meu estudo, optou-se por tratar uma lacuna de investigação enunciada por Donald, V. M. (2011), dando ênfase que nos estudos anteriores não foi considerada adequadamente a importância dos salários e benefícios para a realidade da empresa e como os colaboradores reagem às alterações destes, ao nível de motivação e produtividade. Vários outros autores referem esta mesma lacuna, considerando este tema apenas em áreas da psicologia (Bazerman, et al. 2000), focando-se na forma de resolução dos conflitos originados entre colaboradores e chefias quando tratam de sistemas de remunerações, assumindo-se assim que tem sido posta de parte a importância do tema que, segundo outros, influenciam diretamente a natureza das empresas e dos colaboradores.

I.3 - Objectivos

Baseado nos diversos dados bibliográficos, o estudo centrou-se especialmente no artigo de Donald, V. M. (2011), “*Wage Negotiation, Employee Effort, and Firm Profit under Output-Based versus Fixed-Wage Incentive Contracts*”, devido a ser um dos artigos que apresenta diversos pontos de informação relevante para a realização deste trabalho.

Assim, sustentado na literatura analisada, defini como objetivos gerais e específicos, mais uma vez com base em diversos autores que abordaram o tema, sendo esses os seguintes:

Objectivo Geral: Estudar a importância dos salários e benefícios na estratégia da empresa e motivação dos colaboradores.

Objectivo Específico: Desenhar um modelo dinâmico acerca das mudanças gerais na empresa e no comportamento dos trabalhadores, de forma a verificar mudanças específicas na estratégia, resultados, bem como desempenho e motivação dos colaboradores, respetivamente.

Em seguida, indicar-se-á como será a estrutura da dissertação.

I.4 - Estrutura da Dissertação

A estrutura da dissertação começa com o resumo e seu *abstract*, de seguida fazem-se os agradecimentos aos que colaboraram para que este trabalho fosse possível. Depois foram apresentados os respetivos índices, tais como os de tabelas, imagens e gráficos apresentados.

No primeiro capítulo é feita uma introdução ao estudo, aborda-se a temática que é tratada no resto do trabalho, a questão de investigação, os objetivos gerais e específicos e a estrutura da dissertação. No segundo capítulo, está a revisão da literatura e modelo teórico do estudo. Ainda se faz referência aos conceitos do estudo. No segundo subcapítulo é um ponto bastante importante, pois tem o estado de arte, que será a teoria encontrada sobre o tema pesquisada por autores. No final, neste capítulo, ainda há o enquadramento teórico do modelo e as respetivas hipóteses, que, vão ser explicadas com

base em documentos científicos de diversos autores. A apresentação do modelo também é feita.

No terceiro Capítulo apresenta-se a metodologia usada neste estudo dividida em subcapítulos, no primeiro indica-se os procedimentos e desenho da investigação. De seguida, já num seguinte subcapítulo, o segundo, indica-se a amostra, população e participantes obtidos, bem como as medidas e instrumentos para a recolha de dados e variáveis, de forma a perceber como foi construído o questionário aplicado. Por fim, neste capítulo estarão os procedimentos que foram usados para a analisar os dados recolhidos nos questionários.

No quarto capítulo há a análise dos dados obtidos e respetiva discussão, no qual será feita a análise da estatística descritiva e correlações existentes neste estudo, baseado em cálculos, gráficos e tabelas. Neste capítulo também as hipóteses serão analisadas.

O quinto capítulo será a discussão e implicações futuras para o tema analisado, em que se indica o contributo deste estudo, bem como as implicações para a gestão, ou seja, apresentar melhorias para as empresas que se encontrem neste contexto, e que possam aproveitar as conclusões deste estudo. No último subcapítulo, apresenta-se as limitações deste estudo e as possíveis futuras investigações, ou seja, o que poderá levar aos melhoramentos nos estudos futuros nesta área. No final, será indicada a revisão bibliográfica em que se baseou o estudo desenvolvido e os respetivos anexos.

II. Revisão da Literatura e Modelo Teórico

Neste ponto estarão indicados os conceitos essenciais relacionados com o modelo e estudo em questão, também será apresentado o modelo e suas respetivas hipóteses. Algumas discussões e teorias acerca do tema também serão apresentadas neste capítulo.

II.1 - Conceitos Essenciais

O modelo apresentado neste estudo tem os seguintes conceitos essenciais: Antiguidade, Habilitações, Salário Fixo, Desempenho, Salário Variável, Estatuto, Benefícios sociais e específicos, Mix de Benefícios, Motivação, Estratégia. Estes serão os conceitos que estarão explicitados na

II.2. Estado da Arte

Neste capítulo irá mostrar-se algumas das principais fundamentações teóricas sobre os salários e benefícios e o seu impacto sobre os colaboradores e empresas, sendo apresentados elementos que foram discutidos ao longo dos anos sobre a temática.

II.2.1 – Salários e Benefícios

Saber que as pessoas são o essencial das organizações, e que cada vez mais as empresas procuram os melhores, é preciso atraí-los e retê-los através de salários e benefícios coincidentes com uma entrega e motivação em atingir objetivos da empresa, conseguindo uma performance organizacional elevada. Esta área de estudo, podendo ser um importante indicador de avaliação da eficiência da empresa não tem tido uma importância por diversos autores. Assim, até anteriormente os autores tinham abordado este tema numa vertente de comportamento organizacional, área da psicologia, em que se estudava as hipóteses, táticas e efeitos dos conflitos existentes entre empresa e colaboradores num processo de negociação (Bazerman, et. al., 2000).

Já alguns autores, anteriormente, estudaram a relação entre o esforço do colaborador, negociação, e lucro da empresa (Campling 1998; Katz, Keefe 1992; Morishima 1991; Walton et al., 1994), mas sempre com ligação a efeitos psicológicos, não separando as partes. Na ótica de Fischer (2002), começa-se a relacionar o desempenho da empresa

com tipo de contrato oferecido, salário e benefícios, a performance do trabalhador, excluindo outros factores extrínsecos a estes e à própria negociação. No entanto, este não é negativa, pelo contrário, a participação é positiva visto que aumenta a moral dos trabalhadores e a sua dedicação, sendo que no caso das empresas também é positivo a nível de resultado e permite uma maior imparcialidade (Lawler et al., 2001), podendo responder às expectativas dos mesmos, permitindo daí retirar uma resposta a nível de trabalho acima da expectativa.

A ideia acima indicada foi estudada mais recentemente por Kuang & Moser (2009) mas sempre fora de um contexto de negociação, não havendo envolvimento de ambas as partes, percebendo-se a importância para ambos os lados, empresa e trabalhador. Isto deve-se a atitude que as empresas têm começado a adotar, evitando perdas de tempo em negociações, que será indicar um salário elevado, facilitando o processo de fixação do salário, ou indicar um relativamente baixo, conseguindo retirar a máxima performance dos trabalhadores, reduzindo custos.

Colella et al. (2007) defende que em caso algum o salário deve ser negociado, ou tão pouco discutido entre colegas de trabalho, defendendo um sigilo máximo sobre salários e benefícios, pois tudo que seja contrário a esta ideia, o mesmo defende que terá consequência a nível da performance de trabalho do colaborador, e consequente baixa de lucro da empresa.

Diversos estudos, como por exemplo Jensen & Murphy (1990), ainda nos anos 90, já indicava a preferência de ambas as partes, empresa e colaborador, para um salário variável em que quanto mais se produzisse, maior será a remuneração. Neste campo têm havido estudos mais recentes a comprovar o mesmo.

Posto isto, o objectivo deste estudo é demonstrar que os salários e benefícios aumentam a eficácia das empresas, através da melhoria do desempenho dos seus colaboradores. Dominados pela crise económica mundial e pela constante concorrência, torna-se essencial fazer as melhores escolhas em políticas salariais. Deste modo, também consideramos que este estudo pode contribuir para atrair e reter talentos, colaboradores motivados e direccionados para os objetivos das empresas.

É importante referir que extraí esta informação das teorias criadas ou referidas pelos vários autores já anteriormente enunciados.

II.3. Enquadramento Teórico

Neste ponto serão enunciadas cada uma das hipóteses, conseguindo também apresentar algumas vertentes teóricas baseadas nas variáveis de cada hipótese.

II.3.1 – Hipóteses a Estudar

Neste capítulo irá introduzir-se cada uma das nove hipóteses do modelo em estudo, tornando-se essencial pesquisar e citar, bem como ter em conta para o desenvolvimento do estudo, citações literárias de diversos autores relativas às variáveis em estudo, conseguindo assim articular as relações entre elas, podendo surgir novas ideias e conclusões, ou conseguindo mais informação sobre cada uma, individualmente. Este ponto também poderá ajudar a compreender se cada variável foi estudada ao máximo, sendo toda a informação apresentada proveniente de documentos científicos.

Todas citações de autores relativas às variáveis em estudo serão enquadradas num contexto empresarial, conseguindo, tal como o tema da tese indica, perceber os efeitos dos salários e benefícios na estratégia e motivação dos colaboradores das empresas. A informação recolhida e exposta será sobretudo relativa à última década, evitando assim que diversos fatores possam influenciar a credibilidade da informação apresentada.

Ao se detalharem de algumas variáveis em causa, estamos a especificar o sistema de recompensas de uma empresa, que segundo Camara et al (2007), será a criação e manutenção de uma relação de trabalho, por determinado período, onde exista o mínimo de convergência entre os interesses da empresa e do empregado. De um lado, a empresa define este sistema de acordo com as aptidões, as competências, atitudes e comportamentos, e qualidade do desempenho, por outro lado, o colaborador procura um conjunto de contrapartidas, materiais e imateriais, concedidas pela empresa e que

permitem reter e manter o seu ideal desempenho e motivação. Este sistema deve estar em sintonia com os objetivos do negócio da empresa.

Aquando da fixação salarial, é necessário que a empresa encontre o seu posicionamento salarial, ou seja, torna-se essencial que a empresa fixe um valor entre o mínimo e máximo que os concorrentes pagam. Internamente, as empresas, além de outros fatores falados mais á frente, baseiam-se na antiguidade, desempenho e competências, também desenvolvidos posteriormente

II.3.1.1 – O salário ao longo do tempo na empresa

A antiguidade define-se pelo período temporal que um colaborador de uma determinada empresa exerce funções numa categoria, conseguindo ao longo desse tempo vantagens materiais e imateriais face a outros trabalhadores mais recentes. Existem aumentos ao longo dos anos sucessivos que fazem que estes tenham, de momento, um salário superior. Além disso, existem complementos que traduzem isto, falando-se particularmente de diuturnidades que, segundo Peretti (2004: 295 pág.), “*nenhuma disposição legal obriga o empresário a atribuir aos seus trabalhadores um aumento salarial em função da antiguidade. No entanto, os contratos coletivos instauram, habitualmente, um esquema de prémios que a entidade patronal deve aplicar, na medida que está vinculada por esse contrato.*” Estes também poderão surgir devido a outro tipo de contratos ou regulamentos, tomando estes, segundo o autor, uma relevante importância no aumento da massa salarial. Estes traduzem um prémio de permanência do colaborador na mesma empresa ou um prémio aos trabalhadores que estão numa determinada categoria que não tem possibilidades de progressão. Por alguma razão interna, sempre que o colaborador é promovido ou muda para uma categoria superior há perda dos prémios que anteriormente recebia. Este está estritamente associado à antiguidade, prova disso é o facto, por exemplo, de um colaborador com um cargo superior, mas mais recente na empresa, terá um valor de diuturnidade inferior a um colaborador com mais anos na empresa.

Ao longo dos tempos, têm sido tecidas várias críticas a estes prémios, tais como: têm um peso relevante numa época em que a massa salarial tem sido rígida; qualquer colaborador que preencha o requisito de antiguidade terá direito, o que vai contra as políticas de individualização de remunerações; recompensar a permanência na empresa, desvaloriza o cumprimento de objetivos. Apesar disto, este prémio tem direito tem sido tomado com um direito “adquirido” nas empresas que o aplicam, tendo em conta os acordos ou contratos coletivos. Para que este pudesse ser eliminado, devido a tanta controvérsia, os colaboradores teriam que ser recompensados através de uma contrapartida motivante, tais como: “formação individual; prolongamento do período de férias; divisão de lucros.”

Relacionando a antiguidade com o desempenho, afirmam Rusbult et al (1995: 13-30 pag), que as *“Organizações tendem a premiar antiguidade por causa das expectativas de que os funcionários mais antigos têm maior sabedoria e experiência, especialmente sabedoria socio emocional. “. “Funcionários mais antigos estão mais ligados à organização, mais leal e comprometida (Hackett et al 1994: 15-23 pag & Meyer et al,1993: 538-551 pag), e, por conseguinte, aumentar a produtividade e fluxo de trabalho”*. Contrariamente ao que foi referido anteriormente, para Martin & Harder(1994), não há razão para qualquer critica aos prémios de antiguidade, isto porque qualquer colaborador, ao longo do tempo, está sujeito receber os mesmos. Trata-se de um direito igualitário. Além desta razão, existe mais duas outra razões indicadas por outro autor, que assim defende que recompensar a antiguidade, especialmente nos quadros superiores, ajuda a que estes se mantenham fieis a um grupo de trabalho. Outra razão é que pagar a “antiguidade” ajuda a que a envolvimento profunda destes num grupo de trabalho ao longo do tempo mantém a preservação da instituição e aquilo que particularmente a caracteriza, transmitindo isso aos colaboradores mais recentes (Rusbult et al. (1995)).

Nakumura (2000) faz uma relação entre a antiguidade e o PIB referindo que em economias onde predominem salários de colaboradores com maior antiguidade irá fazer com que o PIB cresça mais, isto deve-se ao facto daí advir uma maior maximização dos lucros, pelo contrário as empresas que pagam salários com efeitos de antiguidades têm mais tendência a ter crises financeiras, caso estas apresentem restrições financeiras.

Então,

Hipótese 1 (H1): A antiguidade condiciona positivamente a remuneração fixa

II.3.1.2 – O valor das pessoas e peso na “hora de pagar”

Para perceber os salários será importante perceber os fatores que os influenciem, assim um dos primeiros fatores que poderá influenciar a determinação do salário será a escolaridade do colaborador, relacionando esta competência primordial também com o desempenho. Medoff & Abraham (1981) e Lluís (2001) analisaram a relação de escolaridade com efeito positivo no crescimento salarial, bem como em possibilidades de promoção dentro da empresa, excluindo o fator de experiência na função. Apenas Para Hanushek (2003), o foco não deverá ser na quantidade de estudo, mas na qualidade, havendo “uma estreita relação entre os recursos e a qualidade”. Assim, estes recursos (instituições de ensino), não só nos salários, também terão impacto na taxa de produtividade e crescimento nacional de cada país, segundo Hanushek & Kimko (2000). Nesse seguimento, Murphy & Peltzman (2004), através de um estudo realizado, indicam que o aproveitamento escolar dos empregados que ingressam no mercado de trabalho está relacionado com o salário que irão auferir. Outra situação atual que afeta os salários é a economia, pois uma situação económica grave dificulta a definição dos mesmos, obrigando as empresas a uma rigidez salarial ao longo do tempo, optando por opções variáveis e outros regimes contratuais. Esta particularidade não fez diminuir a empregabilidade, pois segundo Card & Krueger (1994), este apenas teve efeitos a nível do tipo de colaborador contratado, ou seja, ordenados mais baixos eram atribuídos a colaboradores mais novos, com menos experiência.

. Além disso, deve ter-se em conta a experiência anterior, a oferta e procura no mercado do perfil necessário, conseguindo “construir” um salário individual tendo em conta a equidade interna. No âmbito geral da empresa, a definição do salário é feita por três fases: avaliar as funções; segmentar em grupos; recolha de dados salariais. No primeiro passo, deve-se avaliar a função sobre determinados pontos essenciais existentes na

função. De seguida, segmentar em grupos, trata-se de agrupar em níveis as funções por complexidade; grau de responsabilidade; impacto nos resultados, conseguindo assim construir uma matriz com o peso de cada função (por exemplo: todos os diretores no nível X e os assistentes no nível Y). Após esta construção, e de forma a não haver disparidade face ao resto do mercado, deverá ser efetuada a recolha dos salariais, designado por survey salarial.

Esta fixação é feita por acordo tripartido, ou seja, empregador, colaboradores e sindicatos. Contrariamente, Colella et al. (2007, pp. 55-71) defende que em caso algum o salário deve ser negociado, ou tão pouco discutido entre colegas de trabalho, defendendo um sigilo máximo sobre salários e benefícios, pois tudo que seja contrário a esta ideia, o mesmo defende que terá consequência a nível da performance de trabalho do colaborador, e consequente baixa de lucro da empresa. Dentro deste contexto também existe sectores de atividade que têm que cumprir “à risca” o que contratado coletivamente, optando por fazer um acréscimo ao salário fixo através de um salário variável.

Todas estas diferenças apresentadas em diversos contextos, ao longo dos anos, provocaram fluxos migratórios relevantes, provocando alteração a nível dos salários, pois as empresas encontram, deste modo, mais mão-de-obra menos qualificada e “mais barata”. Apesar disto, Chiswick et al. (2008, pp.353-73), defende que os colaboradores nestas condições dão menos retorno devido a pouca experiência e baixo nível de escolaridade.

Presentemente, as empresas recrutam colaboradores com determinadas competências que apoiem a estratégia da empresa, pagando-lhes melhor. Assim, define-se da seguinte forma: “Conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa”. Estas surgem porque seria necessário que os colaboradores, além das aptidões técnicos- profissionais e comportamentais, tivessem capacidade para as associar á forma de mobilizar em prol do desenvolvimento do projeto da empresa, ou seja, os conhecimentos totais sobre um determinado assuntos tornam-se desatualizados, logo as empresas procuram pessoas que saibam sobre diversos assuntos e tenham

capacidade para aprender (Mitrani,1994).Este conceito teve origem em 1973, David McClelland, concluiu que não é apenas o grau de inteligência do indivíduo que garante o seu sucesso profissional. Boyatzis (1982), referiu que competências são *”características subjacentes de uma pessoa de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior”*. Segundo um estudo da IRS (2007), existem 12 competências que são mais procuradas pelas empresas, que aparecem mais frequentemente na caracterização dos perfis funcionais, sendo elas: comunicação; motivação para os resultados; orientação para os clientes; trabalho em equipa; liderança; planeamento e organização; conhecimento do negócio; flexibilidade/adaptabilidade; desenvolvimento de colaboradores; resolução de problemas; pensamento analítico; relacionamento interpessoal. Na vertente de recursos humanos, Camara (2007), indica que as competências estão agrupadas em grupos: liderança e gestão; comportamentais; técnico-profissionais. Dos enumerados, no primeiro as competências variam conforme a área de negócio da empresa, a segunda tem que se tem em conta o tipo de função e a atividade, por fim, a última têm que estar em consonância com os valores e cultura da empresa.

Existem competências que são genéricas aos indivíduos que compõem a empresa, são competências baseadas na cultura da empresa. Os componentes desta são: *missão*, onde qualquer indivíduo tem que revelar qual a finalidade da empresa, a sua estratégia e compromissos; *Princípios operativos*, que são regras permanentes que são utilizadas no dia-a-dia para atingir a missão; Valores, que são os padrões de atuação internos e externos. A identificação destas deverá ser efetuada por gestores de topo, que deverão definir cerca de 5 ou 6 que acordem ser essenciais, definindo também níveis de exigência para cada competência.

Todas as outras, Camara (2007), considera que são competências específicas, ou seja, fazem parte de uma determinada família de funções, que abrange várias áreas funcionais. Quanto maior forem estas áreas, maior será a transversalidade dos perfis de competências, trazendo a vantagem de permitir uma elevada mobilidade dentro da empresa. Este processo está também sobre responsabilidade dos gestores de topo.

Assim, aquando de um recrutamento o perfil da função deverá ser a soma entre as competências genéricas e as competências específicas, tendo em conta o nível de

exigência pedido em cada competência, dependerá do grau de complexidade e responsabilidade da função.

