



UNIVERSIDADE DOS AÇORES

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS
ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS

SISTEMA DE INCENTIVOS E O MERCADO DE TRABALHO:
UMA ANÁLISE NA PERSPETIVA DOS TRABALHADORES

Marina Zita Aguiar Simão

Orientador: José António Cabral Vieira

Ponta Delgada, Setembro de 2014

RESUMO

O desempenho do trabalhador está diretamente relacionado com a motivação e esforço de trabalho, que são influenciados pelos incentivos que a empresa proporciona, contribuindo, assim, para o aumento da sua própria produtividade individual e, conseqüentemente, da produtividade da empresa onde labora. Deste modo, este estudo abordou a evidência empírica que os incentivos influenciam a motivação dos trabalhadores, sendo este analisado pela perspectiva dos trabalhadores, ou seja, do lado da oferta de trabalho. Para tal foram submetidos a um inquérito uma amostra de indivíduos da ilha de S. Miguel, onde se avaliou a sua preferência relativamente a duas alternativas remuneratórias, bem como a sua disposição de auferir um salário menor. Os resultados apurados mostram que os indivíduos com ensino superior e os que trabalham no setor dos serviços preferem uma remuneração fixa, enquanto que os trabalhadores por conta de outrem, quando comparados com outras categorias, e os que atuam no setor público preferem uma remuneração com uma parte fixa e uma parte variável, onde esta depende do desempenho do trabalhador. Em relação à disposição de auferir um salário menor, mas com mais incentivos não financeiros, o estudo revelou que os homens e os trabalhadores por conta de outrem não se encontram dispostos a adotar esta hipótese, ao contrário dos indivíduos com ensino superior e dos trabalhadores que atuam no setor público que mostram-se dispostos a aceitar esta opção.

Palavras-chave: Incentivos, remuneração, motivação, desempenho, produtividade, perspectiva dos trabalhadores, S. Miguel

ABSTRAT

The worker's performance is directly related to the motivation and work effort, which are influenced by incentives that the company provides, therefore it contribute to the increase of their own individual productivity and, consequently, the productivity of the company where the employee works. This study addressed the empirical evidence that incentives affect motivation of workers, which is analyzed by the perspective of workers, which means, the supply side of labor. Were subjected to such study a sample of individuals from the island of S. Miguel, which evaluated their preference towards the two alternatives of remuneration, as well as their willingness to earn a lower salary. The results showed that individuals with higher education and those who work in the services sector prefer a fixed salary, while employees, when compared with other categories, and those who work in the public sector prefer remuneration with a fixed part and a variable part, where it depends on the employee's performance. Regarding the provision of earning a lower salary, but with more not financial incentives, the study revealed that men and employees are reluctant to adopt this hypothesis, unlike those with higher education and workers that work in public sector who are minded to accept this option.

Key-words: Incentives, remuneration, motivation, performance, productivity, perspective of workers, S. Miguel

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação de mestrado contou com importantes apoios sem os quais não seria possível concluir esta etapa e aos quais ficarei profundamente agradecida.

Ao Professor Doutor José António Cabral Vieira, agradeço pela sua orientação, apoio e disponibilidade, pelas sugestões, críticas e opiniões transmitidas e pela colaboração na resolução de problemas ao longo da realização da presente dissertação.

Aos meus amigos e colegas de turma, principalmente à Marta Pereira, que, desde trabalhos de grupo de licenciatura a parceiras de mestrado, esteve sempre ao meu lado e se disponibilizou para me ajudar e acompanhar nos bons e maus momentos deste percurso académico.

Ao meu namorado, pelo amor e encorajamento em todas as situações que se depararam no meu percurso, quer académico, quer pessoal.

E finalmente um agradecimento muito especial ao meu pai, pelo amor, apoio, paciência e ajuda incondicional que me proporcionou desde sempre, pelo modelo que ele é para mim, pois nada teria sido possível sem todo o seu esforço e trabalho para me dar tudo o que sempre precisei. A ele lhe devo tudo e lhe dedico esta dissertação.

ÍNDICE

RESUMO	iii
ABSTRAT.....	iv
AGRADECIMENTOS	v
ÍNDICE	vi
LISTAS DE TABELAS.....	vii
LISTA DAS FIGURAS	viii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA	4
1.1. A importância dos recursos humanos para as empresas como fator de aumento da sua produtividade e da gestão por objetivos	4
1.2. Os sistemas de remunerações e a remuneração estratégica	7
1.3. Remuneração: a sua constituição e relevância para a motivação dos trabalhadores	12
1.4. O sistema de recompensas e incentivos.....	19
1.5. Os principais tipos de sistemas de incentivos	23
1.5.1. Pagamento à peça e à comissão	23
1.5.2. Participação nos lucros ou resultados (PLR)	31
1.5.3. Pagamentos diferidos no tempo	35
1.5.4. Torneios de promoções.....	37
1.5.5. Salários de eficiência.....	42
CAPÍTULO II - EVIDÊNCIA EMPÍRICA PARA OS AÇORES	46
2.1. Apresentação do problema a analisar	46
2.2. Os dados.....	46
2.3. O Modelo Econométrico.....	60
2.4. Resultados da Estimação do Modelo <i>Probit</i>	62
CAPÍTULO III – CONCLUSÕES	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS.....	73

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1. Sexo.....	47
Tabela 2. Idade.....	47
Tabela 3. Habilitações Literárias.....	48
Tabela 4. Setor de trabalho (amostra total).....	50
Tabela 5. Setor de trabalho (amostra parcial).....	50
Tabela 6. Preferência remuneratória entre duas alternativas.....	50
Tabela 7. No que diz respeito a outros tipos de incentivos, estaria disposto a receber um salário fixo mais reduzido, mas com mais incentivos não financeiros.....	51
Tabela 8. Resultados estimados da questão Q1.....	64
Tabela 9. Resultados obtidos da questão Q2.....	66

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1. Ocupação.....	48
Figura 2. Atividade económica.....	49
Figura 3. Flexibilidade de horário.....	52
Figura 4. Redução da carga horária.....	53
Figura 5. Aumento das férias.....	53
Figura 6. Automóvel da empresa.....	54
Figura 7. Oferta/desconto em relação ao estacionamento.....	54
Figura 8. Seguro de saúde individual/familiar.....	55
Figura 9. Seguro de vida.....	55
Figura 10. Troféu (reconhecimento).....	56
Figura 11. Jantares da empresa.....	56
Figura 12. Programas de formação.....	57
Figura 13. Planos pré-reforma.....	57
Figura 14. <i>Child-care</i>	58
Figura 15. Posições ordenadas dos incentivos.....	59

INTRODUÇÃO

O desempenho dos trabalhadores depende da forma como estes são motivados a realizar as suas funções, sendo essa motivação influenciada pelos incentivos que a empresa consegue oferecer pela sua prestação. Os trabalhadores respondem aos incentivos e tornam-se mais produtivos (Lazear, 2000).

A necessidade por parte das organizações de implementar sistemas de incentivos na sua política salarial torna-se cada vez mais importante e essencial para melhorar o empenho e dedicação dos seus trabalhadores nas suas funções, atrair e reter pessoal mais qualificado, construir uma cultura organizacional e atingir em equipa os objetivos e metas empresariais, contribuindo para o aumento da produtividade, quer dos trabalhadores, quer da própria empresa.

O tipo de remuneração tem impacto na forma como os trabalhadores executam as suas tarefas, pois com uma remuneração fixa estes podem ficar acomodados e não se dedicarem totalmente na execução das suas funções.

Assim, a importância da forma de remuneração de uma empresa é cada vez mais relevante para conseguir motivar os seus trabalhadores, visto que ao incluir incentivos de acordo com o seu desempenho, para além da remuneração fixa, os trabalhadores sentem-se mais valorizados e tornam-se mais produtivos, mais capacitados e mais qualificados, podendo contribuir para que estes consigam atingir objetivos individuais, tais como a subida de cargo, promoções, reconhecimento perante a equipa, entre outros.

Para que os objetivos organizacionais sejam exequíveis, o sistema de recompensas deve ser pertinente, deve estar de acordo com a política global da empresa e ser

transparente de forma a traduzir objetivos concretos e alcançáveis, de modo a que a sua interpretação seja simples e de fácil compreensão. Este sistema deve, ainda, estar interligado com a estratégia da empresa, pois é uma forma de orientar os trabalhadores para que estes atinjam os objetivos organizacionais e deve ser bem aceite e compreendido pelos trabalhadores.

Os incentivos são atribuídos quando os trabalhadores atingem um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e os mesmos, de modo a que as empresas consigam atrair, reter e a motivar as pessoas com elevadas competências e capacidades. Os incentivos de grupo são os mais comuns nos tempos atuais.

O objetivo concreto deste estudo é desenvolver uma análise empírica acerca do impacto dos incentivos na motivação e dedicação dos trabalhadores, focando-se na perspectiva dos trabalhadores. Os dados foram adquiridos através da realização de um inquérito, para a população de S. Miguel, e foram, de seguida, tratados estatisticamente de modo a obter resultados.

A análise foca qual a preferência da população em relação a duas alternativas de remuneração: salário mensal fixo, independente do desempenho do trabalhador, ou salário mensal com duas componentes, fixa e variável, sendo esta última dependente do desempenho do trabalhador. Para além desta questão, o estudo também permite verificar se, no que diz respeito a outros tipos de incentivos, a população estaria disposta a auferir um salário fixo mais reduzido, mas com mais incentivos não financeiros.

A dissertação encontra-se organizada em 3 capítulos.

Antecedem aos capítulos o Resumo, *Abstrat*, Agradecimentos, Índice, Lista de Tabelas, Lista de Figuras, sendo estes os prólogos que iniciam a dissertação, e a presente Introdução, onde se define o tema e o objetivo principal da dissertação e se realiza uma descrição dos diversos capítulos.

O Capítulo I corresponde à Revisão de Literatura, que apresenta o enquadramento teórico do tema da tese, estando dividido em 5 subcapítulos: o primeiro descreve a importância dos recursos humanos para as empresas como fator de aumento da sua produtividade e da gestão por objetivos, o segundo define o sistema de remunerações e a remuneração estratégica, o terceiro desenvolve a constituição e relevância da remuneração para a motivação dos trabalhadores, o quarto corresponde ao sistema de recompensas e incentivos e, por último, o quinto revela os principais tipos de sistemas de incentivos.

O Capítulo II apresenta a análise empírica para a ilha de S. Miguel e toda a metodologia aplicada relativamente às preferências de remuneração entre um salário fixo e um salário com parte fixa e parte variável que depende do desempenho, e também à disposição de auferir um salário menor, mas com mais incentivos não-financeiros, encontrando-se dividida em 4 subcapítulos: o primeiro corresponde à apresentação do problema a analisar, o segundo descreve os dados, o terceiro desenvolve o modelo econométrico e o quarto revela os resultados da estimação do modelo aplicado.

O Capítulo III constitui as conclusões principais de todo o trabalho descrito, apresentando resultados e ideias que contribuem para colmatar lacunas referentes a trabalhos, modelos e teorias já existentes.

Por fim, encontram-se as Referências Bibliográficas, utilizadas como auxílio à revisão de literatura, e os Anexos, onde se encontra o inquérito realizado.

CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA

Atualmente, o trabalhador é visto como uma parte fundamental da organização, sendo considerado um parceiro de negócios, pois, através dos seus conhecimentos, capacidades e habilidades, o trabalhador contribui para o desenvolvimento da produtividade da empresa. Assim, as organizações têm vindo a valorizar cada vez mais os seus trabalhadores.

De modo a manter os seus trabalhadores empenhados nas suas funções, é importante motivá-los e incentivá-los a desempenhar as suas tarefas do modo mais eficaz e eficiente possível. Assim, evidencia-se a importância dos Sistemas de Incentivos.

1.1. A importância dos recursos humanos para as empresas como fator de aumento da sua produtividade e da gestão por objetivos

Segundo Lazear (2000), os trabalhadores respondem aos incentivos e estes devem ser remunerados em função da produtividade que conduzirá ao aumento da própria produtividade, isto é, o salário depende da produtividade do trabalhador, onde a escolha de pagamento é feita tendo por base o efeito nessa produtividade, analisando, assim, o comportamento do trabalhador face aos incentivos, bem como da mudança desse comportamento. Deste modo, o seu estudo evidencia que a escolha do método de compensação tem efeitos importantes a nível de incentivos e, em equilíbrio, as empresas escolhem um método de compensação baseado nos custos e benefícios dos vários planos de incentivos.

Para tal, as organizações começam a apostar numa gestão por objetivos.

A gestão por objetivos consiste num sistema de gestão em que os colaboradores e os gestores de topo se reúnem para definirem em conjunto os objetivos finais dos colaboradores. Deste modo, os colaboradores conseguem discriminar rapidamente entre as tarefas que devem ser realizadas e aquelas que são apenas uma perda de tempo. Este método inclui um acompanhamento e *feedback* contínuos para alcançar objetivos.

Os princípios da gestão por objetivos são hierarquização de objetivos e finalidades organizacionais, objetivos específicos para cada membro, tomada de decisões de forma participada, período temporal explícito e avaliação do desempenho e *feedback*.

Posto isto, a gestão por objetivos defende que os trabalhadores têm um melhor desempenho quando sabem o que é esperado deles e podem relacionar os seus objetivos pessoais com os objetivos organizacionais, sendo, assim, uma filosofia orientada para os resultados.

A implementação deste sistema traduz variadas vantagens, tais como um aumento da motivação, da dedicação e lealdade dos colaboradores, maior moral, liderança eficaz e determinada e objetivos claros. Este método associa o desempenho à avaliação, conseguindo obter, assim, um sistema forte que apoia e valoriza os trabalhadores, conseguindo-se excelentes desempenhos.

Chiavenato (2008) defende que, após o processo de recrutar pessoas, é importante que estas sejam integradas na organização, posicionando-se nos seus respetivos cargos e tarefas, onde irão ser submetidas a uma avaliação quanto ao seu desempenho. A remuneração é fundamental para incentivar e motivar os trabalhadores de uma organização.

Este ainda defende que, além de recrutar, selecionar, remunerar e desenvolver os seus colaboradores, as empresas têm a necessidade de manter esse recurso humano trabalhando para ela, ou seja, a empresa precisa desenvolver todos os processos iniciais, mantendo esses colaboradores satisfeitos com a organização a longo prazo. Neste processo, que visa manter os colaboradores satisfeitos e motivados, é necessário organizar um conjunto de cuidados especiais como, estilos de gerência, programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem a qualidade de vida na organização.

Relativamente ao processo de monitorar as pessoas, este não tem como objetivo a fiscalização dos cumprimentos das regras, mais sim, o desenvolvimento do autocontrole em relação às metas e resultados a serem alcançados. Esse processo está diretamente relacionado com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização, de acordo com Chiavenato (2008).

Deste modo, para alcançar mais rápida e eficientemente os seus objetivos, as empresas têm vindo a apostar num trabalho em equipa, conseguindo reunir as forças, qualidades e capacidades dos seus trabalhadores, obtendo, assim, mais resultados.

De acordo com Pontes (2011), para obter um trabalho em equipa coeso e direcionado ao esforço coletivo é necessário oferecer responsabilidades em equipa e recompensar esse esforço, bem como discutir os objetivos e metas a serem alcançados, estabelecendo o curso das ações e medidas mais apropriados para realização dessas metas, e valorizar as pessoas da organização.

Pontes (2011) ainda afirma que as empresas que requerem trabalho em equipa não podem premiar os seus trabalhadores de forma individual, pois para incentivar a equipa

a trabalhar em conjunto na mesma direção apenas é possível através de programas que despertam o espírito de equipa.

1.2. Os sistemas de remunerações e a remuneração estratégica

Um bom sistema de remuneração deve ser estruturado a partir do equilíbrio interno (hierarquia de cargos) e do equilíbrio externo (mercado) e deve, ainda, estar apoiado numa política e critérios claros de administração, de modo a permitir uma avaliação de cargos e salários baseada em critérios técnicos, de captação e de retenção de mão-de-obra, bem como na melhoria do clima organizacional, originando ganhos de produtividade.

Os modelos existentes de remuneração, desde o tradicional e fundamental plano de cargos e salários, passando pelos diversos tipos de programas de remuneração variável, são as ferramentas necessárias para atingir os seguintes objetivos:

- Estabelecer uma política salarial justa e competitiva com base nos fatores internos correlacionados a valores de mercado e elaborar normas que assegurem um tratamento equitativo;
- Determinar estruturas salariais capazes de reter os seus profissionais e de atrair colaboradores com maior qualificação para atividades específicas;
- Elaborar perfis de cargos que representem efetivamente a atual situação da empresa, mas já sinalizando a evolução desejada do perfil dos cargos, e propiciando análises para seu uso em outros objetivos de Recursos Humanos;
- Definir mais claramente as responsabilidades básicas de cada cargo na organização;

- Determinar os valores relativos dos cargos e estabelecer um equilíbrio interno sem distorções salariais, de acordo com as referências de mercado;
- Harmonizar os interesses económico-financeiros da organização com os interesses de crescimento e qualidade de vida dos seus colaboradores;
- Racionalizar a estrutura organizacional;
- Possibilitar redução / simplificação da estrutura organizacional;
- Servir de base para a evolução qualitativa dos profissionais.

De acordo com Minamide (2004), existem diferentes tipos de remuneração, sendo os principais tipos os seguintes:

- Remuneração Funcional: é um dos sistemas de remuneração mais tradicional entre os existentes e também o mais usual nas empresas em geral. Um sistema de remuneração funcional é composto por descrição de cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial.
- Salário Indireto: é conhecido popularmente como benefícios oferecidos pelas empresas aos seus empregados, tais como: automóvel, empréstimo financeiro, assistência médica, estacionamento, transporte, alimentação, creche, cursos em geral e outros.
- Remuneração por Capacidades: neste caso, a remuneração é paga em função do conhecimento e de qualidades certificadas. De acordo com Chiavenato (2006), neste tipo de remuneração os aumentos salariais estão vinculados a um processo de certificação, ou seja, os empregados necessitam demonstrar o domínio dos conhecimentos exigidos para desempenho das funções inerentes ao cargo.

- Remuneração por Competências: é mais aplicável aos níveis de topo e a sua implementação exige mudanças no modelo de gestão, ao mesmo tempo em que funciona como um catalisador dessas mudanças.
- Remuneração Variável: consiste em diferentes formas de recompensa oferecidas aos colaboradores em complemento à sua remuneração fixa, tendo em consideração fatores como desempenho, atitudes, entre outros.
- Participação Acionista: é um dos sistemas de remuneração mais complexo e sofisticado do conjunto de remuneração estratégica. Os empregados passam a sentir-se proprietários da empresa, focando uma relação de longo prazo, e os mesmos passam a ter um senso de identidade, de compromisso e de orientação para resultados.
- Alternativas Criativas: são formas de remuneração que promovem um vínculo imediato entre a produtividade e o reconhecimento. O reconhecimento, *feedback* e orientação são muito importantes, pois existe uma relação muito grande entre a motivação, recompensa e desempenho. Existem quatro tipos de reconhecimento:
 - Social (agradecimento público, cartas de reconhecimento, jantares de comemoração);
 - Simbólico (passagens de avião, convites para teatro);
 - Relacionado ao trabalho (promoção, participação em projetos especiais);
 - Financeiro (bônus, ações da empresa, prêmios especiais).

Assim, entende-se como sistema de remuneração o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional, e que se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Nos últimos anos, perante pressões competitivas crescentes, as empresas têm procurado modernizar-se como forma de sobrevivência no mercado. O desafio da modernização trouxe novos elementos ao objetivo clássico de qualquer negócio: aumentar o valor da empresa para os acionistas. Por sua vez, a própria criação de valor tornou-se uma preocupação central não somente para os altos executivos, mas também para todos os outros membros da organização, envolvendo desde os processos operacionais e de atendimento ao cliente até aos processos de tomada de decisões empresariais.

Aliar a remuneração aos objetivos estratégicos da organização também é uma forma de atrair resultados operacionais, fazendo com que cada profissional se comprometa com as estratégias da organização, visto que remunerar estrategicamente resulta numa melhoria acentuada dos resultados da empresa, aumenta o compromisso dos colaboradores no resultado operacional e cria uma melhoria significativa nos níveis de desempenho individual, pois esta deve corresponder aos objetivos, necessidades, prioridades e valores da empresa, bem como aos profissionais que se pretende reter ou atrair do mercado envolvente.

A remuneração estratégica consiste num conjunto de diferentes materiais para remunerar os funcionários, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. Esta remuneração deve considerar todo o contexto em que a organização está inserida, levando em conta as suas características e atuais planeamentos, bem como os futuros.

Dos diversos processos que compõem a área de gestão de pessoas, este talvez seja o que mais se aproxima da área do seu papel estratégico, pois a remuneração é um assunto que normalmente é tratado pela alta direção e ponto de atenção para conselheiros e acionistas. Sendo assim, é extremamente importante que esse assunto não esteja direcionado apenas a um grupo de especialistas que domina a metodologia de cargos e salários, mas sim que seja visto como essencial para a área de gestão de pessoas, passando a ser tratada como área estratégica.

Quando se aborda a remuneração como uma visão estratégica é necessário ter em conta aspectos externos à organização, identificando todos os movimentos que ocorrem no mercado, sejam eles ligados às políticas governamentais, ou mesmos às movimentações setoriais, no que diz respeito à atração de talentos, às pressões decorrentes de procuras sazonais por recursos especializados, pressões dos movimentos sindicais, aumento crescente dos custos com benefícios, entre outros.