Esta conclusão proveio de estudo anteriores de Goleman & McKee (2002), que ajudaram a perceber o impacto das mesmas na gestão das pessoas, ou seja, não só a estratégia mas também o desenvolvimento do negócio são sustentados por talentos que as empresas querem atrair e reter, possuindo estas competências valiosas para a empresa. Apoiando-se nestas e conjugando-as para conseguir obter melhores sinergias. O próprio sistema de recursos humanos tem-se baseado em competências, caso disso é o *“facto de o recrutamento ser feito em harmonia com o perfil de competências do cargo a preencher; na execução das tarefas o colaborador vê o seu desempenho ser avaliado pelo atingimento de objetivos baseados em competências; a formação foca-se em dotar os colaboradores de mais competências; sistemas de recompensas premeiam as competências; as carreiras constroem-se em volta de competências existentes e a desenvolver.”*

Com isto tudo, as empresas ganham flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade necessários para dar resposta aos desafios do mercado competitivo em que estão inseridas. Para inúmeros autores, destacando-se Slack (1995), indica que as áreas onde as empresas se têm que destacar para ser competitivas são a operações (suprimento, produção, distribuição e serviços pós-venda), produtos/serviços e vendas/marketing, canalizando e ajustando as competências corretas nestas áreas. Para Zarifian (1999) existem três mutações no mundo do trabalho que levam a empresa a agir, justificando este modo de atuação das empresas: *Noção de evento: “aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação; isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa”. Ter competência para novas situações. ; Comunicação: “comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão”; Noção de serviço: “de atender a um cliente externo ou interno da organização, precisa ser central e estar presente em todas as atividades, para tanto, a comunicação é fundamental”*. No entanto, torna-se estritamente necessário que a empresa envolva o

colaborador na estratégia da empresa, atribuindo-lhe um elevado grau de autonomia e responsabilidade para que este possa utilizar as suas competências, chegando a um elevado desempenho. Sendo defendido por Zarifian (1999), indicando que o desenvolvimento das competências organizacionais,” *Competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa*”, estão relacionadas com o desenvolvimento das competências individuais e as condições para estas se desenvolverem (recursos).

As empresas, por norma, disponibilizam recursos para o desenvolvimento de competências individuais para que se possam cumprir objetivos traçados. Antes de adquirirem essas competências, existe uma análise para definir qual o gap da competência, ou seja, a diferença entre a situação atual e o nível ideal, originando um plano de desenvolvimento de competência. Este processo também poderá ser útil em Plano de Carreira (Camara,2007)

Assim,

Hipótese 2 (H2): As habilitações condicionam o salário fixo

II.3.1.3 – Comportamento no trabalho e os ganhos

Particularmente, nestes tempos de crise geral, encontramos mercados em crescimento e isso reflete-se em crescimento dos salários. Sven.J & Claus.S (2011), indicam a existência de empresas que, apesar de reguladas por contratos coletivos ou acordos de empresas, pagam acima do que está regulado, sendo essa diferença variável porque está dependente de diversos fatores internos e externos, tais como: lucros, indicadores de trabalho e ciclo de negócios. A isto chama-se “almofada” salarial, o que reflete uma flexibilidade salarial, “*permitindo que as empresas tenham alguma margem de manobra na fixação dos salários*” (Cardoso & Portugal, pp. 875–902), que se trata do resultado de um excesso de procura de trabalho, obrigando as empresas a pagar mais para ter os melhores resultados, maximizando o lucro, havendo uma relação salário- eficiência (Weiss, 1991).

Brett et. al.(1995), defendiam que o melhor desempenho não estava relacionado com os incentivos financeiros, mas sim os objetivos organizacionais. Assim sendo, defendem que a “liberdade” no trabalho será um fator primordial para o cumprimento da estratégia da empresa. Neste sentido, segundo Camara et al (2007), o sistema de recompensas

servirá para alinhar os colaboradores face à gestão estratégica da empresa, conseguindo mobilizá-los para concretizar objetivos, que numa envolvente empresarial, têm mudanças constantes.

Até agora, toda a bibliografia tem-se focado em salários fixos, percebendo o impacto dos mesmos na situação das empresas e na motivação dos colaboradores. Chegou o ponto de colocar a questão que já foi levantada por diversos autores: "salário fixo ou salário variável?" As empresas utilizam isto para criar diferenciais e criar vantagem competitiva. Um dos sistemas mais poderosos para a retenção de os colaboradores que dão o seu melhor à empresa é a remuneração, os salários, combinando fixo e variável a curto e longo prazo. Para Aaker (2001), *"para que o programa seja realmente eficaz, é necessário que haja o estabelecimento de metas possíveis de serem atendidas e haja, também, um envolvimento do empregado na conceção e operação do programa, aumentando assim, a motivação e comprometimento desses com os objetivos traçados pela administração"*, defendendo também que deve haver mais que isso, deve-se colmatar necessidades, sendo elas formação, redução horária, benefícios, empréstimos. A remuneração variável é utilizada em todo o mundo.

Para o autor, o desempenho está diretamente relacionado com a remuneração variável, no entanto este indica que a relação às vezes pode não ser completamente positiva de vido a fatores que também têm que ser analisados, ou seja, é necessário que seja avaliado o que o mercado paga, seja no salário total (salário fixo mais qualquer tipo de salário variável) e remuneração total (salário total mais benefícios quantificados), tendo em conta a sua capacidade financeira e características. O mesmo autor, Aaker (2001), defende o que anteriormente foi dito também sobre o salário fixo, fazendo mais sentido neste tipo de retribuição, ou seja, *"para que a implementação de uma estratégia seja bem sucedida, ela devera ser calculada em competências organizacionais que, por sua vez, deveriam ser baseadas em pessoas qualificadas e com competências apropriadas para a execução da estratégia escolhida pela empresa"*, sentindo os empregados mais motivados para cumprir os objetivos traçados, defende o mesmo autor. No entanto, estudos recentes afirmam que os empregados não estão satisfeitos com o que ganham (Exames,2003), traduzindo isso em resultados que nos indicam que as empresas estão a apostar em promoções verticais, aumentando o valor salarial dentro de cada nível de funções. *"O ideal seria que cada empresa buscasse a utilização de*

políticas de remuneração e estratégicas de forma bem definida, aplicando a melhor forma de remuneração para cada nível funcional, tendo como objetivo estabelecer uma relação entre a remuneração e os resultados esperados, por meio de uma variabilidade dos valores recebidos”, aponta Garrido (1999).

Este “retrato” também deve estar relacionado com o tipo de trabalho efetuado, ou seja, todas as funções que não sejam de produção existe dificuldade em saber qual o resultado do próprio desempenho ou do desempenho geral, sendo neste ponto a comunicação interna a chave para resolver este problema de modo geral, sendo a avaliação do desempenho, falado mais à frente, a resolução específica para isto.

Com um mercado em baixa, a remuneração variável será um “balão de oxigénio” para que as empresas possam ter menos custos salariais.

“A remuneração variável poderá ser composta pelos seguintes elementos: Prêmio e bônus (valor fixo ou percentual sobre o salário do funcionário que atinge determinadas metas); Participação nos lucros ou resultados da empresa; Gratificação (valor que o empregador pago ao funcionário), sem vínculo com nenhuma meta; Comissão (percentual sobre vendas feitas pelo funcionário); Programa de ações (“stock options”), o funcionário recebe a opção de comprar ações da empresa a um preço prefixado, lucrando com a valorização dessas ações.”

“Existem três tipos de remunerações variáveis que estão sendo muito utilizadas atualmente, estas formas estão presentes em diversos artigos sobre remuneração. Estas formas de remuneração são: “Stock options” (programa de compra de ações); “EVA” (valor econômico agregado); “PLR” (programa de participação nos lucros ou resultados).” Ora vejamos, o primeiro são programas de incentivo de longo prazo, aponta Hansen (2003), que permitem comprar ações a um preço mais baixo que o mercado, se a empresa crescer, o colaborador consegue ganhar lucros financeiros dessa compra. Tomlinson (2001), do ponto de vista da empresa, esta torna-se uma poderosa arma de retenção de talentos, pois esta ação tem período de carência, designado por “vesting”, são cerca de três a cinco anos. Existem, entre inúmeros, quatro principais planos de “stock options”, que variam consoante o perfil da empresa e colaboradores. Assim:

- “Stock options”

A empresa concede ao funcionário o direito às ações com preço definido e prazo determinado de carência (vesting) para a compra.

- “Restricted stocks”

Nesse caso, normalmente não há compra de ações por parte do funcionário. A empresa dá um pacote de ações, mas estabelece algumas restrições ao uso. A mais comum é a permanência do profissional por um determinado número de anos na organização. Algumas companhias estabelecem também uma valorização mínima acumulada no preço da ação. Se a pessoa deixar a empresa ou se as ações não alcançarem a valorização prevista, não há negócio. Como se trata de uma doação, as ações pertencem de fato ao funcionário.

- “Phantom stocks”

As empresas que adotam esse plano normalmente são as de capital fechado ou aberto que não querem diluir o seu capital. Neste modelo, o funcionário não tem direito à posse das ações. A companhia define a cota à qual ele tem direito, mas não a entrega. Depois do período de vesting, ela paga ao profissional o equivalente à sua valorização. Esse modelo também é conhecido como SAR, sigla em inglês para Direito sobre Valorização de Ações.

- Planos de desempenho

São aqueles cuja premiação é vinculada a um indicador de desempenho financeiro ou económico da empresa. Esses programas podem utilizar ações ou ser baseados em unidades de valor da empresa criadas especificamente para esse fim. O objetivo dos pacotes oferecidos a toda a equipe, ao contrário dos assinados pelos altos executivos, é motivar.

EVA (“Economic value added”)

“O EVA é também chamado de EP (“economic profit”) lucro econômico ou utilidade econômica, terminação usada por outra firma consultora. Pela metodologia do EVA, supõe-se que o sucesso da organização esta relacionado diretamente com a geração de

valor econômico, que se calcula subtraindo-se os resultados operacionais dos custos financeiros e dos ativos utilizados na geração desta receita. É a diferença entre a rentabilidade dos ativos da organização e o custo do financiamento ou do capital requerido para gerar o resultado. O EVA é uma medida de atuação, uma forma utilizada para que todos que tomam decisões numa organização se coloquem em posição que permitam delinear estratégias e objetivos encaminhados fundamentalmente à criação de valor. Por tanto, esta medida leva em consideração a produtividade de todos os fatores utilizados para desenvolver a atividade empresarial. Isto fundamenta-se em que os recursos empregados por uma empresa deverão produzir uma rentabilidade superior a seu custo, pois não sendo assim, será melhor para a organização investir seu capital em outra atividade, conforme destacado por Ittner & Lacker (1998) e Shinder & Macdowell (1999)”.

PLR (Programa de participação nos lucros/ resultados)

A participação nos resultados é muitas vezes confundida com a participação nos lucros, combinando um sistema de recompensa ou bônus que levam a uma gestão participativa e vinculando o valor do bônus ao cumprimento de determinadas metas previamente discutidas e aceites pela administração e empregados.

Assim, sustentam Davis e Newstrom (1992) e Flannery et al. (1997), são estabelecidas formulas para a mensuração de desempenho, tentando converter os resultados obtidos pelos empregados, nos referidos valores de prêmios. Na remuneração por resultados, os indicadores de desempenho previamente estabelecidos, devem ser totalmente conhecidos e controlados pelos colaboradores. Desta forma, os empregados irão assumir mais riscos e responsabilidade pela empresa, aponta Garrido (1999) e Flannery et al. (1997). Della Rosa (2000) sustenta que as metas não contemplam apenas indicadores de lucro ou financeiros, mas também indicadores de qualidade, “market share”, redução de custos, prazo de entrega do produto vendido, reclamações d clientes, etc. A grande vantagem do programa é que ele é autofinanciável: O PPR(programa de participação nos resultados) não garante os ganhos, é baseado em resultados, assim, todos participam do projeto.

Generalizando o que foi dito anteriormente, *“um sistema de remuneração bem concebido e bem executado é uma vantagem competitiva sustentável para a empresa”* (Morin & Jarrell, 2001: 399 pág), tendo um sistema de remuneração variável é uma *“tendência moderna nas relações capital/trabalho”* (Xavier *et al.*, 1999), conseguindo assim que haja melhores desempenhos no negócios, pois o pagamento dos empregados dependente do alcance de metas e objetivos (Xavier *et al.*, 1999).

Para Hipólito (2001), isto deve-se as mudanças constantes da rede empresarial, como a globalização, concorrência internacional, etc., *“esses fenômenos tendem a intensificar-se, o que demonstra que esse atual dinamismo estará cada vez mais presente no cenário que circundará as organizações nos próximos anos”*, e assim haverá necessidade de alteração das políticas salariais. Também Handler (1990), defende que as empresas têm que se modernizar, podendo as empresas familiares terem dificuldades em termos de expansão devido à pouca capacidade financeira. Neste Tipo de empresas um ajuste ao modelo salarial poderá não ser tão rentável como em empresas de maior dimensão, visto que são empresas em que os proprietários dividem tarefas com os gestores, a massa salarial aumentará, no entanto Chrisman *et al.* (2007: 1030-1038 pág) defende que *“os donos das empresas familiares tendem a monitorizar e dar incentivos aos gestores familiares, e assim, a performance da empresa é melhorada”*.

Nas grandes empresas, devido ao “abuso” dos sistemas remuneratórios, em que os elevados cargos abusam da remuneração variável, Schulze *et al.*, (2002) defendem que deverá existir controlo interno e externo, por exemplo, o controlo interno será feito por administradores não executivos e introdução e fixação rígida de incentivos com base no desempenho.

Voltando as empresas familiares, o facto de a empresa ser gerida pelo proprietário faz com que não haja problemas de auto controlo ou problemas entre gestores e acionistas, mas segundo Maury (2006: 321-341 pág), *“aumenta os conflitos entre a família e os gestores minoritários quando a protecção dos gestores é baixa e o controlo é elevado”*. Já Schulze *et al.* (2002: 473-90 pág) *“contestam que as empresas familiares possam efetivamente dispensar mecanismos de controlo internos devido às «relações especiais entre agentes decisores»*. Pelo contrário, estes autores consideram que as relações familiares tornam os problemas deste tipo de organizações mais complexos que os das empresas”

“A remuneração das empresas familiares enfrenta um problema de base que resulta da eventual pressão exercida pelos laços familiares sobre os restantes factores que determinam as práticas de remuneração. Embora muitos gestores de empresas familiares afirmem que a política de remuneração reflecte as práticas em vigor no mercado e que os laços de parentesco não têm influência, é frequente que este aspecto venha interferir na política salarial e de carreiras”, nas grandes empresas a decisão sobre políticas de remuneração são um “elemento-chave do conflito de interesses entre gestores e accionistas. Apesar de estes interesses poderem ser tornados compatíveis e contribuir para a eficiência de longo-prazo da empresa (Carrillo, 2007)”.

Em suma, trata-se de transformar a visão usual da remuneração como custo em uma visão da remuneração como fator que aperfeiçoa e impulsiona o processo de melhoria e aumento da competitividade (Neto, 2006).

Deduz-se,

Hipótese 3 (H3): O desempenho condiciona positivamente a remuneração variável

II.3.1.4 – Dinheiro em géneros; O que cada trabalhador tem direito

Um determinado estatuto na empresa, leva a que a esse colaborador sejam dados algumas regalias que não são dadas a outros colaboradores, assim, para Camara (2007), o estatuto traduz-se como sinais exteriores da importância que o titular de uma função tem na organização, tendo, por norma, esses sinais repercussão dentro da própria organização e, por vezes, no meio de negócios em que a mesma se insere. O estatuto adquirido, “e os símbolos decorrentes do mesmo, reforçam a ligação entre os colaboradores e a empresa, ajudando também a cimentar o espírito de corpo entre eles.” Para Camara (2007), os sinais de estatuto mais comuns nas empresas são os seguintes:

- Gabinete Individual, localização e dimensão
- Estacionamento reservado
- Secretária pessoal

- Cartão de Crédito
- Carro de serviço topo de gama
- Motorista
- Pagamento de quotas em clubes, associações, etc.

Por outro lado, estes acentuam o distanciamento hierárquico em relação aos segmentos da população da empresa que não têm o mesmo estatuto e benefícios atribuídos, não sendo também compatíveis com uma cultura de empresa igualitária e participativa. As regalias decorrentes do mesmo podem criar uma forte dependência, podendo ser uma entrave ao afastamento, caso necessário.

Hoje, devido à crise, as empresas reformularam as suas estruturas, conseguindo criar estruturas hierárquicas mais “achataadas”, estimulando o trabalho de equipa e parcerias baseadas em competências dos quadros intermédios, e assim consequente redução dos estatutos dos elevados cargos. Nos dias de hoje, as empresas procuram cumprir objetivos motivando os colaboradores através de promoções no mesmo nível hierárquico. Para Eisenstat (1990), *“a aceitação desta situação terá que ser feita através da imposição de novas funções, responsabilidades e relacionamentos”*, defendendo o mesmo que isto será uma forma de evitar a mudança programada.

Então,

Hipótese 4 (H4): O estatuto influencia os benefícios sociais e específicos.

II.3.1.5- Dinheiro em géneros: A liberdade de se adequar as necessidades de cada colaborador.

Nalgumas empresas existe a possibilidade de o colaborador escolher o seu próprio mix de benefícios, ou seja, anualmente, o colaborador escolhe os que mais lhe convém, conforme o seu estatuto, dentro dos postos ao dispor pela empresa, ajustando-se assim as necessidades individuais (Camara, 2007). Para o colaborador, desta forma, o valor dos benefícios é percecionado de uma forma maior. Hansen (2003) indica que os benefícios flexíveis estão ganhando popularidade. Ora veja-se, no pacote de benefícios de uma empresa um bom plano de saúde, com cobertura completa certamente não

seduzirá um jovem profissional na faixa dos 20 anos. Já, para um executivo acima dos 40 anos isso pode ser determinante na hora de analisar uma proposta de trabalho. Vários autores defendem que isto será uma maneira de captar e reter talentos, mantendo os colaboradores satisfeitos e motivados.

Apesar de haver tendência para o crescimento deste sistema de benefícios, as empresas ainda são resistentes à mudança do sistema tradicional, achando que é um sistema complicado, o que acaba criando uma barreira para a implementação. Segundo as palavras do autor, “a principal dificuldade para implantação do programa está relacionada a custo. Como o processo de escolha é anti seletivo, o programa de benefícios flexíveis pode trazer, num primeiro momento, um impacto financeiro que a maioria das empresas não pode assumir”. Para que isto possa ser desmistificado, as empresas devem ter os seguintes cuidados referidos: “o cuidado que a empresa deve tomar em fazer com que o valor dos diversos pacotes seja igual para funcionários do mesmo nível hierárquico”; “Benefícios básicos na área de saúde, seguro de vida e previdência normalmente são itens para todos. Benefícios flexíveis oferecidos em adição, complementação ou suplementação aos benefícios gerais”.

A desvantagem e condicionantes destes, segundo Camara (2007), são as seguintes: existe sempre um número elevado de benefícios obrigatórios; tratamento fiscal desigual em certos benefícios; cultura da empresa; dificuldade de aprovação pelos sindicatos; dificuldade na comunicação interna acerca das características e objetivos do plano; dificuldade na gestão administrativa dos benefícios.

Assim,

Hipótese 5 (H5): O estatuto influencia os mix de benefícios

II.3.1.6- Receber mais é sinónimo de trabalhar mais?

Esta questão tem sido colocada por vários autores, uma perspetiva defendida e que indica que as empresas teriam melhores resultados se pagassem salários elevados, obtendo assim melhores resultados. Anteriormente, Shapiro & Stiglitz (1984), Bowles (1985) e Bulow & Summers (1986) já tinham descredibilizado esta teoria, indicando

que a monitorização dos trabalhadores, verificando se a produtividade deles seria máxima, iria trazer custos adicionais à empresa.

Apoiando a ideia anteriormente indicada, mais concretamente, que o sistema de recompensas estaria em segundo lugar, prevalecendo a estratégia e objetivos da empresa, no momento de dar o máximo de desempenho, Gächter (2006) indica que as empresas têm preferência em contratar colaboradores cooperantes num mercado de trabalho competitivo. Este tipo de colaboradores, que têm gosto por trabalho em equipa, além de se sentirem mais motivados, tem propensão em aceitar salários mais baixos, tendo recompensas intrínsecas posteriormente, não sendo mais que reconhecimento e prestígio decorrente do trabalho desenvolvido. Monetariamente, as empresas poderão incentivar às recompensas de equipas Kosfeld & Siemens,V (2007). Esta ordem de pensamento favorece as empresas, permitindo reduzir os custos salariais e tendo trabalhadores motivados, assim “a cooperação podem melhorar muito a eficiência da produção” (Ichniowski et al 1997, Hamilton et all 2003).

Num contexto de trabalho, Bergamini (1997) indica que “a motivação é como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do individuo, fazendo com que este se coloque em ação. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização”.