As empresas precisam de ter flexibilidade e de pensar no modo estratégico para administrar o seu sistema de remuneração monetária e de recompensas não monetárias neste tipo de ambiente, tais como:

- Flexibilizar a administração salarial;
- Manter os níveis de remuneração alinhados com a inflação;
- Ver para além dos índices formais de inflação;
- Observar o mercado;
- Tornar-se inovadora, utilizando ferramentas alternativas de retenção;
- Estudar reajustes salariais múltiplos anuais;
- Considerar o aumento do custo de benefícios;

- Intensificar os programas de comunicação ao empregado;
- Estar preparada para o futuro;
- Obter vantagem competitiva.

Atualmente, o grande desafio dos gestores da área de Recursos Humanos é ter um sistema de remuneração que assegure a competitividade da empresa e construa uma conexão entre os objetivos do negócio, a estrutura organizacional e as formas de recompensa.

No processo de desenvolvimento de um sistema de remuneração estratégica, a escolha das formas adequadas de remuneração é uma das etapas mais importantes, pois representa uma decisão que orientará todo o processo operacional de gerir e atribuir recompensas, bem como a sua combinação com a estratégia, a estrutura e o tipo de gestão da organização.

1.3. Remuneração: a sua constituição e relevância para a motivação dos trabalhadores

A remuneração é vista como o conjunto de retribuições recebidas pelo trabalhador pela prestação de serviços numa organização (Lopes, 2004). Quando bem remunerados, os empregados sentem-se mais valorizados e melhor desempenham as suas funções, maximizando a sua contribuição individual para o sucesso da organização e cumprimento das metas estabelecidas.

A remuneração em si divide-se em três partes essenciais: remuneração fixa, que corresponde ao salário em si, remuneração variável, que corresponde aos incentivos associados ao desempenho do colaborador, e benefícios, que correspondem a vantagens oferecidas pela empresa a todos os seus trabalhadores.

Assim, a remuneração é composta pela soma do salário direto e do salário indireto, em que o salário direto corresponde às prestações diretamente auferidas pelo trabalhador (salário) e o salário indireto diz respeito a outros encargos complementares suportados pela empresa em benefício do colaborador (incentivos e benefícios).

O salário consiste na contraprestação monetária devida pela entidade patronal ao colaborador em virtude do seu serviço prestado a esta, onde se salienta a diferenciação entre salário nominal e salário real. O salário nominal corresponde ao valor do trabalho expresso em moeda. Com a quantia recebida, o trabalhador pode comprar bens e serviços, sendo este poder de compra o salário real.

Estes salários sofrem alterações devido às inflações ocorridas no mercado ao longo do tempo, logo considera-se que o sistema salarial de uma empresa está relacionado com a volatilidade do mercado onde atua.

A política salarial consiste no conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com a remuneração e benefícios concedidos aos colaboradores (Chiavenato, 2008).

Segundo este autor, o objetivo principal da remuneração é criar um sistema de recompensas que seja equitativo tanto para a organização como para os funcionários.

Deste modo, uma política salarial deve atender simultaneamente a alguns critérios para ser eficaz, sendo estes os seguintes:

- Equilibrada: a compensação deve distanciar-se dos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelo acordo sindical.
- Equitativa: cada pessoa deve ser paga proporcionalmente de acordo com seu esforço, habilidades e capacitação profissional.
- Ponderada: salários, benefícios e outras recompensas devem proporcionar um sistema salarial que seja razoável.
- Eficazes quanto ao custo: os salários não podem ser excessivos, no entanto eles devem ser estabelecidos em função do que a organização pode pagar.
- Segura: os salários devem ser suficientes para ajudar os empregados a sentirem-se seguros e ajudá-los a satisfazer as suas necessidades.
- Incentivadora: os salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo.
- Aceitável para os trabalhadores: todos os empregados devem compreender o sistema de salários e sentir que ele representa um sistema razoável para eles e também para a organização.

Assim, uma justa e motivadora política salarial não passa apenas pelo aumento do vencimento. O bônus, a formação e outros incentivos à progressão na carreira mostram que motivar é muito mais que simplesmente auferir um salário.

Além da pesquisa salarial e da política salarial, o gestor de cargos e salários deve pensar nos métodos que irá adotar para avaliar os cargos internamente e de modo a conseguir definir a remuneração fixa dos cargos, recorrendo, assim, à descrição e análise de cargos.

Embora a análise interna seja de grande importância, as empresas devem também preocupar-se em realizar uma análise externa à empresa, isto é, ao mercado onde a organização se insere.

Deste modo, torna-se necessário definir uma política competitiva face aos principais concorrentes e alinhada com a estratégia de negócio. Para tal, é necessário conhecer o grau de competitividade da política atual e decidir quais as correções a realizar, de modo a obter o posicionamento desejado face ao mercado. Esta análise deve ser suportada por estudos que apresentem as referências estatísticas do mercado para os ordenados das diferentes funções.

Os benefícios são aspetos indiretos da remuneração total dos empregados, que incluem a remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro, assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentação (Milkovich e Boudreau, 2000).

Estes são entendidos como vantagens concedidas pela organização a título de pagamento adicional dos salários, ou pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos colaboradores, como por exemplo: férias, pensões e planos de educação.

Ainda pode-se dizer que os benefícios são facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus funcionários, e que por isso têm toda uma conotação de finalidade social. Por serem assim entendidos, eles são amplamente discutidos quanto aos seus custos, propósitos, valores e critérios de concessão.

Os benefícios, como formas de remuneração variável, constituem uma parte considerável da remuneração total do trabalhador e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego. Entre ficar numa empresa que paga o preço de

mercado e oferece apenas os benefícios legais e uma que também paga o preço de mercado, mas oferece outros benefícios adicionais, normalmente o candidato vai preferir a segunda opção.

A importância dos benefícios também advém do impacto sobre a imagem da empresa na sociedade. A oferta de benefícios é essencial para a atração e retenção da mão-de-obra, especialmente quando os requisitos do negócio impõem alto nível de capacidades profissionais. Os benefícios, perante essa nova consciência, ganham outra configuração, pois precisam responder aos motivos que impulsionam as pessoas a sentirem-se satisfeitas.

Deste modo, os benefícios não devem ser vistos apenas como elementos de compensação, mas também como fatores de melhoria da produtividade e da qualidade de vida na empresa e na sociedade.

Um programa de benefícios atende normalmente a dois tipos de objetivos: os objetivos da organização e os objetivos dos indivíduos. Os objetivos organizacionais são alcançados na medida em que a empresa garante a satisfação das necessidades básicas do indivíduo e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do *stress*, entre outros, o que torna a empresa mais competitiva no mercado de trabalho (Marras, 2000). No entanto, o atendimento aos objetivos dos indivíduos parte do pressuposto de que a empresa sabe o que é melhor para os seus colaboradores, ao mesmo tempo que demonstra um forte paternalismo ao fixar, de forma unilateral, o que um colaborador necessita para garantir o nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica, oferecidas como parte integrante de remuneração (Marras, 2000).

Os planos de benefícios têm objetivos económicos, individuais e sociais (Chiavenato, 1999).

Os objetivos são económicos quando funcionam como um elemento de atração e retenção de pessoal. Eles visam reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas, apoiar o recrutamento de pessoal e atrair mais candidatos, reduzir o absentismo e a rotatividade de pessoal, melhorar a qualidade de vida das pessoas, e minimizar o custo das horas trabalhadas.

Os objetivos são individuais quando se deseja atender às necessidades das pessoas proporcionando-lhes uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva. Os objetivos individuais dos planos de benefícios e serviços visam proporcionar melhores condições de trabalho e procurar satisfazer fatores higiénicos e motivacionais (Herzberg, 1960).

Os objetivos são sociais quando a empresa procura preencher deficiências e carências da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo e pela comunidade, como por exemplo, transporte e segurança. Esses objetivos são definidos para ajudar o trabalhador no cargo, através de gratificações, prémios de produção e seguro de vida.

A necessidade de mudanças gerou a discussão de novas alternativas de remuneração, sendo unânime na visão doutrinária que a remuneração variável surge como oportunidade de ganho ao empregado.

A sua principal característica não é substituir o salário, mas sim aumentá-lo conforme as possibilidades do empregador, e, principalmente, não pressionar os custos da organização, pois o seu custeio é o aumento da produtividade e redução de custos. De acordo com Chiavenato (2009), “ela resume todas as exigências para um funcionário

moderno, pois obriga o profissional a voltar-se para os resultados e ser um empreendedor”.

No entendimento de D’Annibale (2009), a remuneração variável não pode ser confundida com salário nem pode substituí-lo, mas deve representar algo a mais. Considerando que atua como fator motivador, mas ao mesmo tempo solidário com o desempenho da empresa, ambos os lados, acionistas e trabalhadores, devem participar nos resultados.

Sob o ponto de vista de Souza (2005), a remuneração variável é um componente-chave nos pacotes de remuneração das organizações modernas e vincula a remuneração ao desempenho, pois cria estruturas de incentivo visando os objetivos e a superação das dificuldades periódicas ou rotineiras nas empresas, que afetam equipas e indivíduos.

A implementação de um modelo ou sistema de remuneração variável requer conhecimento técnico, bem como conhecimento da cultura organizacional. O sucesso desse sistema depende de conseguir projetar e gerir recompensas de acordo com as estratégias organizacionais.

Ainda segundo Souza (2005), primeiramente deve-se definir os objetivos, ou seja, a organização deve saber claramente o que pretende atingir através de um sistema de remuneração variável e como o mesmo se integra na estratégia da organização. Assim, é essencial que seja definido o público-alvo, o projeto da sistemática, a escolha dos tipos de incentivo, as formas de aferição de resultados e de pagamento. Para tanto, três decisões devem ser tomadas: que tipo de desempenho se pretende recompensar, como será avaliado e como será o pagamento da recompensa.

1.4. O sistema de recompensas e incentivos

Segundo Camara (2000), o sistema de recompensas consiste no conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Wood e Picarelli (1996) definem o sistema de recompensas de uma organização como um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e procuram alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais, sendo idêntica à definição anterior, evidenciando-se a importância do alinhamento dos comportamentos com a estratégia da empresa.

Os principais objetivos deste sistema são atrair, reter e motivar trabalhadores de elevado potencial, reconhecendo que os principais e maiores recursos das organizações são as pessoas.

Para que estes objetivos sejam exequíveis, o sistema de recompensas deve ser pertinente, deve estar de acordo com a política global da empresa, transparente (de forma a traduzir objetivos concretos e alcançáveis), claro, simples e de fácil compreensão. É preferível que seja escrito, para que se possa generalizar o seu conhecimento evolutivo, de forma a acompanhar a evolução da estrutura e do mercado de trabalho (Castro, 2006).

Na mesma linha de raciocínio, Camara (2000) refere que o sistema de recompensas deve ter algumas características para que seja considerado justo e para que atinja os seus

objetivos, isto é, o sistema deve ter uma ligação direta com a estratégia da empresa, pois é uma forma de orientar os trabalhadores para que estes alcancem os objetivos organizacionais e deve ser bem aceite e compreendido pelos trabalhadores.

Segundo Silva (2008), um sistema de recompensas deve estar sintonizado com os fatores que os empregados consideram motivadores no seu trabalho, como o sentido de realização pessoal, o reconhecimento dos seus parceiros e das chefias, a progressão da carreira, o estilo de gestão e a remuneração. Nesse sentido, o autor apresenta uma oposição entre recompensas extrínsecas e intrínsecas que representa as dimensões de compensação e de não compensação sugeridas por Henderson (2003).

O sistema de recompensas é um sistema complexo, não sendo possível definir um modelo único da política salarial, sendo que a recompensa total é constituída por duas componentes: as recompensas extrínsecas e as intrínsecas, onde esta última subdivide-se em não financeira e financeira. A financeira pode ser de natureza direta ou indireta.

Segundo Silva (2008), as recompensas extrínsecas podem ser o salário, os benefícios, os incentivos e o símbolo de estatuto. Neste tipo de recompensas podemos considerar uma componente fixa (salário fixo) e uma componente variável (salário variável).

As recompensas intrínsecas são componentes de natureza imaterial que conferem motivação e estão diretamente ligadas ao trabalho realizado, tais como responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira. Este tipo de recompensas gera envolvimento e cria a identificação entre o trabalhador e a empresa, pois dão sentido e importância ao trabalho que realiza, contribuindo para o sucesso da empresa. Estas estão

relacionadas com o clima organizacional e o tipo de gestão próprios, que devem funcionar como um quadro de referência, com uma estratégia clara e partilhada em que as pessoas se sentem encorajadas a desenvolver iniciativas próprias e a correr riscos (Camara, 2000).

Os incentivos são componentes variáveis de salário de natureza material, que pretendem recompensar elevados desempenhos, visto que são atribuídos quando um trabalhador alcança ou supera um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o mesmo, estimulando comportamentos alinhados com os objetivos da empresa, bem como a retenção e a motivação das pessoas com elevadas competências e capacidades.

Os incentivos de grupo são os mais comuns, pois as empresas reconhecem, cada vez mais, a importância do trabalho em grupo em relação à sua produtividade.

Os incentivos podem ser de ordem financeira, direta ou indireta, e de ordem não-financeira. Os principais incentivos financeiros diretos, para além do salário, são as comissões e os prémios, sendo estes pagos em função dos resultados atingidos pelo colaborador, que normalmente correspondem a objetivos individuais. Os incentivos financeiros indiretos consistem em prémios em espécie, ou seja, não monetários, como é o caso de aumento de férias, seguros de vida, seguros de saúde, *child-care* (creche de crianças na própria empresa), entre outros. Assim, estes incentivos não são considerados financeiros por inteiro, visto não haver qualquer transação monetária entre a empresa e o trabalhador. Em relação aos incentivos não-financeiros, estes dizem respeito a fatores que afetam diretamente a satisfação dos colaboradores, tais como promoções como oportunidade de crescimento na empresa, formação para adquirir novas capacidades,

segurança no local de trabalho, reconhecimento perante colegas, presença em jantares ou eventos relevantes da organização. O reconhecimento de um bom desempenho e a atribuição de responsabilidades acrescidas são incentivos não-financeiros que os colaboradores tendem a apreciar, tornando-os motivados e cada vez mais empenhados nas suas funções, contribuindo, assim, para o aumento da produtividade da empresa, bem como para o seu sucesso.

A principal vantagem dos incentivos é a sua capacidade de alinhar os esforços das pessoas com os objetivos da empresa, de modo a alcançar-se os resultados organizacionais, além de que, a sua flexibilidade permite que a organização estabeleça a sua política de remuneração variável de acordo com os seus objetivos e com a volatilidade do mercado. Este tipo de remuneração permite aumentar o valor atribuído aos trabalhadores nas fases prósperas e diminuir o valor atribuído nas alturas de recessão (Telles e Assis, 2009).

Em relação às desvantagens dos incentivos, Kohn (1995) diz que a única coisa que essas recompensas garantem temporariamente é a submissão temporária do indivíduo. Segundo o autor, esta forma de remuneração variável não cria um compromisso duradouro por parte do trabalhador, apenas modifica temporariamente o comportamento do mesmo. No mesmo sentido, Bergamini (1998) refere que existe uma reação positiva imediata, mas que, no entanto, não se manterá a longo prazo.

Segundo Chiavenato (2000), existem quatro objetivos básicos a atingir com o sistema de incentivos:

- Atração e retenção dos melhores empregados, pois um bom sistema de recompensas atrai os melhores talentos e permite que os que já estão na empresa tenham vontade de permanecer nos seus cargos, o que atualmente é cada vez mais difícil, dada a grande rotatividade de pessoal nas empresas.
- Motivação e produtividade, visto que os indivíduos valorizam as recompensas pelo trabalho que desempenham, o que os motiva a desempenharem novas tarefas e cumprirem dos objetivos da empresa.
- Definição da hierarquia, uma vez que o plano de remunerações define e reforça cada um dos níveis da hierarquia de uma empresa.
- Cultura organizacional, pois a forma como os profissionais são remunerados e as características que são valorizadas ajudam a construir a cultura de uma empresa. As recompensas podem valorizar mais a criatividade, a inovação ou determinadas competências em cada empregado.

1.5. Os principais tipos de sistemas de incentivos

Os sistemas de incentivos que irão ser abordados são: Pagamento à peça e à comissão; Participação nos lucros; Salários diferidos no tempo; Torneios; Pagamento de salários de eficiência.

1.5.1. Pagamento à peça e à comissão

O pagamento à peça, tal como o nome indica, consiste na remuneração de acordo com o número de peças produzidas, sendo este sistema utilizado mais propriamente no setor industrial.

Segundo Frederick Taylor (1911), estava em moda a utilização do sistema de pagamento por peça ou por tarefa, sendo este autor, na altura, chefe de oficina. As empresas procuravam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa e os operários, por seu turno, reduziam a um terço o ritmo de produção das máquinas, procurando contrabalançar, desta forma, o pagamento por peça determinado pelas empresas.

Taylor (1911) estudou o problema de produção nos seus mínimos detalhes, de modo a não decepcionar os seus chefes, graças ao seu progresso na companhia, nem decepcionar seus colegas de trabalho, que desejavam que o então chefe de oficina não fosse duro com eles no planeamento do trabalho por peça.

Este autor iniciou suas experiências e estudos pelo trabalho de operário e, mais tarde, generalizou as suas conclusões para a Administração Geral, publicando o trabalho "Um Sistema de Gratificação por Peça", sendo este baseado num sistema de administração e de remuneração dos operários, e o livro "*Shop Management*", ou seja, Administração de Oficinas.

Taylor (1911) começou por executar funções como operário junto com os seus colegas no nível de execução, efetuando um paciente trabalho de análise das tarefas de cada operário, decompondo os seus movimentos e processos de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os gradualmente. Verificou que o operário médio produzia muito menos do que era potencialmente capaz com o equipamento disponível. Concluiu que se os operários empenhados e mais predispostos à produtividade percebessem que no final obteriam a mesma remuneração que os seus colegas menos interessados e menos produtivos acabavam por se acomodar, perdendo o interesse e não produzindo de acordo com a sua capacidade.

Deste modo, surgiu a necessidade de criar condições de pagar mais ao operário que produzisse mais. Em essência, Taylor (1911) afirma no seu livro que:

- O objetivo de uma boa administração consiste no pagamento de salários altos, mas com baixos custos unitários de produção;
- Para realizar esse objetivo, a administração teria de aplicar métodos científicos de pesquisa e experiências para o seu problema global, a fim de formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitissem o controle das operações fabris;
- Os trabalhadores teriam de ser cientificamente colocados em serviços ou postos em que os materiais e as condições de trabalho fossem devidamente propícias para que as normas pudessem ser cumpridas;
- Os empregados deviam ser cientificamente instruídos para aperfeiçoar as suas aptidões e, portanto, executar um serviço ou tarefa de modo a que a produção normal fosse cumprida;
- Uma atmosfera de íntima e cordial cooperação teria de ser cultivada entre a administração e os trabalhadores, para garantir a continuidade desse ambiente psicológico, possibilitando a aplicação dos outros princípios mencionados.

Neste período, o autor desenvolveu os seus estudos sobre a administração geral, a qual denominou administração científica, sem deixar, contudo, a sua preocupação em relação à tarefa do operário.

Taylor (1911) assegurava que as indústrias da sua época padeciam de falhas que poderiam ser agrupadas em três fatores:

- 1 - Vadiagem sistemática por parte dos operários, que reduziam propositadamente a produção em cerca de um terço da que seria normal, para evitar a redução das tarifas de salários atribuídos pela gerência;
- 2 - Desconhecimento, por parte da gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização;
- 3 - Falta de uniformidade das técnicas ou métodos de trabalho.

De modo a evitar estas falhas, Taylor (1911) idealizou o seu famoso sistema de administração que designou “*Scientific Management*”, mais conhecido como Sistema de Taylor, Gerência Científica, Organização Científica no Trabalho ou Organização Racional do Trabalho.

A implementação deste sistema deve ser gradual e deve obedecer a um período de tempo de quatro a cinco anos, para evitar alterações severas que causem descontentamento por parte dos trabalhadores e prejuízo aos chefes de topo. Apesar de Taylor (1911) assumir uma atitude pessimista a respeito da natureza humana, já que considera o operário como irresponsável, preguiçoso e negligente, o autor preocupou-se em criar um sistema educativo baseado na intensificação do ritmo de trabalho, de modo a alcançar eficiência empresarial e, em nível mais amplo, realçar a enorme perda que o país vinha sofrendo com a ineficiência diária dos seus trabalhadores.

Assim, ao serem remunerados em função do número de peças produzidas, os trabalhadores tornaram-se mais eficientes, mais participativos e mais ativos na produção, contribuindo para a produtividade da empresa, podendo esta suportar os custos acrescidos por conseguir obter mais peças para comercializar.

O pagamento à comissão diz respeito à remuneração em função dos produtos ou serviços vendidos, estando, assim, associado à área comercial.

Numa empresa, a área comercial requer elevada atenção relativamente ao seu impacto no sucesso empresarial, pois não é fácil avaliar adequadamente a força de vendas tendo em consideração os custos incorridos para a realização dessas vendas. Assim, as empresas encontram a necessidade de utilizar planos de remuneração baseados na aplicação de percentagens sobre o valor da venda, ou seja, pagamento de comissões percentuais.

Desse modo, embora muitas organizações utilizem outros parâmetros para adequar, incentivar ou reduzir o valor da comissão a ser paga ao vendedor, na realidade, existem empresas que dão pouca importância à efetiva contribuição que cada venda contribui para a organização.

Para não cometer esse erro, as empresas devem compreender a importância da contabilidade por ser a fonte geradora de informações e dados relevantes para a tomada de decisões fundamentais. Com isso, uma das ferramentas mais valiosas fornecidas pela contabilidade de custos é a margem de contribuição, ou seja, o resultado de uma empresa, negócio, operação, linha de produtos ou um único produto, após a dedução dos respetivos custos e despesas variáveis, exclusivamente. Apenas essa quantia irá garantir a cobertura do custo fixo e o lucro.