A motivação está sujeita a diversas variações, no tempo e no espaço, também dependendo da personalidade do indivíduo e da situação em causa. Os resultados de várias situações na vida e no contexto do trabalho, em que as organizações se sustentam nisso para os melhores resultados, dependem do que a motivação de cada individuo o levar a um determinado “fazer”, por isso, Wiesel (2005) indica que “*a motivação é um processo individual e fruto do nosso crescimento pessoal. A nossa evolução nos impulsiona para o desejo de possibilidade maiores, em que nada é trivial e tudo é útil para um significativo crescimento...entender o processo de motivação humana, auxiliará na abertura de novos espaços, novas ferramentas para grandes descobertas, aprendizagens para viver melhor e vencer de uma forma que alguns seres humanos ainda não conhecem.*”

De uma forma mais simplificada, anteriormente Spector (2002), “ a motivação tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis. A intensidade se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. A persistência diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo.”

Para Gellerman (1976) a motivação *“é como uma energia direta ou intrínseca, ligado ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado”, por outro lado, “ a satisfação é como uma energia indireta ou extrínseca ligada a aspetos como salários, benefícios, reconhecimento e várias outras condições que precisam estar atendidas”*. Várias características pessoais, do trabalho e do ambiente de trabalho e do ambiente social na empresa que estão associadas ao níveis de satisfação no trabalho, tais como: sexo, raça, valores, comportamentos, idade, conflitos, ambiguidade, participação na tomada de decisão, nível do cargo, salário, estilo de liderança e relações entre os colegas.

Torna-se assim prioritário falar das Teorias de Herzberg e Maslow, que muito podem indicar acerca deste tema. Uma delas, a Teoria de Maslow, fundamenta a motivação nas necessidades humanas, pelo contrário, a Teoria de Herzberg, constrói a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Segundo Camara (2007), os estudos práticos que levaram à teoria de Herzberg são os fatores higiénicos e fatores motivacionais. Para haver satisfação no trabalho esses devem ser considerados.

- **Fatores Higiénicos:** São as condições que rodeiam o trabalho e o funcionário, ou seja, condições físicas e ambientais do trabalho, o salário, os benefícios sociais, políticas da empresa, supervisão, relação entre direção e funcionários, regulamentos internos, oportunidades na empresa, etc.

Apesar de importantes, estes são limitados para influenciar o comportamento dos empregados. Estes apenas evitam a insatisfação quando se encontram em níveis elevados.

- **Fatores Motivacionais:** Referem os conteúdos do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo propriamente dito. Produzem um efeito duradouro de

satisfação e aumento da produtividade a níveis óptimos, ou seja, a níveis acima da média. Para Herzberg, a motivação surge de um crescimento e reconhecimento profissional, através da execução do trabalho. Quando há ausência destes fatores, os mesmos criam falta de satisfação

Relativamente a Teoria de Maslow- A Hierarquia das necessidades, que influenciam o comportamento humano. Este autor vê o ser humano como totalmente insatisfeito e possuidor de determinadas necessidades que, através de uma escala hierárquica, uma terá que ser satisfeita, antes que outra se manifeste. Sendo a hierarquia a seguinte:

1. Fisiológicas (ar, comida, descanso, abrigo, etc.)
2. Segurança (proteção contra o perigo, privação, etc.)
3. Sociais (amizade, inclusão em grupos, etc.)
4. Estima (reputação, reconhecimento, amor, etc.)
5. Auto- realização (realização do potencial, etc.)

Em sociedades desenvolvidas, os indivíduos têm os primeiros três níveis de necessidades regulados, com pouco esforço e efeito motivacional.

As necessidades mais elevadas só serão satisfeitas quando as outras anteriores estiverem definitivamente tratadas, sendo essas de tratamento rápido, pelo contrário, as após o terceiro nível existe necessidade de haver um ciclo motivacional mais longo. No entanto, se por alguma razão, uma das necessidades iniciais não for satisfeita, esta irá neutralizar as superiores.

Archer (1997) indica uma ideia contrária à dos autores anteriores, para este é impossível a identificação das necessidades dos indivíduos, visto que essas são intrínsecas, logo não observáveis, e apresentam-se de maneira combinada e torna-se impossível tentar identificar qual dessas mobiliza o indivíduo em direção a um objetivo específico. Assim, Archer (1997) sugere a identificação de fatores (intrínsecos ou extrínsecos) que satisfazem o indivíduo (diminuindo necessidades), ou não satisfazem o indivíduo (levando a novas necessidades). Assim a questão da motivação está relacionada a fatores externos ao sujeito que o levem a se sentir satisfeito ou não satisfeito. Nesta visão, pessoas perfeitamente satisfeitas podem não estar motivadas.

Assim, em suma, a teoria de Herzberg levanta uma interessante discussão sobre motivação: satisfazer necessidades básicas não significa motivar, significa evitar a insatisfação, ou seja, Herzberg, indica que “o oposto de satisfação não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação; do mesmo modo, o oposto de insatisfação não é satisfação, e sim nenhuma insatisfação” (Herzberg, 1997: 116 pág). Comparando as posições de Herzberg e Maslow, vê-se que o primeiro indica que há fatores de motivação e que estes estão relacionados às necessidades de reconhecimento, de realização, de possibilidades de crescimento e de reconhecimento, ou seja, foca-se no colmatar das necessidades de nível superior proposto por Maslow, que levam à motivação do indivíduo, sendo que as restantes apenas impedem a desmotivação

As empresas têm que promover ambientes que possam levar ao colmatar das necessidades superiores, pois os colaboradores necessitam de ser reconhecidos, valorizados e recompensados. Visto isto, e para que as empresas não tenham prejuízos, conseguindo dessa forma o aumento da produtividade e lucro, bem como satisfação dos colaboradores, promoveram a realização de programas motivacionais.

Esta variável tem que ser explanada de forma mais intensiva, pois trata-se de algo que coloca o homem trabalhando para uma máxima produtividade, conforme as expectativas da sua organização e “absorvendo” os objetivos, de forma a atingir o máximo de produtividade.

Conclui-se,

Hipótese 6 (H6): A motivação condiciona o salário fixo.

II.3.1.7- A ambição e necessidade de ganhar mais

Relacionar os salários com a produtividade, é estar a entender a qualidade de vida da população empregada. Voltando aos “defensores” de que melhores ordenados traziam melhores resultados para a empresa, Akerlof & Yellen (1988), indicam razões sociológicas e psicológicas para que não houvesse redução de salários, acompanhando

elevados níveis de produtividade, ou seja, existindo essas razões iria haver “rompimentos” de produção que, no final, sairiam mais caros à empresa. Obviamente que existem fatores determinantes nesta análise, o mercado em que empresa está inserida, pois se este for demasiado competitivo, comprometer os níveis de produção poderá ser um risco. Outro fator será as características do trabalho realizado, não se podendo generalizar estas flutuações de salário fixo (Dickens & Katz (1987) e Layard et al (1991)).

Segundo Azariadis (1975) e Baily (1974), com ideias contrárias, defendem que poderá haver um efeito positivo, no qual a empresa divide os seus lucros com os colaboradores, através de diversas formas, por exemplo, um prémio anual ou aumento do salário fixo. Concretamente, estas situações acontecem quando a empresa é neutra ao risco de crise.

Associado aos salários e benefícios atribuídos a um determinado colaborador está o desempenho, ou seja, existe variação, em maior parte dos casos, conforme o desempenho do colaborador. Esta situação verifica-se mais presentemente, visto que as políticas salariais das empresas focam-se numa remuneração mediante o desempenho, sendo que para as empresas isso torna-se fundamental, ou seja, *“a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as célebres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, “a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores”* (Ribeiro, 2005: 1 pág), logo Bohlander, et. al. (2003) indicam que são as pessoas têm capacidades para impulsionar o desempenho organizacional, de maneira conjunta aos demais recursos organizacionais, tais como: financeiros, materiais, informações, entre outros. Um determinado desempenho é avaliado segundo vários métodos e formas, mas são todas baseadas em conceitos que levem à finalidade de promover o sucesso da empresa através das potencialidades dos colaboradores. Para Pontes (1991), a *“avaliação de desempenho é uma estratégia organizacional utilizada pelas organizações para acompanhar o trabalho, os objetivos propostos para os profissionais e fornecer feedback para as pessoas”*, no entanto do ponto de vista dos colaboradores esta trata-se de uma forma de pressão na execução do trabalho, pelo contrário para os recursos humanos de uma organização esta serve para o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, fazendo parte também dos modelos de gestão das organizações que

se centram em resultados. (Souza,2003), e é utilizado como “base racional às decisões em RH, e que seus resultados podem ser aplicados às diversas áreas de gestão.”(Muchinsky, 2004). Segundo Pilla & Savi (2002), a avaliação de desempenho apresenta três dimensões importantes, distintas, porém complementares: ela é ferramenta, meio e instrumento. Como ferramenta propicia a visão sistêmica e holística das práticas de RH; na dimensão de meio, fornece dados que, registrados e processados, poderão subsidiar a tomada de decisão; como instrumento, auxilia o gerenciamento de talentos na organização.

Welch (2005), indica que as avaliações devem ser feitas em “três categorias em termos de desempenho, os 20% superiores, os 70% intermediários e os 10% inferiores. Quando a diferenciação é real, os 20% superiores recebem uma ampla variedade de recompensas. Os 70% intermediários devem ser observados com atenção, precisam ser motivados a atingir um patamar superior, precisam de treinamento, feedback positivo e cuidadosa definição de metas. Quanto aos 10% inferiores na diferenciação”, é necessário conseguir fazer com que estes não participem ativamente nos objetivos da empresa.

Através de Camara (2007), conseguiu-se perceber como funciona a avaliação do desempenho ao colaborador que permite á empresa atuar conforme resultados.

A Avaliação de Desempenho (AD) é uma ferramenta de GRH que permite analisar a *performance* dos colaboradores de uma dada empresa na realização das suas tarefas. Esta análise é feita durante um determinado período de tempo, numa organização, baseando-se em regras e critérios previamente definidos e explícitos. Este processo conduz-nos a uma contínua identificação, medição e desenvolvimento de indivíduos e equipas, o que permite relacionar seu desempenho com os objetivos estratégicos da organização. Todo este processo deve ter uma base sólida, com objetivos, prazos, metas, recompensas, o que faz com haja perceção por parte dos colaboradores quanto à avaliação.

Na AD é analisado o desempenho do colaborador na realização das suas tarefas, o que permite avaliá-lo e desenvolvê-lo, tendo em conta o desenvolvimento pessoal na realização das tarefas. Estando este processo relacionado com os objetivos traçado pela empresa. Assim, a AD visa a identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador e

melhorar os seus pontos fracos. Por outras palavras, é uma apreciação sistemática do desempenho do colaborador no seu local de trabalho e do seu potencial.

Métodos Mais Comuns de Avaliação

Um dos métodos mais utilizados para a AD é o Método dos Incidentes Críticos, que visa a anotar tudo o que o trabalhador fez de bom e/ou de mau ao longo do ano ao desempenhar a sua função. Além disto, o colaborador também deverá fazer esta análise de si próprio para que este possa contrapor e fundamentar as suas razões quando não concorda com a avaliação que lhe foi atribuída. Esta avaliação deverá ser usada, e discutida, na entrevista de avaliação.

Desta forma, existem vários métodos mais usados na avaliação de desempenho:

- Tradicionais:
 - Escala gráfica - escalas de dupla entrada (mais usado);
 - Escolha forçada – questionários com quatro grupos de avaliação, 2 de bom desempenho e 2 de mau desempenho, dos quais se deve escolher entre as várias hipóteses;
 - Pesquisa de campo;
 - Incidente Críticos – apontar e analisar os comportamentos muito bons e os muito maus;
 - Auto-avaliação;
 - Resultado da avaliação – ninguém estabelece nada, o próprio indivíduo é que estabelece os seus próprios objetivos;
 - Objetivos da avaliação – devem estar previamente e claramente definidos;
 - Misto – escalas gráficas e gestão por objectivos;
 - BES e BARS;
 - Comparação aos pares;
 - Frases descritivas.
- Contemporâneos:
 - Competências e potencial.

Objectivos da AD

Existem dois tipos de objetivos da AD, os objetivos intermédios, já referidos anteriormente, que são a análise e identificação dos pontos fortes e fracos dos colaboradores no exercício das suas funções, reforço dos primeiros e melhoria dos últimos. Os outros objetivos da AD são os objetivos finais, que são o aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores e, consequentemente, o aumento da produtividade da empresa.

Os objetivos devem ter em conta a estratégia da empresa e a AD pode ser realizada verticalmente, ou seja, de forma descendente (*Top down*), o mais usado, e/ou ascendente (*Bottom up*), ou horizontalmente, isto é, pelos mesmos níveis hierárquicos. Todas estas formas de avaliação de desempenho podem ainda ser realizadas em simultâneo dentro de uma mesma empresa.

Os objetivos da avaliação de desempenho devem ainda não esquecer que devem visar ao desenvolvimento do processo da AD e, principalmente ao desenvolvimento pessoal dos avaliadores e avaliados.

Assim, resumidamente, os objetivos da avaliação de desempenho são:

- Avaliar o desempenho presente do colaborador, com o objectivo de realizar comparações com as regras estabelecidas e com o desempenho dos outros colaboradores que ocupam postos de trabalho iguais ou idênticos;
- Os resultados da AD ajudam os serviços de GRH a tomar decisões administrativas, tais como promoções, remunerações, entre outras;
- Maior equidade na avaliação dos colaboradores;
- Reconhecer e premiar o desempenho individual consoante do desempenho efectivo;
- Associar os objectivos individuais dos colaboradores aos objectivos da organização;
- Identificar as necessidades de cada colaborador, incentivando o seu desenvolvimento profissional;

- Adoptar uma política de remunerações e incentivos, relacionada com os resultados do desempenho real dos colaboradores;
- Contribuir para a determinação da promoção e progressão nas carreiras;
- Proporcionar indicadores de gestão relativamente ao desempenho global dos recursos humanos.

Quem Avalia e Quem Elabora a AD?

No que se refere à elaboração do processo de avaliação de desempenho, este é sempre feito pela Gestão de Recursos Humanos da empresa, muitas vezes com o auxílio das chefias directas ou dos representantes dos trabalhadores em causa, pois são estes que convivem directamente com os mesmos no seu local de trabalho e conhecem melhor ajudar a avaliar a realidade do que realmente se passa nos locais de trabalho diariamente.

Já em relação a quem deve realizar a AD (quem avalia), existem diversas hipóteses, entre elas a chefia directa, a chefia indirecta, ou seja, a chefia exactamente acima da chefia dos trabalhadores, avaliação por pares, isto é, pelos colegas e/ou clientes, auto-avaliação, comissões de AD, constituídas por pessoas diferentes (de dentro ou de fora da empresa), sendo usadas quando as partes envolvidas no processo não estão de acordo com a avaliação feita, e, por fim, a avaliação 360°, na qual o colaborador é avaliado por todos os elementos da empresa. No caso das comissões da AD, estas são comissões paritárias que visam a averiguar quem é que tem razão na discórdia.

Deste modo, o melhor método para a AD é a avaliação por pares, porque são os colegas e os clientes que melhor conhecem o desempenho dos colaboradores, e o pior é a avaliação pela chefia indirecta, pois esta não tem qualquer contacto com os trabalhadores podendo avaliá-los de forma errada e injusta. Na auto-avaliação é o trabalhador que avalia o seu próprio desempenho. Já a avaliação de 360° deve ser realizada de 2 ou 3 anos em 2 ou 3 anos, visto ser uma avaliação muito dispendiosa e demorada.

Vantagem da AD para o Trabalhador e para o Empregador

Tanto o empregador como o trabalhador têm vantagens em aplicar ou estarem sujeitos a uma avaliação, respetivamente. Primeiramente, o empregador tem como vantagens:

- Consegue criar programas de GRH que permitem gerir o pessoal de forma mais correcta, tal como tal como promoções eficientes;
- Os números da Av. Desempenho permitem sustentar promoções, aumentos de salários, regular parte variável do salário;
- Av. Desempenho ao ser aplicada consegue indicar se a selecção de empregados está a ser bem feita, através da análise do colaborador no exercício das suas funções;
- Assegurar uma mão-de-obra competente no futuro.

Para o trabalhador também há vantagens em que lhe seja aplicado a avaliação de desempenho, tais como:

- Saber como progredir na carreira;
- Aumentar sentido de responsabilidade;
- Obtenção de feedback relativamente ao seu trabalho;
- Integração das necessidades dos trabalhadores com os objectivos da organização;
- Inventário dos pontos fortes e fracos do respectivo trabalhador.

Etapas do Processo de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho, para que seja bem feita e eficaz, deverá passar por diversas fases, são elas:

1. Condições prévias da AD

Pesquisa/recolha de informação de forma a se obter um diagnóstico acerca do contexto organizacional. Este é feito através:

- a. Do conhecimento da estratégia e dos objectivos da organização, da dimensão dos recursos humanos, análise das avaliações anteriores, tipo de estrutura existente, bem como o conhecimento de funções e o estilo de gestão usado;
- b. Da análise das necessidades existentes nas várias áreas de GRH, tais como, gestão de compensações e benefícios, recrutamento e selecção, formação, entre outras.

2. Planeamento da AD

No qual se determinam várias questões, como, a quem se aplica, a quantas pessoas se aplica, quem vai realizar a avaliação, qual a periodicidade da mesma e a elaboração do glossário, que é a caracterização dos critérios de avaliação em cada grau de avaliação.

Para além disto, no planeamento são definidos os objectivos do sistema de avaliação de desempenho, visando estes à melhor organização do trabalho e devendo estes justificar decisões administrativas, motivar e identificar as necessidades de formação. Ainda nesta fase, deve também recorrer-se à informação e formação dos avaliadores, dando a conhecer os direitos dos avaliados e proporcionando o desenvolvimento das competências dos avaliadores de forma a diminuir a subjectividade da AD.

A escolha de critérios de avaliação é outro factor importante a ter em causa, e estes devem ter em conta os resultados a atingir, os comportamentos que deverão ser adoptados, os traços de personalidade das partes envolvidas na AD, os comportamentos efectivos, os objectivos da AD, os resultados deverão ser quantitativos e deverá estabelecer-se um plano a seguir. Por fim, deverá escolher-se a técnica de avaliação a adoptar, consoante as características das funções, sendo que quanto mais complexas estas forem, mais elaboradas deverão ser as técnicas.

3. Execução/Aplicação da Avaliação de Desempenho

Que deve ser complementada com a elaboração de uma ficha de avaliação, elaborada pelo Gestor de Recursos Humanos, em parceria com a chefia directa ou com os representantes dos trabalhadores.

O colaborador tem a responsabilidade de agir conforme foi planeado, enquanto que o gestor deverá observar e documentar a avaliação, bem como actualizar o plano caso ocorram mudanças. Outros factos a ter em conta são que deve ser proporcionado o *feedback* da AD, após a mesma, devem ser providenciados os recursos necessários à eficácia e bom desempenho e elogiar ou chamar à atenção para determinadas condutas.

4. Análise dos Resultados Obtidos e Recomendações

Esta fase é a denominada fase de validação da AD, na qual deve realizar-se a avaliação do grau em que os objectivos foram atingidos com base na auto e hetero-avaliação dos colaboradores, bem como deve ser garantida a posterior comunicação dos resultados obtidos e colocar em prática as recomendações na ficha de avaliação. Assim, deverão também orientar-se os trabalhadores com baixos desempenhos ou com alguns problemas nos mesmos para programas de formação e acompanhamento, com a finalidade de estes poderem assim corrigir os seus erros e melhorar a sua performance.

5. Revisão da AD

Nesta última fase deverá ser realizada uma discussão da avaliação de desempenho efectuada, no qual se determinam os pontos fortes e fracos da mesma e se elaboram as acções a realizar num planeamento futuro para melhorar estes últimos. Nesta etapa dá-se ainda a renovação do processo, isto é, a definição dos objectivos para o próximo período da AD.

No que se refere ao **Glossário**, a existência do mesmo é fundamental, visto que este esclarece o significado dos graus de variação com base nos critérios de avaliação em questão, minimizando assim, de forma muito significativa, a subjectividade, ou seja,

evita que um mesmo trabalhador, quando avaliado por vários avaliadores, possua resultados de avaliação de desempenho diferentes.

Ficha de Avaliação da Desempenho

Antes da elaboração de qualquer ficha de avaliação deve realizar-se a análise e descrições das funções existentes na empresa e definir os objectivos da avaliação de desempenho, baseando sempre a elaboração dos mesmos no método SMART. Para além disto, as fichas de avaliação devem ter em conta os diferentes objectivos presentes numa organização, ou seja, os objectivos globais, departamentais e individuais.