A receita atual para a eficácia da área comercial é a remuneração como ferramenta que apoia a gestão. Quando bem aplicada, esta torna-se muito importante para o alcance de bons resultados, pois motiva os profissionais e incentiva a mudança do seu comportamento. Assim, o sistema de pagamento à comissão baseado na margem de contribuição privilegia a qualidade da venda e impõe uma nova maneira de pensar e agir

não apenas do profissional de vendas, mas também de todos aqueles que interagem nas compras, no recebimento, na produção e na entrega de um pedido.

Em relação ao vendedor, este necessita desenvolver mecanismos inovadores de abordagens nas negociações com os clientes e maior interação com outras áreas da empresa, contribuindo, indiretamente, para o aperfeiçoamento das relações profissionais e fortalecendo os processos internos da empresa.

Existem várias formas de se remunerar o profissional de vendas e, inicialmente, é fundamental para a empresa identificar qual é o fator que mais motiva a sua equipa de vendas, pois nem sempre a recompensa financeira é a que deixa o vendedor mais satisfeito. Por vezes uma recompensa não-financeira, que envolve tanto as questões motivacionais, como reconhecimento e a autoestima, tais como a segurança no emprego e o orgulho de pertencer à organização, são suficientes para motivar plenamente a equipa de vendas. Portanto, é extremamente necessário conhecer o perfil da equipa como um todo para que se consiga atingir os mais altos níveis de satisfação, originando, assim, melhores resultados para a empresa.

Outro fator determinante para se definir o pagamento ou não de comissões aos vendedores é o acentuado conhecimento do produto a ser comercializado, bem como do esforço e empenho do profissional para se concretizar a venda. De uma maneira geral, quanto menor o valor agregado a um determinado produto e quanto menor o valor da empresa no mercado, mais difícil é para o profissional concretizar a venda. Nesses casos, o mérito pela venda é muito mais do vendedor do que da empresa. Assim sendo, esse profissional deveria ser recompensado com comissões sobre os seus resultados. Nos casos em que a venda ocorre muito mais pela empresa do que pelo profissional,

seja pela especificidade do produto, seja pela força da marca da empresa, não é muito usual que se pague comissão.

Um exemplo típico de um profissional que requer muito esforço para concretizar uma venda é o vendedor de livros, pois o seu desempenho depende diretamente do esforço em visitar livrarias e convencer professores e determinados profissionais a utilizarem o seu material. Além disso, esse esforço é diário e desgastante, pois o valor agregado a um livro é relativamente baixo e, portanto, o volume de material a ser vendido deverá ser muito grande. Este é um caso em que a comissão funciona muito bem, pois faz com que o profissional tenha uma motivação extra para aumentar o número de visitas, de modo a que este concretize um maior número de vendas, melhorando o seu desempenho e, conseqüentemente, os resultados da empresa.

Porém, nestes casos a empresa geralmente estabelece uma meta a ser atingida pelo profissional, para que este tenha direito a essa comissão. Esta comissão pode ser individualizada, ou até dividida em partes iguais pela equipa.

A definição da meta de um profissional ou de uma equipa de vendas é outro ponto muito importante e delicado, visto que a saúde financeira da empresa depende diretamente dela, pois a meta é estabelecida em função dos custos do produto e da empresa, ou seja, é o valor necessário para que a empresa consiga honrar os seus compromissos, tais como o pagamento aos fornecedores das matérias-primas utilizadas no processo, os salários e encargos, além de possíveis investimentos. Torna-se delicado, pois deve-se tomar muito cuidado para estabelecê-la, uma vez que a meta deve ser grande o suficiente para cobrir os custos e motivar a equipa. Porém, esta meta deve ser sempre atingível, pois uma meta inalcançável, independentemente do empenho da força

de vendas, acaba por desmotivar toda a equipa. Uma meta irreal terá como consequência profissionais insatisfeitos, resultando numa queda dos resultados da empresa.

No caso de empresas que comercializam produtos peculiares, deve-se tomar um cuidado ainda maior na altura de definir o pagamento das comissões, pois se um determinado produto tem um mercado muito maior que o outro, é natural que ele venda mais e, conseqüentemente, gere mais ganhos para o vendedor responsável por aquele determinado produto. Isto pode acabar gerando insatisfação nas outras equipas que pertencem à mesma empresa, acabando por desmotivar estes colaboradores.

Por outro lado, as empresas que vendem produtos com alto valor agregado ou que possuam uma marca forte o suficiente para que os clientes venham até ela, não costumam pagar comissões.

As empresas que vendem equipamentos complexos, como para a área de mineração e siderurgia, são exemplos de empresas na qual o departamento comercial não precisa ser remunerado com comissão para a melhoria dos resultados. O próprio mercado contribui para o sucesso da empresa.

Além disso, na venda de equipamentos e maquinaria a empresas de mineração, o valor de uma venda é elevado e o número de vendas no ano é baixo. Isto porque o prazo de fornecimento de determinados projetos é longo, e o sucesso da empresa está muito mais associado ao sucesso de todos os departamentos trabalhando em conjunto do que somente ao departamento comercial. Neste caso, costuma-se trabalhar com salários fixos e participação nos lucros da empresa.

Assim, conclui-se que os principais benefícios proporcionados pelo pagamento de comissões são o comprometimento da força de vendas e a motivação que cada profissional tem para se atingir os resultados pré-determinados pela empresa. Uma vez que o resultado financeiro está diretamente ligado ao seu desempenho, quanto mais se vende, mais dinheiro se ganha, sujeitando os profissionais a estarem sempre inovando e tentando atender cada vez melhor o cliente, fazendo com que a empresa tenha um nome cada vez mais reconhecido no mercado, beneficiando-a em vendas futuras.

Para além disso, existe a necessidade de conhecer o perfil da equipa, o produto a ser comercializado e o esforço que a venda terá, de modo a relacionar todos estes aspetos com a estratégia de crescimento da empresa, conseguindo alcançar-se uma definição comum em que todos ficam a ganhar e todos sintam-se satisfeitos e motivados para trabalharem em conjunto.

1.5.2. Participação nos lucros ou resultados (PLR)

A participação nos lucros ou resultados (PLR) consiste num ganho adicional variável alcançado no resultado económico final, apurado contabilisticamente, num determinado período de tempo. É da responsabilidade da empresa, neste caso, estabelecer um percentual desse resultado para distribuí-lo de acordo com critérios pré-estabelecidos.

Assim, a PLR é um instrumento que pressupõe uma parceria direta da empresa com o trabalhador. A empresa conhece a sua atividade, o seu produto e o seu mercado. O trabalhador domina o seu ofício e conhece a empresa onde presta serviços. Nada melhor, então, que ambos estabeleçam objetivos a serem atingidos.

É necessário conhecer a política da administração participativa da empresa, onde seja possível estabelecer uma relação de confiança com os trabalhadores. O conceito de lucro e de resultado deve ser entendido por esses trabalhadores, pois um bom sistema de comunicação e informação são fundamentais, bem como a flexibilidade necessária para que se possa corrigir e contribuir, cada vez mais, com os objetivos propostos.

Assim, torna-se necessário diferenciar a participação nos lucros da participação nos resultados.

Nos sistemas de participação nos lucros, a participação incide nos próprios ganhos da empresa, ou seja, divide-se com os colaboradores uma parte do lucro gerado dentro de um determinado período. Porém, se não houver lucros, esta repartição não ocorrerá. Já a participação nos resultados consiste na distribuição de um determinado valor dos resultados acumulados de períodos anteriores. Esta participação é vinculada a metas mensuráveis, anteriormente estabelecidas.

Pode-se afirmar que o sistema PLR só estará cumprindo o seu propósito se criar espaço para a motivação. Para tal, deve atender a expectativas de reconhecimento e prestígio, aumentando a autoestima da equipa de trabalho, contribuindo para o sucesso, quer da empresa, quer do trabalhador.

A implementação desta forma de remuneração variável pode ser uma vantagem competitiva, visto que o colaborador torna-se corresponsável na competitividade da empresa, mas sendo necessário escolher programas que forneçam sustentabilidade à PLR, pois num mercado de mudanças constantes e de competitividade, o que é positivo no atual período, pode tornar-se num problema num período futuro. Logo, é

fundamental que o processo a ser implementado pela empresa represente uma alavancagem expressiva no caminho da qualidade, da eficiência e da competitividade.

A adoção do sistema PLR constitui uma mudança de cultura nas relações entre empregado e empregador. Para isso, é necessário que o processo seja implementado dentro de um ambiente sério, profissional e de comunicação entre as partes.

Deste modo, o sistema PLR torna favorável a participação efetiva do cliente interno na melhoria contínua da competitividade e produtividade da organização, uma vez que, como forma de incentivo, poderá despertar um comprometimento maior da parte do colaborador.

Este sistema não pode ser entendido como salário, ou complemento ou ajuste do mesmo. Este deve representar, efetivamente, uma participação nos lucros ou resultados comprovadamente auferidos.

De acordo com Silva (2008), o programa de PLR tornou-se uma forma de mobilização interna e de compartilhamento de responsabilidades entre os colaboradores a fim de difundir a comunicação da filosofia da gestão e das estratégias da empresa, daí a importância da total transparência na escolha dos critérios, que, além de ser um procedimento legal, deve estar em conformidade com os objetivos traçados pela administração da empresa que visa com este modelo de remuneração aumentar os resultados da organização através do comprometimento de seus funcionários.

A PLR está diretamente relacionada com a produção e metas atingidas que podem variar até entre os que exercem a mesma função na empresa. Não tendo natureza salarial, não sofre a incidência de encargos sociais.

De acordo com Chiavenato (2004), para existir um bom funcionamento dos programas de PLR é necessário ter por base o comprometimento das pessoas, salientando a importância de uma prévia campanha de conscientização do empregado: "Quase sempre as empresas esbarram em alguns erros: pôr em prática esses programas sem uma prévia campanha de participação e de compromisso".

A participação nos lucros ou resultados é considerada, pela maioria dos doutrinados, como o modelo mais evoluído do relacionamento entre capital e trabalho. O aspecto motivador da PLR e a sua capacidade de aperfeiçoar o desempenho e a competitividade da empresa são bastante visíveis.

Além de incentivar os funcionários para entrar na luta por maior eficiência, qualidade, corte de desperdícios e obtenção de melhorias de curto, médio e longo prazo, o PLR visa tornar o empregado um parceiro de negócios da organização.

Conclui-se que a participação nos lucros ou resultados é um forte instrumento de remuneração variável nas organizações, pois o colaborador sente-se, em parte, responsável pelo sucesso da sua empresa, já que o recebimento desse valor está vinculado a metas alcançadas, ou aos lucros obtidos, exigindo, assim, um comprometimento maior e mais eficaz da parte do colaborador.

Para tal é necessário que tudo esteja definido de forma muito clara e objetiva, principalmente as metas a serem atingidas, o percentual do lucro a ser partilhado e quais os fatores ou indicadores que serão remunerados. Desta forma, ganha a empresa e ganha o colaborador.

1.5.3. Pagamentos diferidos no tempo

O pagamento diferido no tempo consiste na retenção da remuneração variável, total ou parcial, do trabalhador num fundo até uma data específica, com o intuito de atrair e reter os trabalhadores mais qualificados e eficientes por um período de tempo considerável. Esta retenção designa-se por compensação diferida.

Este sistema tem como objetivo aumentar a competitividade da política salarial, bem como acentuar a retenção dos melhores profissionais na organização, visto que o pagamento está associado à permanência destes na organização.

A compensação diferida oferece importantes benefícios ao trabalhador, tais como:

- Poupança, pois o trabalhador pode assegurar os valores da compensação diferida numa conta poupança, se estiver coberto por um plano de previdência ou plano de aposentação independente, o que lhe permite ajudar os membros da família com as despesas de educação, pagamento de hipotecas e outros encargos, ou até mesmo para deixar aos seus filhos uma maior herança;
- Benefícios fiscais, visto que a maioria das contribuições que os empregadores fazem para planos de remuneração diferidos não são tributáveis no momento, uma vez que os juros e os dividendos só são tributáveis quando os trabalhadores receberem a sua compensação futura. Assim, os empregados diminuem os impostos incidentes sobre o seu rendimento durante os seus anos de trabalho, visto que o dinheiro ganho será tributado apenas, como referido, no futuro;
- Potencial de ganhos, porque a compensação diferida oferecida sob a forma de uma conta de investimento ou de opção de ação tem o potencial para aumentar drasticamente o seu retorno esperado ao longo do tempo. Ao invés de simplesmente receber a quantia que foi inicialmente diferida, as contas de investimento ou as

opções de ações podem aumentar o valor antes da aposentação. O lado negativo para investimentos e opções de ações é que a compensação pode correr o risco de baixar em valor tão facilmente como esta pode crescer em valor.

Segundo Huck, Steffen, Seltzer, e Wallace (2011), tendo por base o modelo *Deferred Compensation* de Lazear (2000), a remuneração diferida no tempo pode ser utilizada pelas empresas para obter maior esforço dos seus empregados a longo prazo. Os autores também defendem a existência de uma correlação entre a antiguidade do trabalhador e o incentivo futuro, pois estes referem que aos trabalhadores mais velhos são pagos salários elevados, não tanto por causa do seu desempenho superior enquanto antigos, mas sim do seu desempenho enquanto novos, visto que a sua alta remuneração futura serve para motivá-los durante os primeiros anos das suas carreiras.

Os autores também defendem que o salário diferido no tempo pode reduzir a rotatividade de trabalhadores, desempenhando, assim, um papel de retenção, visto que o trabalhador que sair mais cedo perde os direitos para obter os benefícios diferidos. Do ponto de vista do trabalhador, a compensação diferida pode ser preferível como uma forma de poupança, como um sinal de avanço na carreira, ou como um seguro.

Este sistema de compensação diferida representa, basicamente, um acordo entre a empresa e o seu trabalhador em que se comprometem um com o outro, onde pode-se definir um contrato implícito, isto é, um contrato que se baseia principalmente na confiança entre a empresa e o trabalhador, não sendo necessariamente uma lei formal ou um documento escrito (Salinié, 1997). Assim, assume-se que se trata de um contrato de autoaplicação, consistindo num conjunto de promessas que, embora não possa ser juridicamente vinculativo, não deixa de ser válido (Carmichael, 1989).

Segundo Lazear (1998), a desvantagem destes acordos de compensação diferida é que o trabalhador não tem total confiança ou certeza de que a entidade vai ser financeiramente capaz de cumprir com as promessas feitas na altura do pagamento, havendo, assim, um risco associado à incapacidade da empresa cumprir os seus compromissos, ou seja, desta declarar insolvência e até falência.

1.5.4. Torneios de promoções

Os torneios de promoções são sistemas de incentivo que algumas empresas utilizam para fazer com que seus empregados trabalhem com total empenho num contexto de informação assimétrica e com elevados custos de monitorização.

A teoria da compensação relativa ou teoria dos torneios de promoção (*tournament theory*) é uma teoria usada para determinar a dimensão do aumento associado com uma particular promoção numa determinada organização.

A ideia proposta pela teoria é criar um sistema de competições dentro da firma, com o objetivo de estimular os agentes a utilizarem as suas melhores estratégias para alcançar o melhor desempenho possível e conseguirem um nível de esforço mais elevado.

Como prémio, o trabalhador recebe um significativo aumento salarial, que durante o concurso é desejado por todos os participantes e é promovido, no final do torneio, ao cargo imediatamente superior, o *Chief Executive Office* (CEO).

Para Ehrenberg e Bognanno (1990), o interesse académico pela questão dos torneios deriva do fato de que, sob um certo conjunto de pressupostos, este esquema de

remuneração tem propriedades normativas desejáveis devido à estrutura de incentivos que eles proporcionam.

Segundo estes autores, os modelos de torneios têm um grande interesse, porque eles parecem descrever adequadamente as compensações estruturais aplicáveis a muitos executivos corporativos, a professores, a vendedores e a profissionais que disputam desportos.

A teoria ajuda a explicar o porquê de entre alguns candidatos escolhidos cuidadosamente para um alto cargo executivo, um deles é selecionado e vem a receber talvez até três vezes mais o que os outros recebem. O diferencial de salário existe não porque o executivo se torna três vezes mais produtivo do que os outros, mas sim para servir como incentivo para que os empregados mais jovens trabalhem com mais empenho e dedicação, de forma a ganhar o próximo concurso, possibilitando a sua progressão e o seu crescimento na empresa, logo há uma motivação acrescida para os trabalhadores chegarem ao mesmo patamar remuneratório.

Na realidade, os torneios visam lidar com o problema do risco moral através de um esquema de incentivos cujo prémio ou compensação é diferido no tempo, mas cujo esforço é contínuo.

Assim, os torneios de promoção são, na realidade, esquemas de incentivos de pagamento baseados no desempenho relativo dos participantes. A única informação necessária que é usada é a medida relativa, isto é, a informação de quem obteve ou teve o melhor desempenho em relação aos outros colegas de equipa.

Um outro objetivo deste sistema de incentivo consiste em promover um significativo desempenho de todos os participantes através de uma classificação (*rank order*), ou seja, todos os que aspiram ao topo devem trabalhar arduamente para conseguir uma posição superior, bem como o prémio relativamente a salários e remunerações extremamente elevados.

Os concursos de promoção são situações em que a compensação do indivíduo depende apenas de sua produção em relação à dos seus competidores, onde, supostamente, o mercado de trabalho não remunera os colaboradores de acordo com uma medida absoluta de produtividade, mas sim tendo por base o que o trabalhador produziu em relação aos outros trabalhadores da empresa.

De fato, é assumido que a organização promove uma espécie de torneio para classificar os colaboradores de acordo com sua produtividade relativa. As recompensas são distribuídas de acordo com esta classificação, sendo que o melhor e mais empenhado colaborador recebe um grande prémio.

A teoria dos torneios para pagamento dos executivos assume que existe uma estrutura de pagamento que permite avaliar os enormes níveis de produtividade entre aqueles executivos que acreditam que eles estão numa competição para o topo. Todos os competidores estão tentando provar a eles mesmos que valem mais que os seus colegas para a promoção.

Segundo Lazear (1998), esta teoria é utilizada para determinar o tamanho de um aumento salarial associado a uma promoção específica. Este é o ponto principal dos torneios, um grande aumento nos rendimentos associado a uma promoção pré-definida,

funcionando como um grande incentivo para ser promovido e fazendo com que os trabalhadores se empenhem ao máximo para participar e saírem vitoriosos dos concursos.

A teoria procura combater os problemas no mercado interno de trabalho das empresas, cujos cargos envolvem tarefas complexas e de difícil monitorização e medição.

Assim, Lazear (1998) afirma que existem três características essenciais com relação a esta teoria:

1 - Os prémios são fixados antecipadamente e são independentes do desempenho absoluto do trabalhador, pois muitas empresas fixam as vagas antecipadamente e associada a cada vaga está associado também um salário.

2 - O vencedor de uma promoção num torneio de promoção recebe um prémio não por ter sido o melhor, mas por ter sido melhor do que os outros, visto que o que realmente importa é o desempenho relativo e não o desempenho absoluto.

3 - O esforço que cada trabalhador deposita na competição de promoção depende do tamanho do aumento salarial que este receberá, caso vença. Quanto maior for a amplitude entre os níveis salariais, maior será o esforço que os colaboradores irão exercer para serem promovidos e obterem a vaga, ou seja, quanto maior for o aumento associado a uma dada promoção, maiores serão os incentivos para serem promovidos. Como resultado, os trabalhadores irão esforçar-se para obter a promoção que consiga levar a grandes aumentos salariais.

O ponto fundamental que Lazear (1998) destaca é que o salário da presidência age não tanto como um motivador para o vice-presidente, mas sim como um motivador para

os seus assistentes se esforçarem. Assim, a estrutura salarial e suas recompensas implícitas pelas promoções induzem os colaboradores a imputarem mais esforço nas suas funções e, conseqüentemente, a aumentarem os lucros das firmas. Portanto, a estrutura salarial da firma é um fator importante da estratégia organizacional da empresa, bem como um fator de competitividade.

A heterogeneidade dos colaboradores reduz os incentivos em torneios de promoção, pois tanto aqueles com uma alta habilidade como os que possuem uma baixa habilidade terão a oportunidade de modificar o resultado (vencer ou perder) devido a uma mudança marginal no seu esforço. Deste modo, na estruturação dos torneios é importante que o grupo de colaboradores ou competidores possua habilidades semelhantes.

Uma importante crítica feita à adoção dos torneios de promoção enquanto mecanismo motivacional é que este pode levar ao surgimento de sabotagem, pois a obtenção do prêmio depende não do desempenho absoluto, mas do desempenho relativo, o que pode levar os colaboradores a reduzir o desempenho dos seus competidores (Kong-Pin Chen, 2003).

Deste modo, o sistema de torneios de promoções apresenta como principal vantagem a facilidade de comunicar aos colaboradores acerca do seu bom desempenho em vez de quão melhor foi o seu desempenho, devido aos seus menores custos de medição (medição relativa). A principal desvantagem deste tipo de sistema é que os trabalhadores podem ter incentivos para competir entre si ao invés de cooperar uns com os outros ou até mesmo utilizar a sabotagem entre colegas.

1.5.5. Salários de eficiência

Um dos principais custos de gestão de uma empresa consiste no pagamento de salários aos seus funcionários e gerentes. Num mercado de trabalho competitivo, os salários dos funcionários são ditados pela oferta e procura de trabalhadores, onde este nível salarial é conhecido como o salário de equilíbrio.

A teoria dos salários de eficiência consiste na ideia de que poderia ser benéfico para os empregadores, em alguns casos, pagar aos trabalhadores um salário superior ao salário de equilíbrio (Lazear, 2000).