Em relação à **ficha de avaliação** esta deve ser constituída por uma tabela de dupla entrada, com os critérios de avaliação e os graus de variação, e na qual deve constar o nome do avaliado e do avaliador, a função do avaliado, assim como a análise e descrição da mesma, o seu número, a secção a que pertence, o nome da empresa, entre outros. O método usado na AD é um método centrado nos resultados, o método das escalas gráficas, cuja escala utilizada é a escala descontínua.

No que se refere ao número de fichas de avaliação que devem existir numa empresa, este pode variar, ou seja, podem realizar-se tantas fichas quanto o número de famílias de cargos existente na organização em questão ou então uma única ficha com ponderações, ou seja, atribui a cada critério um grau de importância (em percentagem) diferente consoante a função a que destina.

Deste modo, a entrevista da AD tem como finalidade a análise dos resultados da avaliação de desempenho e facultar o *feedback* da mesma ao colaborador. Esta pode ser realizada no final de cada ano ou ser intercalar, sendo, neste caso, todas reunidas ao final do ano para se fazer um “balanço final”.

Possíveis Erros da Avaliação de Desempenho

Na avaliação de desempenho podem ocorrer uma grande diversidade de erros, os quais deverão ser minimizados ao máximo possível, de forma a diminuir a subjectividade da mesma. Assim, os erros que se podem encontrar com frequência na AD são:

- **Erros Macro:** intimamente relacionados com as políticas da organização:
 - Sistema de Quotas – quando os graus de variação são limitados a um determinado número de trabalhadores, como por exemplo, apenas 20% dos trabalhadores poderem ter o grau de avaliação mais elevado. Este erro leva à desmotivação dos colaboradores que apesar de terem desempenhos elevados ficam não conseguem a classificação mais elevada apenas por o número limite já ter sido atingido;
 - Intervenção/Pressão dos Sindicatos – muitas vezes os sindicatos levam influências que distorcem os resultados da AD;
 - Cultura Organizacional Adversa:
 - Pressão das Cooperações Profissionais.
- **Erros Micro:** praticados essencialmente pelo avaliador e, por vezes, pelo avaliado:
 - Erros Sistemáticos:
 - ⇒ Erro de Semelhança/Comparação/Constância – quando o avaliador atribuiu ao avaliado uma semelhança ao avaliado em relação a ele próprio ou então a uma pessoa que ele conhece, o que leva a este a avaliá-lo de forma positiva ou negativa, com elevada probabilidade de não ser esta a realidade;
 - ⇒ Erro de Contraste – se a primeira a avaliação, realizada pelo avaliador, correu muito mal ou muito bem, há o risco de este na próxima avaliação ele avaliar de uma forma exageradamente positiva ou negativa, pois está a cair no erro de comparar esta avaliação com a anterior, o que não deve acontecer, deve haver imparcialidade total;
 - Erro de Tendência Central – a escala dos graus de variação usada na ficha de avaliação possui um número de grau ímpar (se for de 1 a 5, por exemplo) ou par de (0 a 4), o que leva o avaliador a ter a tendência, em caso de dúvida, para escolher sempre o valor do meio, aumentando a subjectividade da AD;
 - Erro de Benevolência – quando o avaliador atribuiu ao avaliado um valor de desempenho acima do que este merece;

- Erro de Seriedade – contrariamente ao anterior, o avaliador dá uma quotação ao avaliado inferior à que ele realmente merece;
- Erro de Subvalorização ou de Sobrevalorização – estes erros estão associados à auto-avaliação que o próprio avaliado faz dele próprio, que, respectivamente, pode ser inferior ou superior à realidade;
- Erro de Esteriótipo – quando o avaliador discrimina alguns dos seus avaliados com base apenas em preconceitos relacionados com esteriótipos existentes;
- Erro do Efeito de Halo/1ª Impressão/ Horn/ Generalização – ocorre quando o avaliador atribui uma classificação ao avaliado mais com base na aparência ou na primeira impressão do avaliado, o que nem sempre corresponde à realidade;
- Erros de Subjectividade – estes erros ocorrem na aplicação/execução da AD, devido a todos os erros anteriormente referidos.

Para que todos estes erros possam ser minimizados é importante a elaboração de um glossário referente à ficha de AD e a preparação, formação e informação clara e eficaz dos avaliadores, sendo que a formação deverá ser a nível ético, moral e técnico.

Condições de Eficácia da AD

As diversas condições que contribuem para a eficácia da AD são:

- Aceitabilidade
- Bom direccionamento dos resultados
- Confiança
- Detecção de sucesso
- Economicidade
- Envolvência
- Equidade e exactidão
- Fidelidade
- Flexibilidade
- Oportunidade
- Relevância
- Selectividade
- Simplicidade
- Pactabilidade
- Validade

Entrevista da Avaliação de Desempenho

A entrevista da AD é constituída por um diálogo entre o avaliador e o avaliado, no qual é analisado o desempenho passado e potencial para o futuro deste último, se dá o *feedback* da situação do colaborador, valorizando os seus pontos fortes e dando-se opções de melhoria dos seus pontos fracos. Para além disto, faz-se o planeamento de carreira do avaliado, o avaliado sabe as expectativas que a organização tem em relação a ele próprio e estabelecem-se os objetivos para o próximo período (processo da AD).

CrITÉRIOS de Avaliação

Escolha dos critérios

Ao escolherem-se os critérios que irão ser usados na AD, deverão ser fixados o número dos mesmos e estes devem ser quantificáveis o mais possível e não qualitativos, de forma a não criar subjetividade na mesma.

Estes critérios deverão também estar intimamente relacionados com os objectivos do trabalho, isto é, com o grau de concretização dos resultados previstos. Deste modo, os objetivos a ter em conta são os objetivos pessoais de cada colaborador, organizacionais e psicológicos, ou seja, a perceção, atitudes, motivação, entre outros. Há ainda que ter em consideração que as variáveis podem estar ligadas às competências.

Características dos Critérios

A elaboração dos critérios da AD deverão ter por base o método SMART, ou seja, devem ser específicos/rigosos, alcançáveis/realistas, explícitos/claros, mensuráveis/quantificáveis, isto é, a possibilidade de estes se traduzirem em valores que possam ser quantificados, e calendarizáveis, por um determinado tempo, e ponderados, de forma a atribuir valores a cada critério escolhido para a avaliação/ponderação em função do lugar avaliado.

Fatores que Influenciam o Processo da AD

Existem diversos fatores que influenciam o processo da avaliação de desempenho, entre eles:

- Personalidade do avaliador e do avaliado, que podem originar erros na AD;
- Falta de formação do avaliador;
- Má descrição de cargos;
- Estabelecimento de objetivos por função inadequado e não devem ser muitos;
- Elaboração dos critérios de avaliação, devem ser quantificáveis, tanto quanto possível;
- Comunicação e informação (manual de AD, do avaliador e do avaliado);
- Recursos adequados (ex: sala de entrevista de avaliação adequada, sistema de informação, ficha de avaliação adequada, entre outros);
- Caracterização adequada dos critérios (glossário), que diminui a subjetividade;
- Os objetivos da AD devem estar bem definidos e ser claros.

Periodicidade da AD

Em relação à **periodicidade da AD**, esta pode ser feita por recenticidade ou por incidentes críticos, sendo que na primeira realiza-se a avaliação apenas com base no desempenho do último ano, e na segunda, esta é feita de forma contínua ao longo do tempo, isto é, várias vezes por ano. Deste modo, o melhor método para a periodicidade da AD é este último, visto ser o mais fidedigno e credível, pois fazer a mesma apenas uma vez por ano leva a que factos importantes possam ser esquecidos devido ao desfasamento do tempo entre os comportamentos e a avaliação, originando assim com maior probabilidade erros e subjetividade.

Assim, a periodicidade da AD pode ser formal, isto é, feita anual, semestral ou mensalmente, informal, ou seja, realizada todos os dias (quotidiana), ou BSCS, como fonte da AD.

Consequências da AD

A avaliação de desempenho possui várias consequências, entre elas estão:

- Elevados níveis de ansiedade, causados pela pressão de estar a ser avaliado;
- Conflitos entre os colaboradores e os diversos níveis hierárquicos, quando se obtêm resultados negativos ou abaixo das expectativas dos colaboradores.

Neste caso deverá recorrer-se à transmissão de informação, assim como auxílio aos trabalhadores com baixos desempenhos e fornecer formação aos mesmos;

O *feedback* contribui para o desenvolvimento pessoal e evolução nas carreiras.

Relacionando o valor dos salários com o desempenho, e ainda com a motivação, verifica-se que salários maiores não levam obrigatoriamente a melhores desempenhos e consequentes lucros para a empresa, e também não leva a que os indivíduos estejam motivados. Neste cenário, o que sucede é que o colaborador tem desejo de um determinado valor (valência), analisando se tem competências para ter um determinado desempenho (expectativa) que o levará a um determinado nível que, se estiver disponível quando alcançar os desempenhos esperados, irá direcionar (motivar) para um determinado objetivo. Teoria da expectativa de Vroom (VROOM, 1964, p. 21-27). Esta teoria foi recentemente tratada por outros autores, que contrariamente a teoria inicial, indicaram que o indivíduo fazia este processo de uma forma inconsciente, tornando a decisão e motivação para o trabalho, consoante remuneração, de uma forma implícita, e sujeita a situações externas.

Assim,

Hipótese 7 (H7): A motivação condicionar favoravelmente a possibilidade de ter um maior salário.

II.3.1.8- Outra forma de receber : As vantagens para os colaboradores

Segundo Camara (2007), os benefícios sociais cobrem a totalidade da população da empresa, tendo como objetivo de cobrir as necessidades de carácter social. Frequentemente, são atribuídos com uma comparticipação, ainda que simbólica, dos colaboradores no seu custo. Os mais frequentes são: seguro de saúde; complemento de subsídio de doença; seguro de vida; plano de pensões. Chiavenato (2009: 624 pág),” *recompensar pessoas através dos benefícios sociais constituem os elementos fundamentais para a satisfação, motivação e comprometimento dos funcionários da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos*”, também os classifica indicando que são “vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações; contudo,

constituem sempre meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade”, tendo sido inicialmente usados para reduzir a rotatividade dos colaboradores.

Assim,

Hipótese 8 (H8): Os benefícios sociais e específicos condicionam favoravelmente os níveis de motivação.

II.3.1.9- Um colaborador, uma necessidade: Os efeitos da empresa se adequar

No seguimento dos estatutos atribuídos aos colaboradores de uma empresa, está a relação do uso dos benefícios dados pela empresa. Os benefícios estão inseridos no grupo dos fatores competitivos por, segundo teoria de Herzberg, pertencer aos fatores que eliminam a insatisfação, tratando-se de mecanismos de reconhecimento. Estes acompanham o estado de expansão ou recessão da empresa, ou seja, uma empresa atribuirá mais benefícios quando os seus negócios estiverem melhores e atribuirá menos quando a situação estiver pior. Devido a isto a empresa deve avaliar antecipadamente o conjunto de vantagens e desvantagens provenientes da sua implementação. Assim, segundo Camara (2007), a maior vantagem para as empresas será o tratamento fiscal favorável de que dispõem e que tornam os gastos feitos mais eficazes, também defendido por Smale (2008), indicando que esta forma de remuneração dos trabalhadores poupa encargos patronais.

Quanto às desvantagens, podem-se enumerar as seguintes: não têm descontos para a segurança social, logo não são considerados para a reforma; logo que implantados, são difíceis de revogar devido ao impacto negativo que poderá haver; difícil prever qual o seu custo a longo prazo e responsabilidade global que advém para a empresa; são rígidos, deixando de fora, por vezes, alguns segmentos da população da empresa.

Especificamente, percebendo melhor os tipos de benefícios, verificamos que estes são classificados consoante o seu modo de aplicação. Assim, existem os benefícios sociais e os benefícios específicos.

Quanto ao segundo tipo de benefícios, os específicos, pode-se indicar que estes “são aplicáveis somente a certos segmentos da população da empresa, quer devido ao seu nível hierárquico, quer à natureza das suas funções”. A escolha recaí sempre sobre os que têm um tratamento fiscal mais favorável, variando também muito sobre a natureza e âmbito, dependendo da cultura de empresa e da prática de mercados onde a empresa está inserida. Os mais comuns são: planos de carros; despesas de representação e viagens.

Dessler (2008: 503 pág) apresenta uma tipologia diferente de benefícios, conforme indica a seguir:

“-Pagamento de tempo não trabalhado: Envolvendo pagamentos suplementares como férias e dias não trabalhados (feriados e ausências prolongadas por doença) e seguro-desemprego.

-Benefícios relacionados com seguros: Estes benefícios envolvem seguro de vida em grupo, planos de assistência médico-hospitalar gratuita ou subsidiada, assistência médico-hospitalar a acidentados ou seus dependentes, seguro médico-hospitalar para doenças prolongadas e casos de gravidez e programas internos de saúde e bem-estar.

-Benefícios relacionados com aposentadoria: Estes benefícios envolvem planos de seguridade social e planos de pensão ou de complementação de aposentadoria.

-Benefícios de serviços aos empregados: Estes benefícios envolvem planos de assistência ao funcionário, cooperativas de crédito e de financiamento, serviço social e de aconselhamento, clubes ou grêmios, refeitórios, incluindo programas de dieta alimentar, serviços relacionados com o trabalho, como creches, refeitórios, cantinas, transporte subsidiado, assistência aos idosos, subsídios à educação, etc”.

Além dos referidos anteriormente, ainda existem neste ponto de vista os benefícios flexíveis, seguidamente referidos.

Conclui-se,

Hipótese 9 (H9): A escolha dos benefícios influencia os níveis de motivação

II.3.1.10- A estratégia da empresa: Impacto nos colaboradores e no sistema salarial

Todos os fatores referidos interferem na estratégia da empresa e vice-versa, e sobre a forma inicial como tudo foi “traçado”. O objetivo da estratégia será ganhar alguma vantagem competitiva, ou seja, conseguir criar respostas às mudanças da indústria, movimentos competitivos, unir iniciativas estratégicas às áreas funcionais. Para isto, teoricamente, as empresas devem fundamentar-se nas estratégias genéricas ou de Porter. Este indicou que as estratégias se baseiam em três tipologias: liderança de custo; diferenciação e enfoque. Para Porter (1980,1985) se as empresas aplicassem uma destas três estratégias. Independentemente de optarem por uma destas estratégias, Dess & Davis (1984), defende que estas poderão não passar de empresas de “*stuck-in-the-middle*”, visto que para colocar a empresa os métodos de uma ou mais estratégias aplicadas será necessário ter consistência interna.

Liderança de custo: Nesta a empresa foca-se em que o seu custo total seja inferior ao dos concorrentes. Esta será um “escudo” de defesa contra os seus concorrentes, principalmente na guerra de preços, mas também, segundo Philips et al. (1983: 26-43 pág), “*permite que as empresas reduzam os preços para igualar ou superar os seus rivais e ainda ganhar lucros,*” através de um maior número de vendas. Junto dos fornecedores estas também terão mais liberdade para quando forem pressionadas. Além disso, será também uma mais-valia face às outras forças competitivas, tais como: ameaças de novas entradas; ameaças de produtos substitutos; poder de negociação dos compradores.

Diferenciação: Quando a empresa oferece, no âmbito dessa indústria, um produto exclusivo aos seus clientes, ou seja, algo que o distinga da concorrência. Obviamente que será complicado isto acontecer devido a fatores relacionados com o cliente e com a vasta concorrência, tal com defendido por Hunt & Morgan (1995: 1-15 pág) , indicando estes que a “*heterogeneidade dos gostos e necessidades dos clientes torna difícil falar-se em um mercado que atinja toda a indústria, quando, na realidade, existem segmentos de mercado*”. No entanto, explicitam diferenciação como um “*produto que atenda a toda a indústria assenta-se ”em” existir características gerais que são valorizadas pela maioria dos segmentos de mercados*” da indústria.

Esta estratégia também defende a empresa dos seus concorrentes, de uma forma diferente da estratégia anterior, esta através da lealdade dos consumidores e da sua diminuição face à sensibilidade pelo preço (procurar um produto que satisfaça as suas necessidades mesmo que seja mais caro), faz com que a empresa esteja isolada num determinado segmento, a par da vantagem de que o produto, pelo facto de ser único, não terá as mesmas características que a concorrência, logo também terá uma vantagem sobre ameaças de novas entradas e produtos substitutos. Optar pela diferenciação faz com que a empresa opte por um preço mais elevado que se irá refletir no custo para o consumidor, e nesta ordem de pensamento, a empresa irá ter uma maior margem, o que permitirá fazer com que esteja mais preparado para as adversidades do contexto que a concorrência.

Além das estratégias referidas, apesar de não estar presente neste estudo, Porter (1980) ainda indica outra tipologia, o enfoque, que refere que a empresa deverá atender o seu alvo no mercado de melhor forma que os concorrentes. Assim, a empresa deverá focar-se num alvo estreito, que permita ser mais eficiente. Os alvos mais comuns são: tipos de clientes, linha de produtos, canal de distribuição, área geográfica. Esta não inviabiliza a utilização das estratégias de diferenciação e liderança de custo.

Para Hill & Murray (1988) afirmam que para um melhor desempenho se deverá utilizar as duas estratégias em simultâneo, algo que Porter (1985, p. 17) se recusa a considerar, referindo o seguinte: *"Abordagem fundamentalmente diferente para a criação e manutenção de uma vantagem competitiva"*, cada estratégia envolve recursos diferentes, pontos fortes e arranjos organizacionais. Generalizando, outros autores indicam que o sucesso destas tem haver com fatores de contexto como a maturidade da indústria (Louri & Anagnostaki ,1995) e o dinamismo do mercado (Parker & Helms, 1992), contrapondo-se. Murray (1988) indica que a estratégia de liderança de custo não funciona em mercados “maduros”.

A forma como o mercado irá reagir a estratégia irá ter repercussões na parte financeira da empresa, por isso, consoante o país, mas em países emergentes com mão-de-obra barata, devem investir numa estratégia de baixo custo, conseguindo elevados lucros (Aulakh et al, 2000), apoiando assim a ideia, anteriormente referida, de que os fatores contextuais têm influência.

Relacionando a parte financeira da empresa com a vertente do cliente, verificamos que na estratégia de diferenciação ambos ficam beneficiados, ou seja, a empresa apresenta um produto inovador, melhor qualidade, conseguindo um cliente fidelizado que levará a um desempenho duradouro por parte da empresa para apresentar conceber esse produto, atendendo à sua necessidade (Hill, 1988; Knight & Cavusgil, 2004; Mittal et al. 2005). Todas estas decisões indicadas anteriormente, quando aplicadas pelas empresas, terão influência sobre os colaboradores e seu sistema salarial.

Então,

Hipótese 6,7,8,9 (H6;H7;H8;H9): A estratégia da empresa influencia a motivação dos colaboradores, tendo também impacto nos salários e nos benefícios.

II.3.2 – Modelo

Neste trabalho optou-se por “tirar ideias” do artigo que anteriormente já foi referido, “*Wage Negotiation, Employee Effort, and Firm Profit under Output-Based versus Fixed-Wage Incentive Contracts*”, artigo de **Donald, V. M. (2011)**. Esta foi a base para criar um modelo de raiz, visto que tem maior parte das variáveis necessárias que optei adotar para este estudo, conseguindo assim reduzir o tempo para conseguir construir um modelo coerente, credível e aceitável cientificamente.

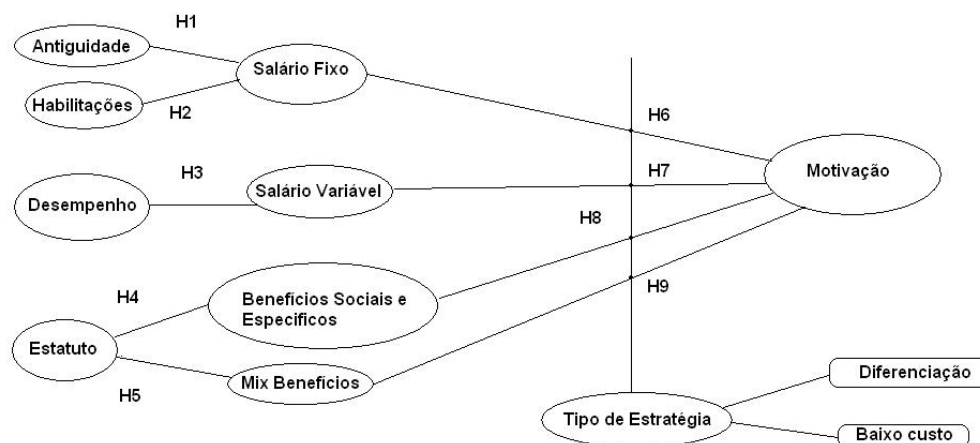
Para aumentar o carácter científico, credibilidade e qualidade deste estudo, o modelo, do autor acima indicado, foi usado como base deste estudo porque ser um dos mais completos e coerentes encontrados.

No modelo criado por mim, e apoiado no autor **Donald, V. M. (2011)**, podemos constatar que, através do modelo desenhado, temos diversas variáveis que nos levarão a conclusões através da metodologia adotada. Existem diversas variáveis que vão influenciar as variáveis chave deste trabalho, que são os salários, fixo e variável, e a motivação. Primeiro, o modelo indica-nos que a antiguidade e as habilitações dos colaboradores irão influenciar o salário fixo do colaborador (H1 e H2).

Em segundo lugar, o salário variável será influenciado pelo desempenho do colaborador nas suas funções (H3). De seguida, a hipótese H4 e H5, indica que o estatuto influenciará os benefícios recebidos pelos colaboradores. As restantes hipóteses relacionam e indicam a influência das variáveis chave sobre a motivação dos colaboradores, está-se a falar dos salários e benefícios.

Foi introduzida uma variável moderadora, a estratégia, onde se analisada dois tipos de estratégia, diferenciação e liderança de custo, que irão influenciar as variáveis que consideramos chave, bem como estas irão influenciar a estratégia.

Figura 1 – Relação entre Hipóteses



Com a apresentação do modelo adotado neste trabalho, de seguida indicasse qual foi metodologia utilizada para que todas as hipóteses e variáveis moderadoras sejam comprovadas, conforme o modelo acima.

III – Métodos

Neste capítulo, de forma a tentar comprovar todas as hipóteses enunciadas no modelo teórico, será indicada a metodologia que foi utilizada para esse efeito.

III.1 - Procedimentos e Desenho da Investigação

Neste estudo o plano de investigação baseou-se na revisão da literatura para cada uma das variáveis: antiguidade, habilitações, salário fixo, desempenho, salário variável, estatuto, benefícios sociais, mix de benefícios, motivação e estratégia. Conseguindo-se assim testar as hipóteses criadas. Foi desenvolvido e testado um questionário com a ajuda do professor orientador do trabalho, sendo que este questionário foi apoiado em questionários cientificamente testados anteriormente, pois faziam parte de artigo científicos. O questionário apoiou-se em vários artigos, de diversos autores, como por exemplo, o que considerámos de maior importância de **Donald, V. M. (2011)**. Ao longo do trabalho, o questionário foi respondido por vários colaboradores, de inúmeras empresas, que se dispuseram a responder.

Será este procedimento anterior, ou seja, recolha de informação teórica e, fundamentalmente, a resposta aos questionários em que se irão basear a análise de resultados.

O questionário será aplicado a colaboradores de diversas empresas(sejam multinacionais, grandes empresas ou PME's), independentemente do setor de atividade, localização, entre outros. Dados como estes serão pouco relevantes para perceber a motivação dos colaboradores para as suas funções, quando as cruzamos com aquilo que ganham, direta ou indiretamente. Serão os colaboradores que responderam que também, através das suas respostas, que indicaram qual o tipo de estratégia das suas empresas.

Em relação ao questionário aplicado, retirou-se dos artigos as questões presentes nos artigos estudados, posteriormente agrupadas de acordo com os conceitos essenciais do estudo. O meio de divulgação do questionário foi a internet, utilizando o *Google Drive* que permite criar um formulário com as questões e “reduzi-lo” a um link que foi enviado para os inquiridos que, de acordo com a sua disponibilidade, e num espaço de tempo determinado, responderam.

No trabalho adotou-se uma estratégia em que se criou um modelo, tencionando-se obter resultados coerentes e seguros. Quanto aos dados utilizados são qualitativos como quantitativos, pois houve uma pesquisa bibliográfica, primeiro tipo de dados indicado,

para fundamentar este trabalho, e dados quantitativos que serão os dados dos questionários aplicados. Assim, conseguir-se-á perceber a influência dos salários e benefícios na motivação e estratégia.

Na origem dos dados, foram utilizadas duas tipologias, dados primários e dados secundários, uns são os dados recolhidos ao longo do tempo, tal como os questionários, e os outros são os dados recolhidos da bibliografia, respetivamente.

III.2. Amostra, População e Participantes

A amostra é um subconjunto de uma população ou universo, sendo que essa totalidade são todas as pessoas, entre outros elementos, dos quais se podem recolher dados. Para este estudo seriam indivíduos que estivessem a trabalhar no momento. A amostra é proveniente de uma população homogénea, sendo recolhida de forma intencional.

A amostra usada neste estudo será então sob critérios por mim estabelecidos, neste caso indivíduos que estejam a trabalhar, independente de setor de atividade da empresa.

Pondo em prática o que anteriormente foi indicado, disponibilizou-se o questionário via internet e obteve-se resposta de 87 indivíduos com uma vida profissional ativa. São indivíduos que estão a exercer (no momento da aplicação do questionário) nas mais variadas. Ter uma amostra diversificada contribui para que haja objetividade e credibilidade neste estudo.

III.3 - Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados e Variáveis

Para o estudo de cada variável do modelo teórico apresentado utiliza-se um conjunto de escalas específicas no questionário, compostos por vários itens. A disposição e avaliação dos vários itens são feitas pela escala de Likert de 5 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente”, 2 a “Discordo Parcialmente”, 3 a “Indiferente”, 4

a “Concordo Parcialmente” e 5 a “Concordo Totalmente”. No entanto, alguns dos itens são avaliados através de uma outra escala em que corresponde 1 a “nunca”; 2 a “raramente”; 3 a “algumas vezes”; 4 a “quase sempre”; 5 a “Sempre”, e depois ainda há outros itens avaliados por “Sim” e “Não” e escolhas múltiplas.

O questionário está comprovado cientificamente, pois foram utilizados artigos validados anteriormente que permitem então avaliar o tema indicado no título deste trabalho, sendo que as questões para o questionário foram retiradas desses artigos.

No que se refere às variáveis as questões basearam-se em diversos autores. Assim, a questões sobre antiguidade basearam-se em estudos de **Peretti (2004)**, **Rusbult et al (1995)**, **Hackett et al (1994)**, **Meyer et al (1993)**. A variável habilitações baseia-se nos autores **Hanushek (2003)**, **Murphy & Peltzman (2004)**, **Hanushek & Kimko (2000)**, **Chiswick et al. (2008)**, **Boyatzis (1982)**, entre outros referidos em bibliografia. Estes também falam sobre salário fixo. Sobre o desempenho e salário variável as questões são baseadas em diversos autores como **Chrisman et al. (2007)**, **Maury (2006)**, **Carrillo (2007)**, **Neto (2006)**, **Aaker (2001)**, **Camara (2007)**. O autor **Camara (2007)**, **Chiavenato (2009)**, **Dessler (2008)** são os autores que foram utilizados como base para estatuto e benefícios. As questões sobre Motivação foram apoiadas nas teoria de **Herzberg (1997)** e **Maslow** que verificámos em artigos científicos. As questões sobre Estratégia foi baseada nas teorias de **Porter (1980,1985)**.

III.4 - Procedimentos de Análise de Dados

Os dados recolhidos foram colocados num ficheiro excel e foi este ficheiro que serviu de base a toda a análise de resultados, e que irão ser a sustentação para os confrontar com a revisão de literatura que foi efetuada.

Após este ponto serão apenas analisado dados recolhidos nos questionários, provenientes da amostra definida para este estudo. Para tal, a ferramenta de análise para os dados obtidos será um programa de software estatístico, a *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

Em seguida, ir-se-á então passar à análise dos dados obtidos através do questionário aplicado e respectiva discussão dos mesmos. De seguida, irá fazer-se a análise estatística descritiva de todos resultados obtidos e correlações existentes.

IV - Análise dos Dados Obtidos e Discussão

Ao longo deste capítulo irá apresentar-se os resultados obtidos nesta investigação, procedendo-se à sua discussão. Os tópicos: estudo da normalidade da amostra; análise de frequências; análise de consistência interna (*alpha de Cronbach*); análise descritiva; correlações; correlações parciais; e, análise de regressão linear para testar as hipóteses de investigação.

IV.1 - Estatística Descritiva e Correlações

Será neste ponto que se irá fazer a análise dos dados obtido nos questionários, o modelo do questionário encontra-se em anexo (Anexo 1). Aqui irá apresentar-se a análise e estatística descritiva e as respetivas correlações.

IV.1.1 – Classificação e Qualificação da Amostra

A normalidade da amostra foi estudada recorrendo ao Teorema do Limite Central, que indica que “à medida que a dimensão das amostras aumenta, a distribuição da média amostra tende para uma distribuição normal” (Maroco, 2010, p.58). Assim, através das palavras do autor podemos indicar que amostras com diversos elementos a responder tendem para uma distribuição normal. Outros autores indicam que quando há mais de 30 respostas essa tende para a normalidade (Burns & Burns, 2008; Kerr, Hall & Kozub, 2002; Maroco, 2010). A amostra deste trabalho considera-se normal, visto que ela possui 87 respondentes, valor bastante superior a 30.

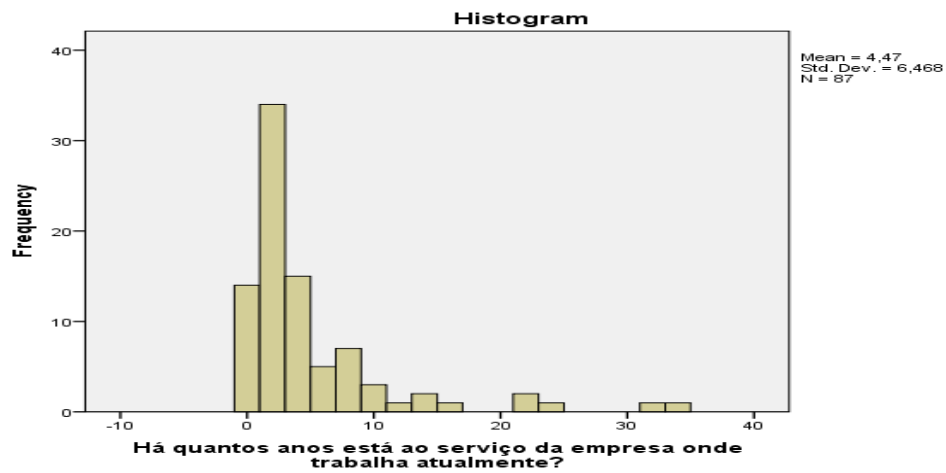
IV.1.2 – Análise de Resultados: Frequência

Começando pela antiguidade, a primeira variável apresentada, podemos apresentar diversos resultados. Assim, de acordo com a tabela abaixo (Quadro 1), verificamos que na amostra apresentada os inquiridos estão nas empresas onde desempenham funções, em média, a 4 anos. No entanto, maior parte dos inquiridos estão a desempenhar funções a 1 ano nas suas empresas, sendo essa a maior frequência. Assim, 42,5% está nas empresas há muito pouco tempo na empresa.

Há quantos anos está ao serviço da empresa onde trabalha atualmente?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	14	16,1	16,1	16,1
1	23	26,4	26,4	42,5
2	11	12,6	12,6	55,2
3	11	12,6	12,6	67,8
4	4	4,6	4,6	72,4
5	3	3,4	3,4	75,9
6	2	2,3	2,3	78,2
7	2	2,3	2,3	80,5
8	5	5,7	5,7	86,2
Valid 10	3	3,4	3,4	89,7
11	1	1,1	1,1	90,8
14	2	2,3	2,3	93,1
15	1	1,1	1,1	94,3
21	1	1,1	1,1	95,4
22	1	1,1	1,1	96,6
23	1	1,1	1,1	97,7
31	1	1,1	1,1	98,9
33	1	1,1	1,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

(quadro 1)

Para uma melhor visualização, acrescentamos o diagrama (diagrama 1), podendo assim melhor visualizar-se as indicações acima. O valor do desvio padrão é elevado ($DP= 6,468$), o que nos indica que é díspar a diferença entre a frequência e a média.



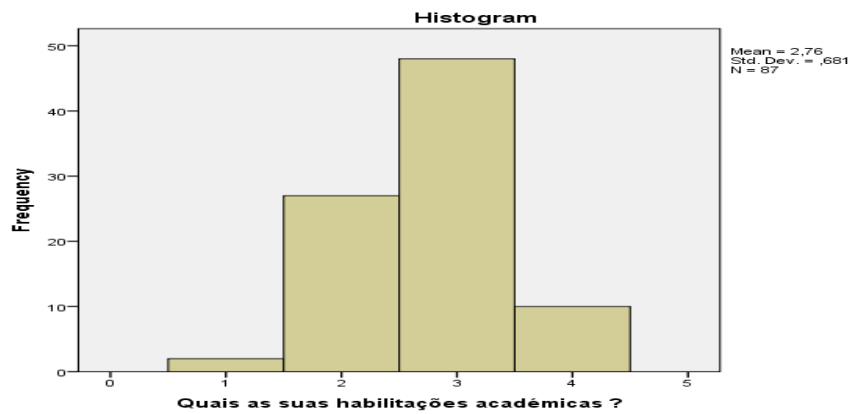
(Diagrama 1)

As habilitações, outra variável em estudo, apresentou resultados que poderão ser avaliados abaixo. Assim, analisando os mesmos, verificamos que, de acordo com a amostra utilizada para este estudo, a média será 2,76, ou seja, tal como a frequência, que será 3, indica que os inquiridos têm habilitações ao nível da licenciatura. A coincidência destes valores é comprovada com os valores mínimos de desvio padrão (DP= -0,681), o que traduz a proximidade dos valores.

Quais as suas habilitações académicas ?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	2,3	2,3	2,3
2	27	31,0	31,0	33,3
Valid 3	48	55,2	55,2	88,5
4	10	11,5	11,5	100,0
Total	87	100,0	100,0	

(quadro 2)

Para uma melhor visualização, podemos verificar o diagrama abaixo (Diagrama2).



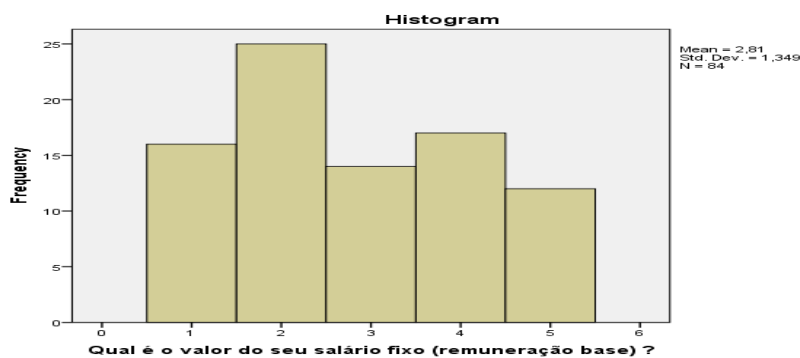
(Diagrama 2)

O salário fixo apresentou resultados independentes que foram também analisados. Assim, conforme se pode comprovar abaixo, o salário fixo mais verificado, maior frequência, na amostra utilizada é entre os 501 e 750 euros. No questionário era a opção 2 (501 a 750). A média apresentada é 2,81 e o desvio padrão apresenta valores díspares da média (DP= 1,349)

Qual é o valor do seu salário fixo (remuneração base) ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	18,4	19,0	19,0
	2	25	28,7	29,8	48,8
	3	14	16,1	16,7	65,5
	4	17	19,5	20,2	85,7
	5	12	13,8	14,3	100,0
Total		84	96,6	100,0	
Missing	System	3	3,4		
Total		87	100,0		

(Quadro 3)



(Diagrama 3)

O diagrama (diagrama 3) acima ajuda a perceber o descrito anteriormente.

O desempenho é uma variável que nos indica se o desempenho dos inquiridos traduz se ganham uma maior recompensa salarial, e se as funções desempenhadas são motivadoras.

Questões	M	DP
Executa conscientemente as tarefas que se espera?	4,49	,626
Cumpe consistentemente os requisitos de desempenho formais do seu trabalho?	4,33	,604
Não consegue executar tarefas essenciais do seu trabalho?	2,01	1,206
Negligencia aspetos do trabalho que está obrigado a executar?	1,76	1,011
Costuma "estender" os intervalos do horário de trabalho ?	2,32	1,307
Adere às normas organizacionais concebidas para manter a ordem ?	4,29	,714
Avisa previamente quando é incapaz de vir trabalhar?	4,69	,797
Durante horário trabalho passa muito tempo em conversas telefônicas pessoais ?	1,60	,655
A sua frequência no trabalho é superior à norma da empresa ?	3,38	1,123
Reclama sobre coisas insignificantes ou menores no trabalho ?	1,92	,905
Geralmente ajuda os colegas que estiveram ausentes da empresa ?	4,16	,663
Tem um interesse pessoal no bem-estar dos outros empregados ?	4,18	,785
Geralmente ajuda os colegas que têm cargas de trabalho pesadas?	4,02	,964
Ajuda os novos funcionários, alterando a sua rotina de trabalho ?	3,72	,924
Geralmente leva tempo para ouvir os problemas e as preocupações dos colegas de trabalho ?	3,74	,946
Como funcionário, "passa ao lado" da informação relacionada com o trabalho de colegas de trabalho ?	2,32	1,051

(Quadro 4)

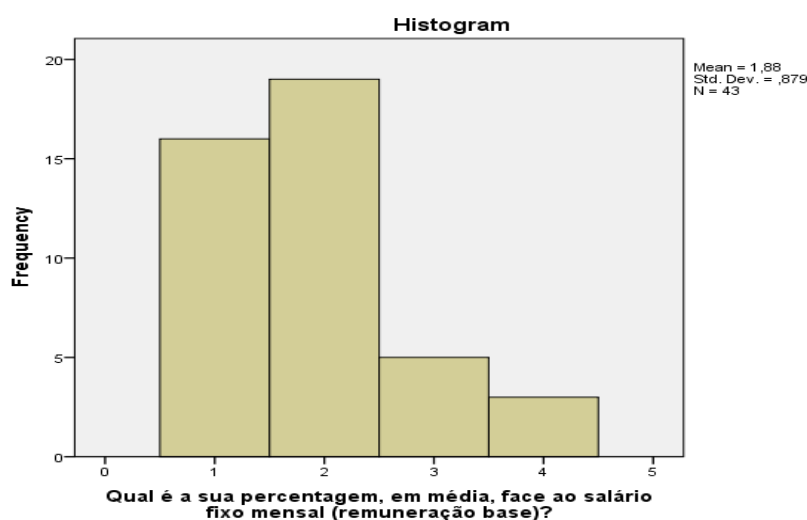
Ao verificar os dados acima apresentados, podemos verificar elevados valores nos desempenho correto das suas funções, cumprindo as regras e normas estipuladas. Também se verificam elevados valores médios na entreaajuda entre os colegas de trabalho na execução do trabalho necessário no local onde estão inseridos.

A variável seguinte, salário variável, e que irá formar a hipótese com o desempenho, irá indicar-nos a percentagem média de salário variável ganho pela amostra, face ao salário fixo. Assim, e conforme se verifica abaixo, maior parte dos inquiridos, mensalmente, recebem entre 11% a 40% do salário fixo em componente variável, sendo essa a frequência desta variável (opção 2). No entanto, há também uma grande percentagem, bastante considerável, cerca de 37,2%, que recebem menos de 10% do seu salário fixo em componente variável. Como podemos verificar abaixo, 44 inquiridos não têm componente variável associada ao seu rendimento mensal, o que será ligeiramente maior que os 43 inquiridos que têm.

Qual é a sua percentagem, em média, face ao salário fixo mensal (remuneração base)?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	16	18,4	37,2	37,2
2	19	21,8	44,2	81,4
Valid 3	5	5,7	11,6	93,0
4	3	3,4	7,0	100,0
Total	43	49,4	100,0	
Missing System	44	50,6		
Total	87	100,0		

(Quadro 5)



(Diagrama 4)

A média, apresentada acima no diagrama, vem ao encontro do que já foi referido, pois o resultado 1,88 mostra-nos a tendência forte entre os dois valores com maior incidência neste estudo, tal como também o desvio padrão transparece ($DP = -0,0879$). Os outros valores, ou seja, os valores maiores para percentagens médias de salário variável face ao salário fixo são pouco significantes.