Embora a teoria económica sugira que os níveis salariais devem ser determinados pela oferta e procura de trabalhadores, existem empresas dispostas a pagar salários superiores aos seus trabalhadores, que podem variar significativamente em relação a outras empresas. Esta teoria sugere que a produtividade do trabalhador tem uma relação positiva com o pagamento, isto é, se as empresas remunerarem mais um trabalhador, este irá trabalhar mais e, conseqüentemente, produzir mais do que se pagasse o salário de equilíbrio.

A teoria dos salários de eficiência serve para racionalizar um determinado negócio a optar por pagar aos trabalhadores mais do que precisam para preencher posições.

Deste modo, as empresas conseguem atrair e manter os melhores talentos, visto que um trabalhador altamente qualificado irá procurar, em primeiro lugar, as entidades que oferecerem uma maior remuneração. Assim, o empregador que oferecer salários mais elevados terá, portanto, mais possibilidades de atrair e contratar pessoal qualificado.

Outra razão para as empresas optarem por este sistema é o fato de os salários de eficiência aumentarem a lealdade do colaborador, pois os trabalhadores que são remunerados a um salário médio ou abaixo da média poderiam sentir-se confiantes de que estes poderiam conseguir um novo emprego com remuneração comparável, o que poderia levá-los a valorizar menos o seu trabalho. Um trabalhador ao saber que não seria capaz de ganhar tanto ao realizar o mesmo trabalho em outras empresas, iria trabalhar mais para evitar ser demitido. Para além disso, colaboradores leais e com cargos relevantes também podem reduzir os custos associados com o recrutar e treinar novos trabalhadores.

O sistema de salários de eficiência apresenta como principais objetivos os seguintes:

- Aperfeiçoar a seleção de pessoal nos processos de recrutamento, pois uma empresa que remunera melhor os seus colaboradores tem maior probabilidade de atrair os melhores trabalhadores para os postos de trabalho;
- Induzir uma maior dedicação e esforço aos trabalhadores, mesmo após a sua contratação;
- Reduzir a probabilidade dos trabalhadores mais eficientes e qualificados serem atraídos por empresas concorrentes, visto que as empresas pretendem manter nos seus quadros o pessoal o mais qualificado possível.

As razões mais relevantes para as empresas adotarem o sistema de salários de eficiência são as seguintes:

- As empresas sentem dificuldades de monitorização do desempenho dos seus trabalhadores (diferença essencial entre o fator trabalho e demais fatores de produção, cujo esforço é mais facilmente observável e controlável);

- A quantidade de esforço despendida no trabalho poderá estar relacionada com o fato deste ser melhor ou pior remunerado (razões psicológicas e sociais, igualmente específicas do fator trabalho);
- A negligência (*shirking*) no trabalho perturba a produtividade total da empresa, em particular em atividades de capital intensivas com necessidades de trabalho muito qualificado e eficiente.

Existem modelos alternativos do salário de eficiência: o *nutrition model* admite que os salários elevados poderiam aumentar a produtividade dos trabalhadores, visto que, com salários mais altos, os colaboradores poderiam comprar mais e melhores alimentos, tornando-se mais nutridos e, conseqüentemente, mais determinados e produtivos no trabalho.

Assim, existe uma relação entre a nutrição dos trabalhadores e a sua produtividade no mercado de trabalho (Strauss, 1996), visto que, segundo Weiss (1990), um trabalhador doente pode estragar o equipamento, produzir produtos defeituosos que deverão ser reparados no futuro, ou, no caso de doenças contagiosas, pode contaminar outros trabalhadores, contribuindo para o declínio dos lucros da empresa.

O *shirking model* defende que, remunerando os seus trabalhadores com um salário acima do nível no mercado, as empresas oferecem ao trabalhador um incentivo para que este realize as suas funções com mais empenho e dedicação de modo a manter o seu posto de trabalho. Caso contrário corre o risco de ser demitido (Stiglitz e Shapiro, 1984).

Segundo Stiglitz (1974) e Salop (1979), o *labor turner model* assume que as entidades, ao pagarem um salário acima do salário de equilíbrio, reduzem custos relativamente à rotatividade dos colaboradores, tais como recrutamento, seleção, formação, entre outros. Esta redução da rotatividade pode provocar um aumento na produtividade média dos trabalhadores, visto que existem mais trabalhadores experientes e qualificados, em comparação com os trabalhadores que estão adquirindo experiência e qualificações.

O *adverse selection model* explica que os salários médios mais elevados pagos pelas empresas tendem a atrair trabalhadores com maior produtividade. Deste modo, em média, as empresas irão contratar trabalhadores mais produtivos, reduzindo, assim, o problema de seleção adversa no mercado de trabalho. Weiss (1980) defende que quanto mais alto for o salário pago pela organização, maior será a qualidade média da força de trabalho desta. Assim, quanto maior for a qualidade média da força de trabalho, maior será a produtividade e, portanto, mais elevados seriam os lucros da empresa.

CAPÍTULO II - EVIDÊNCIA EMPÍRICA PARA OS AÇORES

2.1. Apresentação do problema a analisar

O presente trabalho visa a analisar qual a preferência da população em relação a duas alternativas de remuneração: salário mensal fixo, independente do desempenho do trabalhador, ou salário mensal com duas componentes, fixa e variável, sendo esta última dependente do desempenho do trabalhador. É ainda objetivo deste estudo avaliar se, no que diz respeito a outros tipos de incentivos, a população estaria disposta a auferir um salário fixo mais reduzido, mas com mais incentivos não financeiros, bem como qual a ordem de preferência de alguns desses incentivos, indicados no inquérito em anexo.

Posto isto, é relevante mencionar que as respostas às questões acima mencionadas variam consoante as características individuais dos indivíduos, sendo estas o sexo, idade e habilitações literárias, e características do lado da procura como a ocupação, setor de trabalho onde atua e a atividade económica onde se insere.

2.2. Os dados

Os dados obtidos e utilizados neste estudo foram adquiridos através de um inquérito realizado na ilha de São Miguel, Açores, entre os meses de Abril e Junho de 2014. Os inquéritos foram efetuados apenas por via eletrónica, originando, assim, uma amostra de 246 indivíduos.

O inquérito realizado encontra-se em anexo para eventuais esclarecimentos acerca das questões colocadas aos inquiridos.

Do total de inquiridos da amostra, observou-se que 65.9% corresponde a indivíduos do sexo feminino, logo 34.1% foram indivíduos do sexo masculino, havendo, assim, uma predominância de inquiridos do sexo feminino, tal como se encontra na Tabela 1.

Tabela 1. Sexo.

	Percentagem
Feminino	65.9
Masculino	34.1

Também se verificou que a maioria dos indivíduos tinha a idade compreendida entre 21 e 30 anos, correspondente a 54.9% da amostra total, que se encontra representado na Tabela 2.

Tabela 2. Idade.

	Percentagem
Menores de 20 anos	4.9
Entre 21 e 30 anos	54.9
Entre 31 e 40 anos	19.1
Entre 41 e 50 anos	11.8
Entre 51 e 60 anos	8.1
Maiores de 60 anos	1.2

Posto isto, analisou-se as habilitações literárias da amostra, estando estas representadas na Tabela 3, onde se constatou que 46.7% dos inquiridos possui

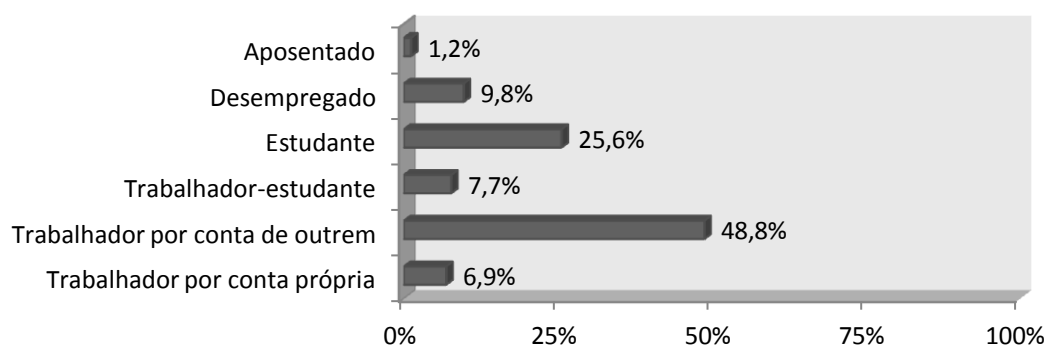
licenciatura, seguido de 30.9% com o ensino secundário e os detentores de mestrado correspondem a 10.2%.

Tabela 3. Habilitações Literárias.

	Percentagem
Básico	2.0
Secundário	30.9
Licenciatura	46.7
Bacharelato	0.8
Pós-graduação	7.3
Mestrado	10.2
Doutoramento	2.0

Relativamente à ocupação dos inquiridos, observou-se que 48.8% trabalham por conta de outrem, 25.6% são estudantes, 9.8% são desempregados, 7.7% são trabalhadores que também estudam, 6.9% trabalham por conta própria e 1.2% encontram-se aposentados, tal como se verifica na Figura 1.

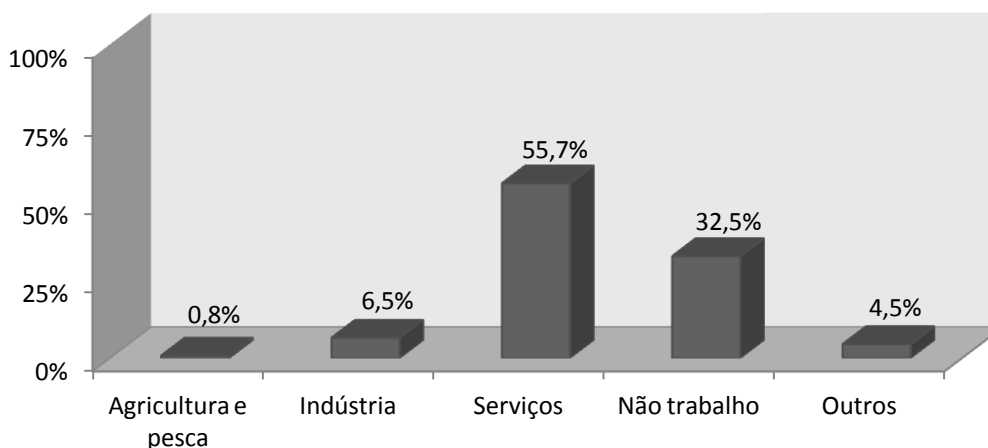
Figura 1. Ocupação.



Em relação à atividade económica onde os indivíduos se inserem, a Figura 2 mostra que 55.7% atua em serviços, 32.5% não trabalha, 6.5% trabalha em indústria, 0.8% na agricultura e pesca e 4.5% corresponde a outras atividades.

É de salientar que no indicador dos indivíduos que não trabalham estão inseridos os estudantes, desempregados e aposentados, originando, assim, um percentual significativo.

Figura 2. Atividade económica.



Quanto ao setor de trabalho onde atua, 37.8% da amostra trabalha no setor privado, enquanto 29.7% atua no público. Não responderam a esta questão 32.5% dos inquiridos como consequência da questão anterior, visto que os indivíduos que não trabalhavam de momento não puderam responder a esta questão.