Outra variável bastante importante é o estatuto. Para estudar o estatuto, foi necessário saber quais as funções dos inquiridos da amostra, compreender que cargo é ocupado pelos mesmos.

Qual é o seu cargo dentro da empresa?

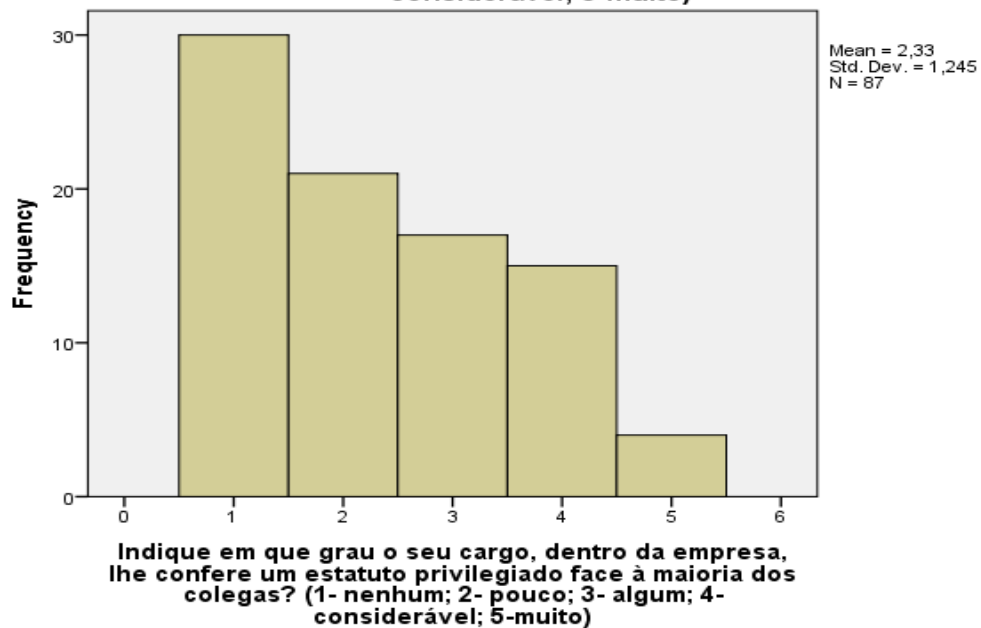
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	2,3	2,3	2,3
1	33	37,9	37,9	40,2
2	38	43,7	43,7	83,9
3	12	13,8	13,8	97,7
4	2	2,3	2,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

(Quadro 6)

Ao analisar os resultados, verificamos que a amostra é composta, na maior parte, por elementos que dentro das suas empresas representam cargos pertencentes a sectores de produção e de conhecimento, ou seja, são trabalhadores produtivos e trabalhadores administrativos, respetivamente. Assim, verifica-se que a frequência é a opção 2 do questionário.

Torna-se essencial perceber se o cargo ou funções desempenhadas pelos inquiridos lhes atribui um determinado estatuto, conseguindo assim ter possíveis regalias. No entanto, verificou-se que quase a totalidade dos inquiridos responderam que o seu cargo em “nenhum” ou “pouco” caso influencia sobre os colegas. Face a isto, podemos verificar os números sobre o que anteriormente foi dito, e assim, a média é 2,33 e o desvio padrão (DP) é 1,245.

Indique em que grau o seu cargo, dentro da empresa, lhe confere um estatuto privilegiado face à maioria dos colegas? (1- nenhum; 2- pouco; 3- algum; 4- considerável; 5-muito)



(Diagrama 5)

Indique em que grau o seu cargo, dentro da empresa, lhe confere um estatuto privilegiado face à maioria dos colegas? (1- nenhum; 2- pouco; 3- algum; 4- considerável; 5-muito)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	30	34,5	34,5	34,5
2	21	24,1	24,1	58,6
3	17	19,5	19,5	78,2
4	15	17,2	17,2	95,4
5	4	4,6	4,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

(Quadro 7)

Dissertação – Mestrado em Gestão de Empresas - PEE

A próxima variável, benefícios sociais e específicos, está relacionada com o estatuto e apresenta resultados que provêm de questões em que a variável estatuto está presente, podendo influenciar os mesmos. Estes são apresentados no quadro abaixo.

A sua empresa atribui benefícios sociais ou específicos aos colaboradores?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	59	67,8	67,8	67,8
Valid 1	28	32,2	32,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

(Quadro 8)

Tendo em conta os resultados apresentados, podemos verificar que 67,8% das empresas onde exercem funções os elementos que compõem a amostra não atribuem benefícios aos seus colaboradores, sejam estes sociais ou específicos. Restam apenas 32,2% das empresas que fornecem e que poderão também apresentar resultados neste campo.

Essa pequena minoria, apesar de considerável, foi analisada e permitirá perceber o número de benefícios atribuídos a todos os elementos da empresa ou apenas a um pequeno leque de funcionários devido ao seu estatuto (benefícios específicos).

Statistics

	A sua empresa atribui benefícios sociais ou específicos aos colaboradores?	Se respondeu sim, quantos benefícios (específicos) estão associados ao seu cargo/ estatuto?	Se respondeu sim, quantos benefícios sociais dispõe na sua empresa?
N Valid	87	23	21
N Missing	0	64	66
Mean		1,96	2,48
Std. Deviation		1,296	1,750

(Quadro 9)

A tabela acima indica-nos a média de benefícios, tanto sociais como específicos, atribuídos pela empresa, sendo esse um dado importante a analisar nessa tabela. Conforme se verifica, em média as empresas atribuem 1,96 benefícios aos seus colaboradores devido ao seu cargo ou funções desempenhadas dentro da empresa, tendo sido apenas 23 inquiridos a responder. Por outro lado, relativamente aos benefícios sociais, como já indicado, ao dispor de todos os elementos da empresa, a média apresentada é de 2,48 benefícios por cada colaborador, dos 21 inquiridos que responderam. Estes resultados, apesar de serem médias, são muito semelhantes às frequências apresentadas. Ora vejamos:

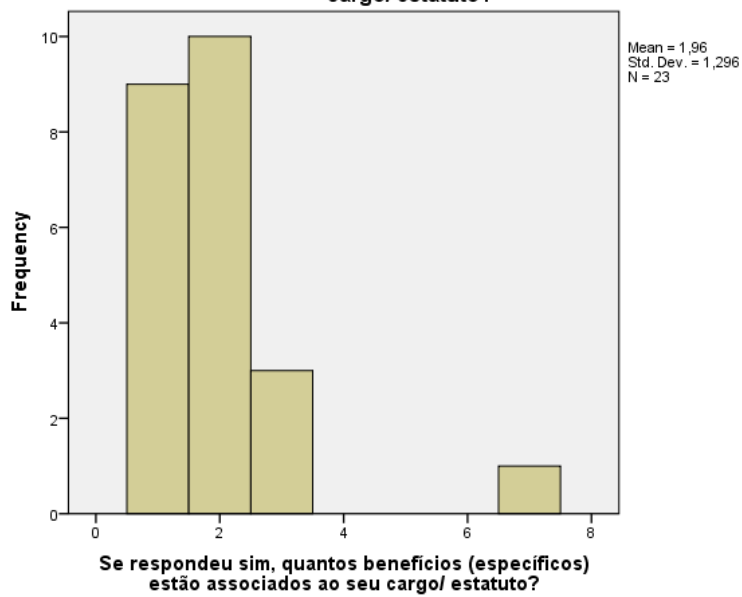
Se respondeu sim, quantos benefícios (específicos) estão associados ao seu cargo/ estatuto?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	10,3	39,1	39,1
2	10	11,5	43,5	82,6
Valid 3	3	3,4	13,0	95,7
7	1	1,1	4,3	100,0
Total	23	26,4	100,0	
Missing System	64	73,6		
Total	87	100,0		

(Quadro 10)

Há uma clara incidência nos colaboradores que recebem entre 1 e 2 benefícios específicos, o que leva a média já apresentada anteriormente.

Se respondeu sim, quantos benefícios (específicos) estão associados ao seu cargo/ estatuto?



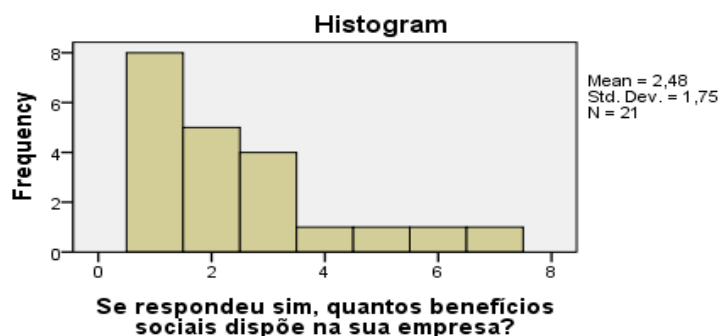
(Diagrama 6)

Relativamente aos benefícios sociais, os resultados individuais são os seguintes:

Se respondeu sim, quantos benefícios sociais dispõe na sua empresa?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	9,2	38,1	38,1
2	5	5,7	23,8	61,9
3	4	4,6	19,0	81,0
4	1	1,1	4,8	85,7
5	1	1,1	4,8	90,5
6	1	1,1	4,8	95,2
7	1	1,1	4,8	100,0
Total	21	24,1	100,0	
Missing System	66	75,9		
Total	87	100,0		

(Quadro 11)



(Diagrama 7)

Neste caso, a distribuição já é maior, havendo repartição das percentagens pelos números 1, 2 e 3 benefícios sociais que são atribuídos à totalidade dos indivíduos de uma determinada empresa. A incidência é sobretudo entre 1 e 2, no entanto torna-se importante considerar os valores da frequência 3, devido ao elevado número de empresas que atribuem um número elevado de benefícios a todos os trabalhadores, sendo que essa dispersão é resultado traduzido no valor do desvio padrão, que neste caso será um valor elevado (DP=1,75).

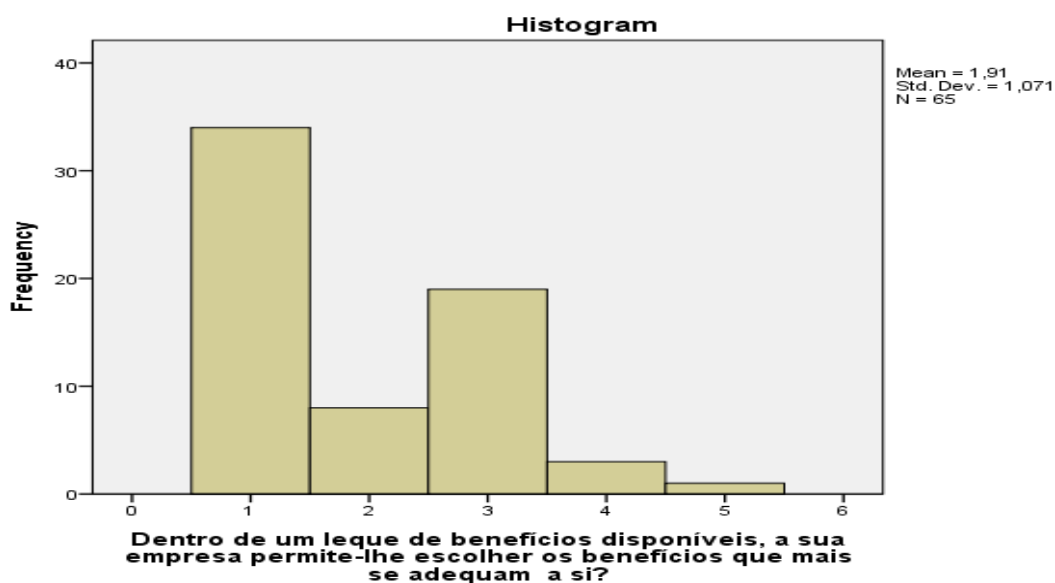
Sendo atribuídos muitos ou poucos benefícios, existem empresas que permitem aos colaboradores escolherem os pretendidos dentro de um determinado leque. Os resultados abaixo apresentam essa “abertura” por parte das empresas.

Dentro de um leque de benefícios disponíveis, a sua empresa permite-lhe escolher os benefícios que mais se adequam a si?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	34	39,1	52,3	52,3
2	8	9,2	12,3	64,6
3	19	21,8	29,2	93,8
4	3	3,4	4,6	98,5
5	1	1,1	1,5	100,0
Total	65	74,7	100,0	
Missing System	22	25,3		
Total	87	100,0		

(Quadro 12)

Da totalidade das respostas verifica-se que as empresas, na generalidade, apenas dão liberdade à totalidade dos colaboradores para escolher 1 benefício que lhes seja proveitoso, de acordo com a sua vida profissional ou pessoal. Sendo 1 a frequência deste estudo. A média apresentada, conforme poderemos ver no diagrama, está em 1,91. Isto deve-se ao facto do número “3” ter uma frequência considerável. O desvio padrão indica a disparidade dos resultados, sendo que 1,071 o valor do DP.



(Diagrama 8)

Através de uma maior análise à variável “motivação” podemos chegar a resultados interessantes sobre as questões colocadas aos inquiridos, que permitirão posteriormente retirar conclusões sobre a motivação dos colaboradores que constituem a amostra. Nesta variável, importante indicar que os inquiridos acham que “parcialmente” não são bem recompensados e que o seu trabalho não permite demonstrar todas as suas competências, e que os valores mais elevados, “concordo parcialmente”, são nas condições físicas oferecidas pelo empregador e a relação com chefias que os valores são mais elevados. Em valores que indicam que inquiridos estão “indiferentes” é que o seu trabalho não é desafiante e que trabalham com vínculos laborais pouco seguros.

Dissertação – Mestrado em Gestão de Empresas - PEE

	Tem supervisores e líderes que são úteis e justos?	O seu trabalho dá-lhe status e prestígio?	São-lhe fornecidas recompensas materiais satisfatórias ?	O seu trabalho permite-lhe alcançar e desenvolver todo o seu potencial?	Tem colegas de trabalho agradáveis e úteis?	É um trabalho com um vínculo seguro?	Oferece boas condições físicas de trabalho?	É uma tarefa desafiadora e excitante?	O seu bom trabalho e difíceis esforços, físicos e intelectuais, são apreciados?	Todos os aspetos do trabalho são tomados em conta?
Valid N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,57	2,95	2,46	2,90	3,93	3,10	3,60	3,20	3,28	3,32
Std. Deviation	1,063	1,210	1,256	1,211	,818	1,398	1,146	1,228	1,128	1,017

(Quadro 13)

Quanto à análise da última variável, esta moderadora, foi de forma separada analisada pormenorizadamente. Assim, foi feita a análise as respostas sobre “liderança de custos” e sobre “diferenciação de marketing”, percebendo posteriormente em conclusão se as respostas foram dirigidas mais para um ou outro tipo de estratégia onde os inquiridos estavam inseridos.

Statistics				
	Eficácia operacional dos serviços da empresa?(relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos) Pergunta sem nome	Como classifica a política da empresa relativamente à manutenção dos colaboradores experientes e com formação?	Níveis de Produtividade laboral são atingidos (relação de quantidade e/ou qualidade dos resultados para os recursos gastos para alcançar esse resultado) ?	A sua empresa está disponível para a implementação de métodos/tecnologias inovadoras?
Valid N	87	87	87	87
Missing	0	0	0	0
Mean	3,52	3,21	3,39	3,39
Std. Deviation	,874	1,069	,826	1,082

(Quadro 14)

Eficácia operacional dos serviços da empresa?(relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	3,4	3,4	3,4
2	5	5,7	5,7	9,2
Valid 3	31	35,6	35,6	44,8
4	40	46,0	46,0	90,8
5	8	9,2	9,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

(Quadro 15)

Os inquiridos indicam que as empresas são operacionalmente eficazes.

Como classifica a política da empresa relativamente à manutenção dos colaboradores experientes e com formação?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	6,9	6,9	6,9
2	17	19,5	19,5	26,4
Valid 3	24	27,6	27,6	54,0
4	33	37,9	37,9	92,0
5	7	8,0	8,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

(Quadro 16)

Os inquiridos indicam, através da escolha da opção 4 (muito frequente) que as empresas apostam em manter colaboradores que sejam experientes, chegando também aos níveis esperados, conforme abaixo.

Níveis de Produtividade laboral são atingidos (relação de quantidade e/ou qualidade dos resultados para os recursos gastos para alcançar esse resultado) ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	2,3	2,3	2,3
2	8	9,2	9,2	11,5
Valid 3	36	41,4	41,4	52,9
4	36	41,4	41,4	94,3
5	5	5,7	5,7	100,0
Total	87	100,0	100,0	

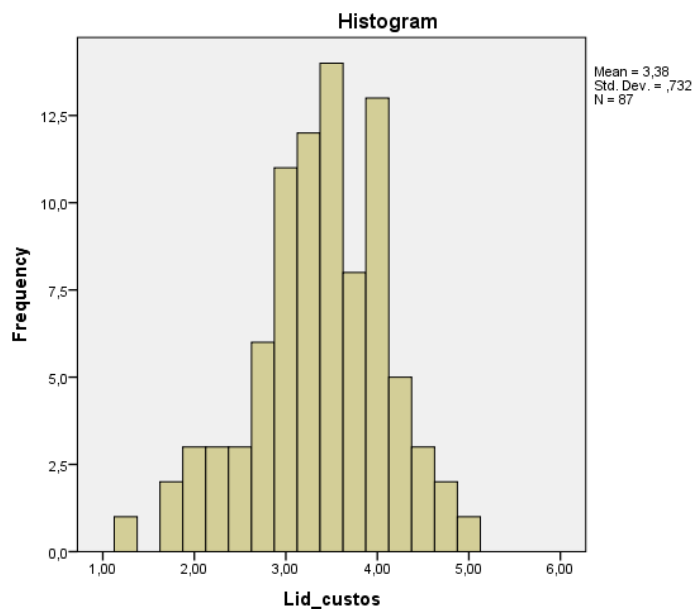
(Quadro 17)

A sua empresa está disponível para a implementação de
métodos/tecnologias inovadoras?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	4,6	4,6	4,6
2	15	17,2	17,2	21,8
3	24	27,6	27,6	49,4
4	31	35,6	35,6	85,1
5	13	14,9	14,9	100,0
Total	87	100,0	100,0	

(Quadro 18)

Os resultados agrupados, abaixo, da estratégia de “liderança de custos”



(Diagrama 9)

A média apresentada para a liderança de custo é de 3,38. Dados agrupados das tabelas acima indicadas. O DP para esta variável foi de 0,732, concluindo-se assim que o valor da frequência pouco varia face à média.

Tratando da “diferenciação de marketing”, será necessário perceber quais os resultados também de cada item.

Statistics				
		Estratégia de publicidade e promoção dos serviços/ produtos da empresa é adequada?	Promove a construção da identidade da marca em novos mercados ?	Adopção de técnicas e métodos de marketing novos/inovadores ?
N	Valid	87	87	87
	Missing	0	0	0
Mean		3,33	3,38	3,18
Std. Deviation		1,168	1,213	1,157

(Quadro 19)

Estratégia de publicidade e promoção dos serviços/produtos da empresa é adequada?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	11	12,6	12,6	12,6
2	3	3,4	3,4	16,1
3	32	36,8	36,8	52,9
4	28	32,2	32,2	85,1
5	13	14,9	14,9	100,0
Total	87	100,0	100,0	

(Quadro 20)

Os inquiridos consideram que apenas algumas vezes, opção 3, é que as empresas onde estão inseridos investem na publicidade e promoção.

Promove a construção da identidade da marca em novos mercados ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	10,3	10,3	10,3
2	9	10,3	10,3	20,7
3	26	29,9	29,9	50,6
4	26	29,9	29,9	80,5
5	17	19,5	19,5	100,0
Total	87	100,0	100,0	

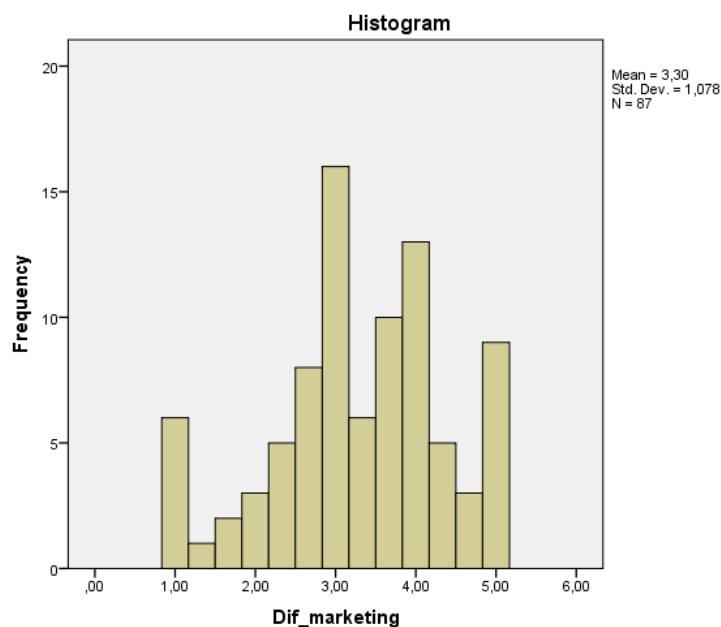
(Quadro 21)

Adopção de técnicas e métodos de marketing novos/inovadores ?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	11,5	11,5	11,5
2	9	10,3	10,3	21,8
3	35	40,2	40,2	62,1
4	21	24,1	24,1	86,2
5	12	13,8	13,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

(Quadro 22)

Estes dados são importantes, pois a frequência da opção 3, “algumas vezes”, está bastante destacada das outras, o que indica que as empresas alvo do estudo, pela indicação dos colaboradores, inquiridos neste estudo, não estão frequentemente dispostas a novas ou inovadoras técnicas.

Após individualizar todos os itens, tirando conclusões posteriores, voltou-se a agrupar apenas os itens de “diferenciação de marketing”, verificando que a média é 3,30 e um DP= 1,078, tal como indica o diagrama abaixo.



(Diagrama 10)

IV.1.3 – Análise de Resultados: *Alpha de Cronbach* e Correlações

O *Alfa de Cronbach* traduz-se como a medida mais comum para determinar a fiabilidade dos dados, sendo também frequentemente usado nas perguntas cuja escala usada seja a escala de Likert. Neste trabalho o cálculo do *Alfa de Cronbach* levará a determinação de que se a escala é ou não um fonte de confiança. Assim, de seguida, serão indicados os valores de *Alfa* obtidos para as variáveis em estudo.

O desempenho será a primeira variável onde será analisado o *Alfa de Cronbach*. Assim, o desempenho, é uma variável de escala, tendo-se assim que validar a variável através do alfa. Ao efetuar a determinação, utilizando todas as questões pré-validadas, escala original, verificou-se que o alfa era de 0,503, ou seja, esta variável não é validada. Assim, e para que o anterior não suceda, foi necessário retirar alguns itens da escala original. Na primeira tentativa, o alfa foi 0,273, no entanto, e após ficar apenas com 3 itens, o alfa calculado foi de 0,749, conforme explicitado no quadro abaixo.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,749	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
-Cumpre todas as responsabilidades definidas na sua descrição do trabalho?	8,83	1,098	,622	,621
-Executa conscientemente as tarefas que se espera?	8,76	,976	,590	,651
-Cumpre consistentemente os requisitos de desempenho formais do seu trabalho?	8,92	1,075	,526	,723

(Quadro 23)

As três questões utilizadas, indicadas no quadro, foram as únicas que nos permitiram validar a variável.

Dissertação – Mestrado em Gestão de Empresas - PEE

A motivação, outra variável de escala, necessita validação através do alfa. Neste caso, as questões pré-validadas, ou seja, a escala original foi superior a 0,7, o que permitiu logo uma validação. Sendo o resultado do alfa igual a 0,861.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,861	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
-Tem supervisores e líderes que são úteis e justos ?	28,74	48,778	,647	,842
-O seu trabalho dá-lhe status e prestígio ?	29,36	47,162	,656	,841
-São-lhe fornecidas recompensas materiais satisfatórias ?	29,85	49,873	,455	,859
-O seu trabalho permite-lhe alcançar e desenvolver todo o seu potencial ?	29,41	45,641	,759	,831
-Tem colegas de trabalho agradáveis e úteis ?	28,38	55,308	,291	,866
-É um trabalho com um vínculo seguro ?	29,21	51,026	,327	,873
-Oferece boas condições físicas de trabalho ?	28,71	49,556	,536	,851
-É uma tarefa desafiadora e excitante ?	29,11	46,801	,667	,839
-O seu bom trabalho e difíceis esforços, físicos e intelectuais, são apreciados ?	29,03	47,220	,711	,836
-Todos os aspetos do trabalho são tomados em conta ?	28,99	48,174	,730	,837

(Quadro 24)

Dissertação – Mestrado em Gestão de Empresas - PEE

Outra variável, e última, sujeita à determinação do *Alfa de Cronbach* foi a estratégia.

Assim, relativamente à estratégia, e utilizando a escala original, conseguiu-se verificar um alfa superior a 0,7. O valor exato do alfa foi 0,827.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,827	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
-Eficácia operacional dos serviços da empresa?(relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos)	19,89	22,870	,429	,824
-Como classifica a política da empresa relativamente à manutenção dos colaboradores experientes e com formação?	20,20	21,368	,476	,819
-Níveis de Produtividade laboral são atingidos (relação de quantidade e/ou qualidade dos resultados para os recursos gastos para alcançar esse resultado) ?	20,01	22,453	,522	,812
-A sua empresa está disponível para a implementação de métodos/tecnologias inovadoras?	20,01	20,616	,553	,806
-Estratégia de publicidade e promoção dos serviços/produtos da empresa é adequada?	20,07	18,739	,704	,779
-Promove a construção da identidade da marca em novos mercados ?	20,02	19,279	,608	,798
-Adopção de técnicas e métodos de marketing novos/inovadores ?	20,22	18,708	,717	,777

(Quadro 25)

Dissertação – Mestrado em Gestão de Empresas - PEE

Outro ponto a tratar será a análise das correlações existentes entre as variáveis, percebendo se estas serão ou não validadas. Apresenta-se a análise feita em SPSS, estão os diversos quadros que comprovam as correlações existentes no modelo. Primeiro, para verificar se a variável tem diferenças no seu comportamento, efetuou-se uma divisão para compreender esse mesmo fenómeno, tendo-se conseguido os seguintes resultados, abaixo indicados. A primeira variável em estudo foi a Antiguidade e a sua relação com o salário fixo.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Há quantos anos está ao serviço da empresa onde trabalha atualmente?	Equal variances assumed	1,665	,200	-,736	85	,464	-2,198	2,987	-8,137	3,742
	Equal variances not assumed			-,1860	10,336	,092	-2,198	1,181	-4,818	,423

Group Statistics					
	O seu salário tem componente fixa ?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Há quantos anos está ao serviço da empresa onde trabalha atualmente?	0	5	2,40	2,074	,927
	1	82	4,60	6,627	,732

(Quadro 26)

Dissertação – Mestrado em Gestão de Empresas - PEE

Assim, analisando os resultados, verifiquei que não existem diferenças nos grupos em análise, isto porque a significância é 0,20, logo superior a 0,05 como necessário para validar esta hipótese (H1), rejeitando-se a mesma. Ou seja, subentende-se que, pela análise dos dados recolhidos, independentemente de mais ou menos anos numa empresa, isso não levará a que o ordenado seja superior, havendo outros fatores.

A Hipótese 2 (H2), correlação entre habilitações e salário fixo, após análise permitiu perceber, através dos resultados, que esta hipótese não pode ser validada. A significância apresentada é 0,16, logo superior aos 0,05 necessários para a sua validação. Não existe relação dependente entre estas 2 variáveis.

Group Statistics

	O seu salário tem componente fixa ?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Quais as suas habilitações académicas ?	0	5	3,20	,447	,200
	1	82	2,73	,686	,076

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Quais as suas habilitações académicas ?	Equal variances assumed	2,011	,160	1,503	85	,137	,468	,312	-,151	1,088
	Equal variances not assumed			2,190	5,224	,078	,468	,214	-,074	1,011

(Quadro 27)

A Hipótese 3 (H3) do modelo criado associa desempenho ao salário variável, mas esta será rejeitada porque o valor calculado é superior a 0,05, neste caso é 0,085, conforme se verifica abaixo. Esta não se verifica devido ao facto que, por maior parte das vezes, uma grande parte da componente de salário variável não está diretamente relacionada apenas com fatores de desempenho, mas também relacionada com fatores comportamentais, de atitude, de assiduidade, entre outros. Podendo também acontecer, como algumas das vezes, essa remuneração não estar dependente de um elemento, mas sim de uma equipa.

Correlations			
		Qual é a sua percentagem, em média, face ao salário fixo mensal (remuneração base)?	Desempen
Qual é a sua percentagem, em média, face ao salário fixo mensal (remuneração base)?	Pearson Correlation	1	,266
	Sig. (2-tailed)		,085
	N	43	43
Desempen	Pearson Correlation	,266	1
	Sig. (2-tailed)	,085	
	N	43	87

(Quadro 28)

A hipótese H4, que relaciona o estatuto com os benefícios sociais e específicos, será abaixo analisada, tentando perceber se esta relação poderá ser validada. Assim, verifica-se que não poderá ser validada tendo em conta que a significância será superior a 0,05, ou seja, 0,134, logo será rejeitada.

Group Statistics					
	Benef Soc Esp	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Estatuto	1,00	8	2,6250	,74402	,26305
	2,00	3	2,6667	1,52753	,88192

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Estatuto	Equal variances assumed	2,709	,134	-,063	9	,951	-,04167	,65954	-1,53365	1,45032
	Equal variances not assumed			-,045	2,366	,967	-,04167	,92031	-3,46829	3,38496

(Quadro 29)

A hipótese H5 relaciona o estatuto e o mix de benefícios, os dados abaixo permitem-nos verificar se a relação é validada ou rejeitada. Assim, sendo sigma superior a 0,05 rejeita-se a relação, apresentando uma significância de 0,147. Este deve-se, certamente, ao facto de que as empresas quando dão a opção de escolha de benefícios aos colaboradores será porque têm condições económicas muito favoráveis ou inúmeras parcerias em diversas áreas, não tendo assim a ver com o estatuto de cada trabalhador.

Group Statistics					
	Sal fixo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motiv	1,00	16	3,0063	,90220	,22555
	2,00	15	2,8600	,59618	,15393

Correlations			
		Estatuto	Mix Ben
Estatuto	Pearson Correlation	1	,182
	Sig. (2-tailed)		,147
	N	87	65
Mix_Ben	Pearson Correlation	,182	1
	Sig. (2-tailed)	,147	
	N	65	65

(Quadro 30)

As hipóteses H6,H7,H8 e H9 estão todas relacionadas com a motivação.

H6 relaciona a motivação com o salário fixo. Os resultados abaixo vêm comprovar estudos anteriormente efetuados que indicam que o valor do salário fixo não aumenta a motivação para o desempenho das funções. A significância encontrada é de 0,239, o que é superior a 0,05 e daí rejeita-se esta hipótese.

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
									Lower Upper
Motiv	Equal variances assumed	1,442	,239	,529	29	,601	,14625	,27667	-,41960 ,71210
	Equal variances not assumed			,536	26,149	,597	,14625	,27307	-,41490 ,70740

(Quadro 31)

O H7 cria a hipótese entre o salário variável e a motivação, conseguindo analisar os resultados abaixo

Correlations		
	Sal Var	Motiv
Sal_Var	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	-,078
	N	,617
Motiv	Pearson Correlation	43
	Sig. (2-tailed)	-,078
	N	1
		43
		87

(Quadro 32)

Assim, percebe-se que a hipótese não pode ser validada porque o valor da significância é 0,617, logo é bastante superior aos 0,05 necessários para validar a respetiva hipótese. Isto deve-se, certamente, ao fato da incerteza quanto aos resultados das funções desempenhadas, caso sejam negativos, não aumentam a motivação.

O H8 apresenta-nos a relação entre os benefícios sociais e específicos e a motivação, indicando que esta será rejeitada pois a significância é superior a 0,05, neste caso, é 0,455, conforme abaixo indicando no gráfico. A razão aparente para estes resultados será que os benefícios sociais e específicos atribuídos possam não ser entendidos pelos colaboradores como um “instrumento” para motivação extra, mas sim como uma forma de remuneração que é mais que justa pelo esforço desempenhado nas suas funções.

Group Statistics					
	Benef. Soc. Esp	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motiv	1,00	8	3,1375	,96205	,34014
	2,00	3	3,5333	,47258	,27285

Independent Samples Test										
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Motiv	Equal variances assumed	,610	,455	-,667	9	,522	-,39583	,59387	1,73926	-,94760
	Equal variances not assumed			-,908	7,720	,391	-,39583	,43605	1,40775	-,61608

(Quadro 33)

O H9 é a hipótese que relaciona os mix de benefícios e a motivação. Esta será rejeitada porque o resultado é superior ao 0,05 necessário para validação, sendo concretamente 0,145. Este dever-se-á ao facto de que a possibilidade escassa das empresas oferecerem aos colaboradores aquilo que eles querem e necessitam, não seja algo que ajuda a uma motivação maior.

Correlations			
		Mix_Ben	Motiv
Mix_Ben	Pearson Correlation	1	,183
	Sig. (2-tailed)		,145
	N	65	65
Motiv	Pearson Correlation	,183	1
	Sig. (2-tailed)	,145	
	N	65	87

(Quadro 34)

V – Conclusões

A realização desta dissertação teve como principal objetivo a tentativa de explicar e justificar o impacto dos salários e benefícios na estratégia da empresa e na motivação dos seus colaboradores da empresa. Assim, através de um modelo teórico anteriormente delineado e concebido, no qual, primeiramente, se indica que a antiguidade e habilitações influenciam o salário fixo, verificando que não existe influência das duas variáveis no cálculo do salário fixo. Por sua vez, o desempenho, ou seja, a realização das funções do colaborador não estão relacionadas se este recebe um ordenado superior ou inferior na componente variável, havendo outros fatores que influenciam essa componente. Os benefícios atribuídos, sejam os sociais ou específicos, haja ou não possibilidade de os escolher consoante necessidades de cada colaborador, verificamos o estatuto não afeta essa atribuição, havendo outro fatores por trás, extrínsecos aos colaboradores e suas funções. De seguida, conforme o modelo desenhado, verificou-se se os dois tipos de salário, fixo e variável, e os benefícios influenciavam a motivação dos colaboradores, chegando-se à conclusão que independentemente dos valores dos salários e benefícios não altera a motivação dos colaboradores. Por fim, introduzimos a estratégia, enquanto variável moderadora, percebendo se esta tem influencia os mesmos aspetos que poderiam influenciar a motivação. Não testando a mesma, usámos os dados relativamente à estratégia, usando uma escala previamente validada, analisando-se, separadamente, as questões dos dois tipos de estratégia, tirando-se as seguintes conclusões: Os dados recolhidos indicam-nos que maioria dos inquiridos pertence a empresas com serviço de elevada eficácia operacional, conseguindo-se atingir os níveis de produção estipulados. As empresas mostram-se disponíveis, em parte, para introduzir novas tecnologias. Dados importantes relativamente aos dados de diferenciação de marketing, pode-se registar o facto de as empresas “quase sempre” quererem expandir para novos mercados, no entanto não estão tão seguros na altura de implementar técnicas e métodos diferenciadores. Assim, estamos presentes dados de empresas que adotam maiores características de empresas que têm capacidades para grandes procuras, conquistando o cliente pelo baixo custo.

Através da análise do modelo teórico podemos concluir que, de modo geral, nas “empresas de liderança de custo” não são os salários e benefícios que motivam os colaboradores porque, apesar de terem elevadas habilitações, apresentam baixos cargos

dentro das empresas e ordenados que estão pouco acima do salário mínimo. Devido aos custos reduzidos dos produtos, e ser um produto estandardizado, não se promove um desempenho superior pela remuneração variável. Este tipo de empresas atribui poucos benefícios, o que, conforme comprovado pelos “números”, não motiva quem trabalha

V.1 - Discussão e Implicações Teóricas

Ao longo do trabalho tentou-se perceber se os salários e benefícios influenciavam a estratégia das empresas e motivação dos colaboradores, chegando agora ponto de se verificar, “cruzar”, e concluir sobre a informação teórica com os dados da amostra.

Para Peretti (2004), de acordo com a antiguidade deveria haver um reconhecimento salarial, conforme o aumento da mesma, apoiando-se este em exemplos de contratos colectivos. Para Rusbult et al (1995), isso deve ao facto de se esperar mais destes trabalhadores, ou seja, uma maior lealdade, experiência, e consequente aumento de produtividade. Neste ponto, a amostra recolhida e analisada não vai ao encontro do que foi defendido pelos autores, logo a antiguidade não influencia o salário, podendo ser razão para isso o facto de termos uma média de antiguidade muito baixa. Em termos económicos, e de acordo com Nakumura (2000), o aumento dos salários de acordo com a antiguidade seria ótimo para a economia, ótimo para o crescimento das empresas. Medoff & Abraham (1981) e Lluís (2001) indicam que os elevados níveis de qualificação, no entanto, como base nos dados recolhidos e estudados, verifica-se o contrário. Card & Krueger (1994) indicam que em alturas de crise para as empresas, conforme contexto atual, as empresas pagam menos, apesar das qualificações elevadas, tal como verificamos nos dados obtidos. Assim, conclui-se que é importante, conforme Goleman & McKee (2002), que se atraia e retenha os talentos, de forma a aumentar a capacidade de negócio. Na revisão de literatura encontramos um autor, Brett et. al.(1995), que indicava que o salário não leva a um maior desempenho, e, apesar de elevados níveis de bom relacionamento e entreajuda entre colegas e permanência mais do que o tempo de trabalho exigido, está comprovado na amostra analisada o que o anterior autor indicou. Quando se refere questões de salários, pouco importa para as empresas a motivação dos trabalhadores, pois o que interessa é a que o sistema salarial esteja de encontro com a estratégia da empresa, algo que de acordo com Aaker (2001), está errado porque este servirá também para motivar os trabalhadores e a fazer com que o compromisso com a empresa seja maior. Conforme já foi indicado anteriormente é necessário remunerar melhor, Weiss

(1991), Camara et al (2007) e Aaker (2001) apoia que uma remuneração deve ser feita conforme os objetivos que querem ser alcançados pela empresa, também reduzindo custos, conforme indica Kosfeld & Siemens,V (2007), no entanto verificamos que, de acordo com os dados obtidos, as empresas apostam pouco numa remuneração variável, alinhada à sua estratégia.

De acordo com os dados recolhidos, os salários não motivam os colaboradores pois acham que não têm as recompensas necessárias pelo seu desempenho, no entanto os salários encontrados são demasiado baixos. Aliado a um aumento de salários, as empresas devem apostar permitir realizações profissionais aos colaboradores, ou seja, crescimento e reconhecimento profissional, tal como diversos autores defendem essa realização. Nos dados obtidos também verificamos que os colaboradores sentem que as suas competências podem ser melhor aproveitadas. Todo este procedimento é controlado por um sistema de avaliação desempenho para as empresas assegurarem um controlo nesta estratégia, conforme defendido por vários autores.

Para Camara (2007), o estatuto influencia os benefícios atribuídos, apesar de isso levar a uma dependência por parte dos colaboradores, e haver um distanciamento entre níveis, obrigando as empresas a promover os colaboradores dentro do mesmo nível hierárquico, ou então atribuir novas responsabilidades. Este ponto de vista sustenta as respostas da amostra em que os colaboradores não estão motivados com os benefícios recebidos. Pelo contrário, Chiavenato (2009) indica que os benefícios constituem-se como uma forma de chegar à motivação e satisfação dos colaboradores. Diversos outros autores defendem o mesmo. Assim, as empresas deveriam apostar em remunerar os colaboradores com benefícios, se possível, apesar do sistema rígido que, pelo dados obtidos apenas permite escolherem 1 benefício, ir ao encontro das necessidades dos colaboradores.

A estratégia condiciona a atuação das empresas no que respeita à tomada de decisões respeitante a assuntos das políticas salariais. Assim, Aulakh et al, (2000) defende uma ideia apresentada na amostra, ou seja, países com uma mão-de-obra barata, salários baixos, conforme se verifica na amostra, média de 501 a 750euros, é implícito que esteja associado a empresas que apresentam características de liderança de custo.

V.2 - Implicações para a Gestão

As implicações do nosso estudo para gestão torna-se importante para “alertar” os gestores que após escolherem e implementarem as estratégias devem fazer um importante análise sobre a maior valia dentro da empresa, os colaboradores. Ribeiro (2005) indica que as empresas, devido a globalização, estão cada vez mais a competir entre si, por isso a vantagem competitiva da cada empresa é apostar nos seus colaboradores, valorizando-os.

A investigação fornece dados para se perceber o quanto são os colaboradores importantes. Em primeiro lugar, a importância dos salários e benefícios na motivação dos colaboradores. Os gestores deverão compreender, tal como Kosfeld & Siemens,V (2007) apoiam, que as empresas devem recompensar as equipas de trabalho monetariamente. Necessário, de forma a ser justo o aumento do salário fixo ou recompensar conforme desempenho, algo que não acontece na nossa investigação, o colaborador deve ser alvo de uma avaliação desempenho, o que irá ajudar a definir políticas salariais e assegurar o comprometimento de um bom trabalho por parte dos colaboradores, conforme indica Camara(2007).

Quanto aos benefícios, os gestores deverão perceber que atribuí-los, de forma correcta, será uma forma de manter a força de trabalho e a satisfação em níveis regulares, apoiando-se em Chiavenato (2009), tendo em alguns casos benefícios fiscais. Ainda sobre este tema, e caso a empresa tenha possibilidades de o fazer, os gestores deverão permitir que os colaboradores escolham dentro de leque de benefícios, tendo em conta as suas necessidades.

Quanto à estratégia, os gestores das empresas poderão tirar a conclusão de que para ganhar vantagem competitiva no mercado onde estão inseridos será necessário ser flexível, responder antecipadamente ao mercado, sabendo “lê-lo”, sendo pró-ativo. Hill & Murray (1988), defende a utilização das duas estratégias em simultâneo. Na investigação verificámos que, após a análise dos indicadores, estamos a considerar empresas que têm estratégia de liderança de custo, ou seja, um baixo custo. O que as empresas deverão fazer será utilizar os dois tipos de estratégia, primeiro uma estratégia que combata os concorrentes através do custo e outra que combata através de um produto diferenciador que captará o interesse do consumidor. A nível de influência positiva sobre os salários e benefícios dos colaboradores, ao contrário do que acontece

na investigação, podemos considerar que optar por uma estratégia de diferenciação seria a opção correta, pois iria aumentar o lucro.

V.3 - Limitações e Futuras Investigações

Uma das limitações deste estudo é o facto de se utilizar indivíduos que estejam em empresas de diferentes sectores de atividade, não fazendo distinção entre eles. Para além disso, a grandeza da amostra tira ficado um pouco aquém das expectativas, pois uma amostra consideravelmente superior poderia dar mais confiança aos resultados.

Nas futuras investigações, deverá haver uma divisão ao nível dos sectores de atividade, conseguindo-se obter conclusões mais precisas, pois o sistema salarial varia de sector para sector. De futuro, nos próximos estudos, poder-se-á fazer o teste de aplicar o modelo teórico proposto em outros países, visto que há diferentes culturas e sectores de atividade, tendo como objetivo verificar se os resultados seriam os mesmos ou se, aumentavam ou diminuía, o que servirá para comprovar a “força” do modelo apresentado. Por outro lado, podiam ter sido considerados outras variáveis, como por exemplo, a idade dos inquiridos, por escalões etários, pois esta poderá ter efeitos sobre os níveis motivacionais.

Este trabalho, esta dissertação, teve como objetivo dar um contributo para o serem atribuídos salários e benefícios corretamente, de acordo com estratégia adotada, de forma a motivar os colaboradores, contribuindo para o contexto da empresa, pois apenas com estes a empresa consegue a maximização de lucros. Usando uma metodologia do tipo quantitativo e com o auxílio dos dados fornecidos pelos colaboradores que responderam ao questionário, foi possível construir as nossas hipóteses de investigação e efetuar conclusões.

Referências Bibliográficas

Aaker, D. A. (2001). *Administração estratégica de mercado*, Porto Alegre: Bookman, 2001.

Akerlof, G. and Yellen, J., (1988). *Fairness and Unemployment*, American Economic Review, 78 p.44-9

Archer, R. (1997); *O mito da motivação*. In BERGAMINI, Cecília W. CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança*. (2Ed.). São Paulo: Atlas.

Aulakh, S., Masaaki, K, & Hildy, T (2000), “*Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico*,” *Academy of Management Journal*, 43 (3), 342–61.

Bazerman, M. H., Curhan J. R., Moore, D. A. & Valley, K. L.. (2000).*Negotiation*. *Annual Review of Psychology* 51 (1): 279–314

Beer, M & Eisenstat, A.(1990). *Why Change Program Dont ’t Produce Change*. *Harvard Business Review*.

Bergamini, C. W, (1997). *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas

Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, O. (2003). *A administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Bowles, S. (1985). *The production process in a competitive economy: Walrasian, neo-hobbesian and marxian models*. *American Economic Review*, 75:16-36

Boyatzis, R.(1982). *The Competent Manager: A model for effective performance*, Nova Iorque.

Brett, J. et al (1995). *Academy of management journal*

Bulow, J. & Summers,L. (1986). *A theory of dual labor markets with aplication to industrial policy, discrimination, and keynesian unemployment*. *Journal of Labor Economics*, 4:376 (414)

Camara, P.B. et al (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote;

Campling, J. T.(1998).*Workplace bargaining in non-unionized Australian firms*. *International Journal of Employment Studies* 6 (1): 59–82.

Card, D. & Krueger, A.B. (1994). *Minimum Wages and Employment: A Case Study of the Fast-food Industry in New Jersey and Pennsylvania*. American Economic Review, 84, 772–93

Cardoso, A. R. & Portugal, P. (2005) ‘*Contractual Wages and the Wage Cushion under Different Bargaining Settings*’, *Journal of Labor Economics* 23: 875–902

Carrillo, E. (2007). *Corporate governance: shareholders’ interests and other stakeholders’ interests*. *Corporate Ownership & Control*, vol. 4, n.º 4, pp. 96-102.

Chiavenatto, I. *Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009. 624 p.

Chiswick, B. R., T, Anh Le, & Miller, P. W. (2008). *Como Imigrantes Fare através da distribuição de rendimentos na Austrália e nos Estados Unidos*. Industrial e do Trabalho Revisão relações, Vol. 61, No. 3 (Abril), pp 353-73.

Chrisman, J., Chua, J., Kellermanns, F. & Chang, E. (2007), *Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held firms*. *Journal of Business Research*, vol. 60, n.º 10, pp. 1030-1038.

Colella, A, Paetzold, R, Zardkoohi, A, Wesson M. (2007). *Expor segredo de pagamento*. *Academia of Management Review*, 32, 55-71

Covaleski, M. A., Evans, J. H., Luft J. L., & Shields M. D. (2003). *Budgeting research: Threetheoretical perspectives and criteria for selective integration*. *Journal of Management Accounting Research* 15 (1): 3–49

Davis, Keith & Newstrom, John W., (1992). *Comportamento Humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira,.

Della Rosa, F., (2000). *Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva, como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas*. São Paulo: Atlas.

Dess, G. G. & Davis, P. S., Porter's(1980). *Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance*, Academy of Management Journal, v.27 n.3 Sept p.467-488, 1984

Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. 11^a. ed. Upper Saddle River, NY: Prentice-Hall,.

Dickens, W. T. & Katz, L. F.(1987).”*Inter-Industry Wage Differences and Industry Characteristics*”, in Lang,K. & Leonard, J. Unemployment and the Structure of Labor Markets, Basil Blackwell.

Donald, V. M. (2011), *Wage Negotiation, Employee Effort, and Firm Profit under Output-Based versus Fixed-Wage Incentive Contract*.

Gächter, S. (2006): *Conditional Cooperation: Behavioral Regularities from the Lab and the Field and their Policy Implications*. CeDEx Discussion Paper, 2006-03, University of Nottingham

Gellerman, S.W., (1976). *Motivação e Produtividade*. São Paulo: Melhoramentos.

Goleman e McKee (2002), *the new leaders- transforming the art of leadership into the science of results*.little Brown, londres.2002

Garrido, L. M., (1999)., *Participação nos lucros e resultados*. São Paulo: Nobel

Flannery, T. P., Hofrichter, D. & Platten, P.E. (1997), *Pessoas, desempenho e salários*. São Paulo, Futura.

Fisher, J. G., J. R. Frederickson, and S. A. Pfeffer. (2002). *The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation*. Accounting, Organization and Society 27 (1):27–43

Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). *Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment*. Journal of Applied Psychology, 79, 15-23.

Hamilton, B. H., Jack A. N., & H. Owan, H. (2003): “*Team Incentives and Worker Heterogeneity: An Empirical Analysis of the Impact of Teams on Productivity and Participation*”. Journal of Political Economy, 111, 465–497

Handler, W. C. (1990). *Succession in owner-managed and family firms. A mutual role adjustment between the entrepreneur and the next generation*. Entrepreneurship Theory and Practice, 15(19), pp. 37-51.

Hansen, F. (2003). *Currents in Compensation and benefits*, Compensation and Benefits Review, ABI/Inform Global,.

Hanushek, E. A. and Kimko, D. D. (2000). *Schooling, labor force quality, and the growth of nations*. American Economic Review, vol. 90 (5), p.11894-208.

Hanushek, E. A. (2003). *The Failure of Inputs-Based Schooling Policies*. Economic Journal, 113, p. F64-F98, February,

Herzberg, F. *Novamente: como se faz para motivar funcionários?*. In Bergamini, C. W. CODA, R., (1997). *Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança*. (2Ed.). São Paulo: Atlas.

Hill, C. W.L. (1988), *Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework*. Academy of Management Review, 13 (3), 401–412

Hipolito, J. A. M. (2001) *Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas,

Holmes, J. M. E Hutton, Patrícia (1996). *A. Keynesian involuntary unemployment and sticky nominal wages*. The Economic Journal, 106(Nov.): 1564-1585.

Hunt, Shelby D. & Morgan, Robert M., (1995) .*The Comparative Advantage Theory of Competition*, Journal of Marketing, v.59 April p.1-15.

Ichniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G.(1997): *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines*, American Economic Review, 87, 291–313

Ittner, C. D. & Laecker, D. F.,(1998). *Innovations in performance measurement: trends and research implications*, The Wharton School, University of Pennsylvania-USA

Kosfeld, M., & Ferdinand A. von Siemens (2007): *Competition, Cooperation, and Corporate Culture*, IZA Discussion Paper, 2927.

Knight, G.A.,Tamer,S, Cavusgil (2004), *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm*, Journal of International Business Studies, 35 (2), 124–41.

Lambert,R. A. (2001). *Contracting theory and accounting*. Journal of Accounting and Economics 32 (1): 3–87

Lawler, E.E. (1982), ‘*Strategies for improving the quality of work life*’, American Psychologist 37, pp. 486–493

Layard, R., Nickell,S. & Jackman,R.(1991).*Unemployment: Macroeconomic Performance and the Labour Market*. Oxford; New York; Toronto and Melbourne: Oxford University Press.

Lluis, S.(2001), *The Role of Comparative Advantage and Learning in Wage Dynamics and Intrafirm Mobility: Evidence from Germany*. mimeo, University of Montreal.

Louri. H, & Anagnostaki, V. (1995), “*Entry in Greek Manufacturing Industry: Athens vs the Rest of Greece*,” Urban Studies, 32 (7), 1127–33.

Martin, J., & Harder, J. W. (1994). *Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socio-emotional rewards in organizations*. Social Justice Research, 7, 241-264.

McClelland,D.(1973).*Testing for competence rather than intelligence*. America Psychologist, 28(1,1-14)

Medoff, J. & Abraham, K (1981), “*Are Those Paid More Really More Productive,*” Journal of Human Resources, 16, pp. 186-216

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 78, 538-551.

Mittal, V., Anderson, E. W., Akin S., & Pandu T. (2005), *Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction*. Marketing Science, 24 (4), 544–55.

Morin, R. A.; Jarrell, S. L. ,(2001). *Driving shareholder value: value-building techniques for creating shareholder wealth*. 1. ed. New York: McGraw Hill, 399p

Morishima, M. (1991). *Information sharing and collective bargaining in Japan: Effects on wage negotiation*. Industrial and Labor Relations Review 44 (3): 469–85

Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

Murphy, K. M. & Peltzman, S. (2004). *School Performance and the Youth Labor Market*. Journal of Labor Economics, vol.22 (2), pp.299-325, The University of Chicago.

Murray, A. I. (1988). *A Contingency View of Porter’s Generic Strategies*. Academy of Management Review, 13 (3), 390–400

Nakamura, T.(2000). *Seniority-Wage System and the Growth of A Labor-Managed Firm*. Journal of Comparative Economics, Vol. 28, pp. 606–618.

Neto, M. T. R. (2006); *A Remuneração Variável na Percepção dos Empregados e suas Consequências na Motivação e no Desempenho.*, 30, Salvador: ANPAD.

Parker, B & Helms, M. M.(1992). *Generic Strategic and Firm Performance in a Declining Industry*. Management International Review, 32 (1), 23–39.

Peretti, J.M. (2004). *Recursos Humanos*, 3ªed. Lisboa: Sílabo

Philips, L. W., Chang D. R., & Buzzell, R. D. (1983). *Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses*. Journal of Marketing, 47 (April), 26–43.

Pontes, B. R. (1991). *Avaliação de desempenho: Uma abordagem sistêmica*. São Paulo: LTR Editora.

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.

PORTER, M (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance*, New York: The Free Press

Prahalad, C. K., Hamel, G., (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91

Ribeiro, A. L. (2005). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva.

Rusbult, C. E., Insko, C. A., & Lin, Y. W. (1995). *Seniority-based reward allocation in the United States and Taiwan*. Social Psychology Quarterly, 58, 13-30.

Schulze, W.; Lubatkin, M. e Dino, R. (2002). *Toward a theory of agency and altruism in family firms*. Journal of Business Venturing, vol. 18, pp. 473-90.

Shapiro, C. & Stiglitz, J. (1984). *Equilibrium unemployment as a worker discipline device*. American Economic Review, 74:433-444.

Shinder, M. & McDowell, D. (1999). *ABC, the balance scorecard and EVA distinguishing the means from the end, EVALuation*. Stern Stewart Europe Limited, volume I, issue 2.

Slack, N. (1995). *Operations management*. Warwick: Pitman.

Souza, V. L. (2003). *Gestão de Desempenho: Julgamento ou diálogo?*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Smale, A. (2008). *Global HRM integration: a knowledge transfer perspective*. Personnel Review, Bingley, v. 37, n. 2, p. 145-164.

Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.

Sven, J. and Claus, S. (2011). *Paying More than Necessary? The Wage Cushion in Germany*. Fondazione Giacomo Brodolini and Blackwell Publishing, 2011

Dissertação – Mestrado em Gestão de Empresas - PEE

Tomlinson, A. (2001), *Stock options: last year's darling, this year headache*, Canadian HR Reporter, 14-17 p.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Weiss A. (1991) *Efficiency Wages: Models of Unemployment, Layoffs, and Wage Dispersion*. Princeton: Princeton University Press.

Xavier, P. R., Silva, M. de O., Nakahara, J. M. (1999). *Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto*. 1. ed. São Paulo: Makron, 135p

Zarifian, P. (1999)., *Objectif compétence: Mythe, construction ou réalité?* Paris: Liaisons.

Zwick, T. (2004). *Employee participation and productivity*. Labor Economics 11 (6): 715–40.

Anexos:

Foi utilizado o questionário abaixo para, no âmbito da tese de mestrado de Gestão de Empresas – Vertente Estratégia Empresarial, avaliar qual o impacto dos salários e benefícios na motivação dos colaboradores e estratégia da empresa.

Anexo 1-Questionário:

I-Antiguidade

Há quantos anos está ao serviço da empresa onde trabalha atualmente? (responder em anos)

R: ____

II-Habilitações

Quais são as suas habilitações académicas?

- a) Outra
- b) Secundário
- c) Licenciatura

Dissertação – Mestrado em Gestão de Empresas - PEE

- d) Mestrado
- e) Doutoramento

III-Salário Fixo

O seu salário tem componente fixa?

- a) Sim
- b) Não

Se sim, Qual é o valor do seu salário fixo (remuneração base)?

(Responder , apenas, se colocou "Sim" na questão anterior. Se respondeu "Não", passe à questão seguinte.)

- a) < 500
- b) 501 a 750
- c) 751 a 1000
- d) 1001 a 1250
- e) > 1250

IV- Desempenho

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações (1-nunca; 2- raramente; 3- algumas vezes; 4- quase sempre; 5-Sempre)

Questões	1	2	3	4	5
Cumpe todas as responsabilidades definidas na sua descrição do trabalho?					
Executa Conscientemente tarefas que se espera?					
Cumpe consistentemente os requisitos de desempenho formais do seu trabalho?					
Não consegue executar tarefas essenciais de sua / seu trabalho?					
Negligencia aspetos do trabalho que está obrigado a executar?					
Costuma “estender” os intervalos do horário de trabalho?					

Adere às normas organizacionais concebidas para manter a ordem?					
Avisa previamente quando é incapaz de vir trabalhar?					
Durante horário trabalho passa muito tempo em conversas telefônicas pessoais?					
A sua frequência no trabalho é superior à norma da empresa?					
Reclama sobre coisas insignificantes ou menores no trabalho?					
Geralmente ajuda os colegas que estiveram ausentes da empresa?					
Tem um interesse pessoal no bem-estar dos outros empregados?					
Geralmente ajuda os colegas que têm cargas de trabalho pesadas? Ajuda os novos funcionários, alterando a sua rotina de trabalho ?					
Geralmente leva tempo para ouvir os problemas e as preocupações dos colegas de trabalho?					
Como funcionário “passa ao lado” da informação relacionada com o trabalho de colegas de trabalho?					

V-Remuneração Variável

O seu salário tem componente variável?

- a) Sim
- b) Não

Dissertação – Mestrado em Gestão de Empresas - PEE

Se sim, Qual é a sua percentagem, em média, face ao salário fixo mensal (remuneração base)?

(Responder apenas se colocou "Sim" na questão anterior. Se respondeu "Não", passe à questão seguinte.)

- a)** < 10%
- b)** 11 a 40%
- c)** 41 a 70%
- d)** 71 a 100%
- e)** > 100

VI- Estatuto

Qual é o seu cargo dentro da empresa? R:

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações (1-nunca; 2- raramente; 3- algumas vezes; 4- quase sempre; 5-Sempre)

Questão	1	2	3	4	5

VII- Benefícios Sociais e Específicos

A sua empresa atribui benefícios sociais ou específicos aos colaboradores?

- a)** Sim
- b)** Não

Se respondeu sim, quantos benefícios (específicos) estão associados ao seu cargo/ estatuto?

R:___

Se respondeu sim, quantos benefícios sociais dispõem na sua empresa? R:___

VIII- Mix de Benefícios

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações (1-nunca; 2- raramente; 3- algumas vezes; 4- quase sempre; 5-Sempre)

Dentro de um leque de benefícios disponíveis, a sua empresa permite-lhe escolher os benefícios que mais se adequam a si?

(Apenas deverá responder se colocou "Sim" na primeira questão da secção VII)

Questão	1	2	3	4	5

IX-Motivação

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações (1-discordo totalmente; 2- discordo parcialmente; 3- Indiferente; 4- concordo parcialmente; 5-concordo totalmente)

Questões	1	2	3	4	5
Tem supervisores e líderes que são úteis e justos					
O seu trabalho dá-lhe status e prestígio					
São-lhe fornecidas recompensas materiais satisfatórias					
O seu trabalho permite-lhe alcançar e desenvolver todo o seu potencial					
Tem colegas de trabalho agradáveis e úteis					
É um trabalho com um vínculo seguro					
Oferece boas condições físicas de trabalho					
É uma tarefa desafiadora e excitante					
O seu bom trabalho e difíceis esforços, físicos e intelectuais, são apreciados					
Todos os aspetos do trabalho são tomados em conta					

--	--	--	--	--	--

X- Estratégia

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações (1-nunca; 2- raramente; 3- algumas vezes; 4- quase sempre; 5-Sempre)

Questões – Liderança de custo	1	2	3	4	5
Eficácia operacional dos serviços da empresa? (relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos) ?					
Como classifica a política da empresa relativamente à manutenção dos colaboradores experientes e com formação?					
Níveis de Produtividade laboral são atingidos (relação de quantidade e/ou qualidade dos resultados para os recursos gastos para alcançar esse resultado)?					
A sua empresa está disponível para a implementação de métodos/tecnologias inovadoras?					

Questões – Diferenciação de Marketing	1	2	3	4	5
Estratégia de publicidade e promoção dos serviços/produtos da empresa é adequada?					
Promove a Construção da identidade da marca em novos mercados ?					
Adoção de técnicas e métodos de marketing novos/inovadores?					