Assim, para uma melhor análise desta questão, considerou-se como total da amostra 166 indivíduos, sendo esta a população trabalhadora. Deste modo, 56% da nova amostra trabalha no setor privado e 44% no setor público.

Tabela 4. Setor de trabalho (amostra total).

	Porcentagem
Público	29.7
Privado	37.8
Não respondeu	32.5

Tabela 5. Setor de trabalho (amostra parcial).

	Porcentagem
Público	44
Privado	56

A questão seguinte (Q1) diz respeito à preferência entre duas alternativas remuneratórias: alternativa 1 (salário mensal fixo, independente do desempenho) e alternativa 2 (salário mensal com duas componentes, fixa e variável, sendo esta última dependente do desempenho).

Deste modo, verificou-se que 41.5% dos inquiridos preferiu a alternativa 1, logo 58.5% optariam pela alternativa 2.

Tabela 6. Preferência remuneratória entre duas alternativas.

	Porcentagem
Alternativa 1: salário fixo mensal, independente do desempenho.	41.5
Alternativa 2: salário mensal com duas componentes, fixa e variável, sendo esta última dependente do desempenho.	58.5

Posto isto, analisou-se a questão referente à disposição de auferir um salário fixo mais reduzido, mas com mais incentivos não financeiros, no que diz respeito a outros tipos de incentivos (Q2).

Assim, observou-se que 57.7% dos indivíduos estavam dispostos a receber um salário menor, mas com mais incentivos não financeiros, enquanto que 42.3% não aceitavam esta diminuição de salário.

Tabela 7. No que diz respeito a outros tipos de incentivos, estaria disposto a receber um salário fixo mais reduzido, mas com mais incentivos não financeiros.

	Percentagem
Sim	57.7
Não	42.3

Apenas para os inquiridos que responderam “sim” à questão anterior, procedeu-se à análise da ordem de preferência de doze exemplos de incentivos não financeiros referidos no inquérito, sendo estes os seguintes:

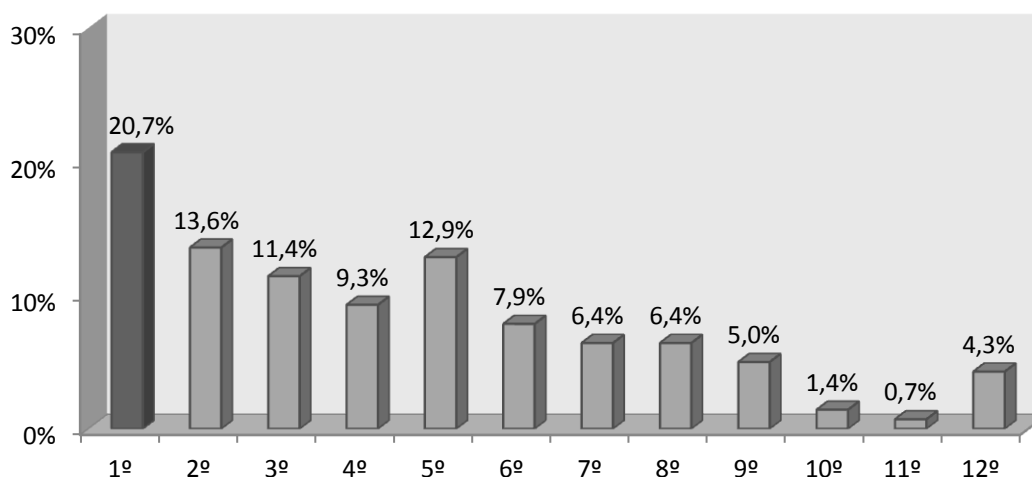
1. Flexibilidade de horário.
2. Redução da carga horária.
3. Aumento das férias.
4. Automóvel da empresa.
5. Oferta/desconto em relação ao estacionamento.
6. Seguro de saúde individual/familiar.
7. Seguro de vida.
8. Troféu (reconhecimento).

9. Jantares da empresa.
10. Programas de formação.
11. Planos pré-reforma.
12. *Child-care* (espaço infantil para filhos).

Tal como referido acima, apenas se considerou como amostra a esta questão os indivíduos que responderam afirmativamente à questão anterior, originando, assim, uma nova amostra total de 140 indivíduos.

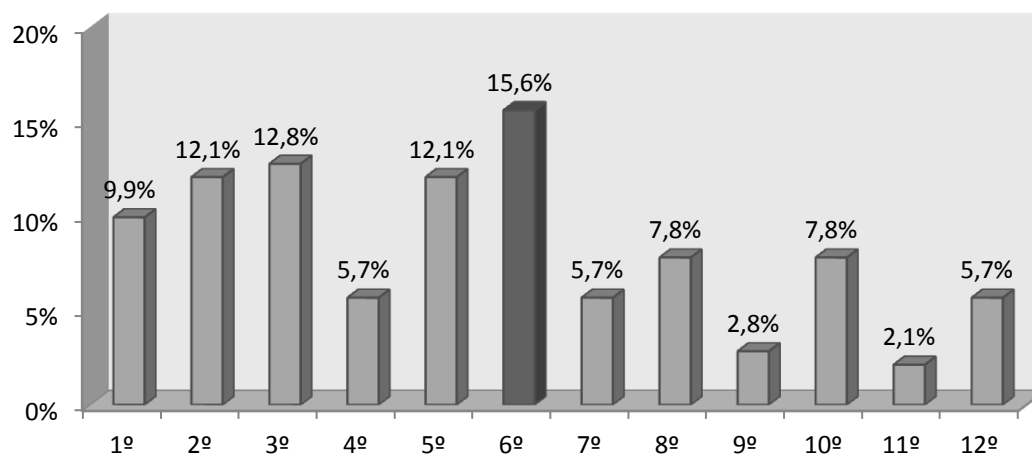
Relativamente à flexibilidade de horário, verificou-se que 20.7%, correspondente à maior parte dos inquiridos, colocou este incentivo como 1ª opção.

Figura 3. Flexibilidade de horário.



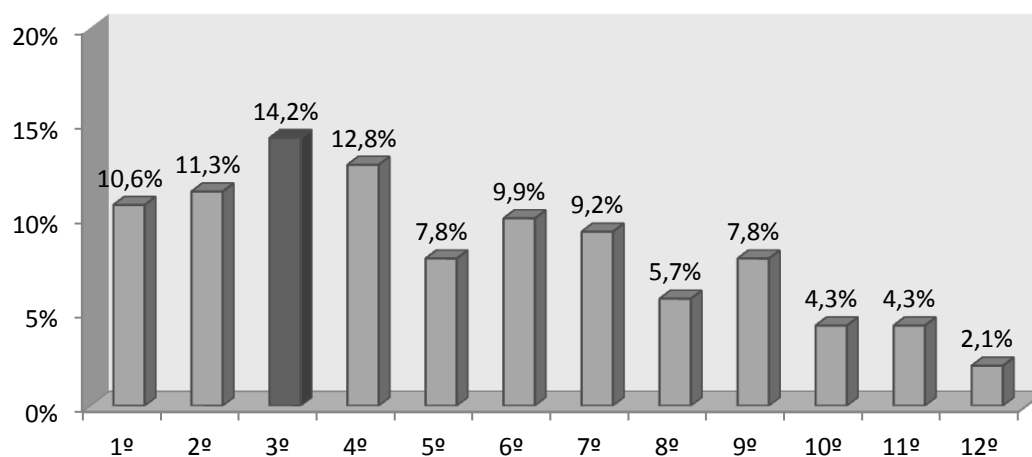
Em relação à redução da carga horária, analisou-se que a maior percentagem de indivíduos foi de 15.6%, que classificou este incentivo como 6ª opção.

Figura 4. Redução da carga horária.



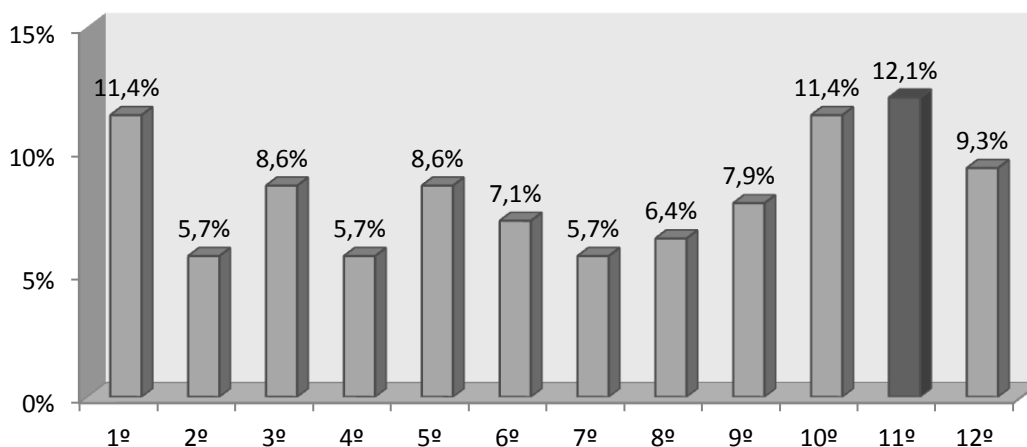
De seguida, verificou-se que a maioria dos inquiridos (14.2%) classificou o aumento das férias como 3ª opção.

Figura 5. Aumento das férias.



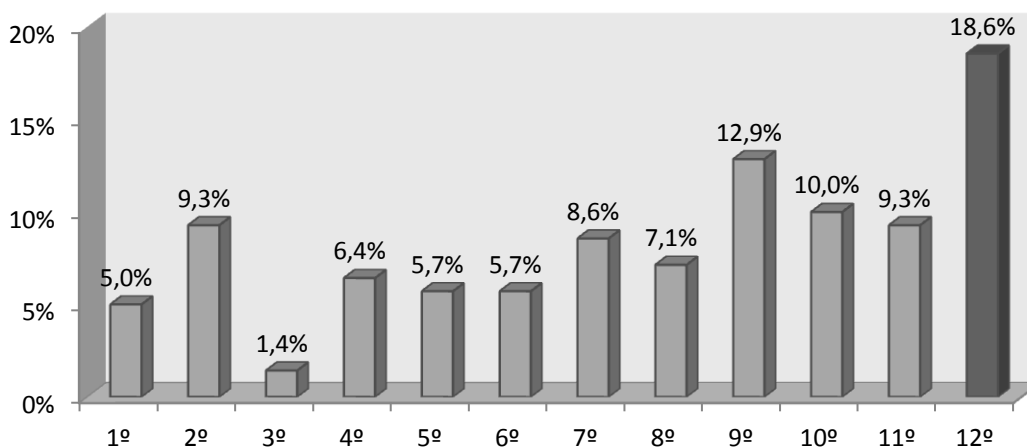
Quanto ao automóvel da empresa, a maior parte foi de 12.1% de respostas que colocam este incentivo como 11ª opção.

Figura 6. Automóvel da empresa.



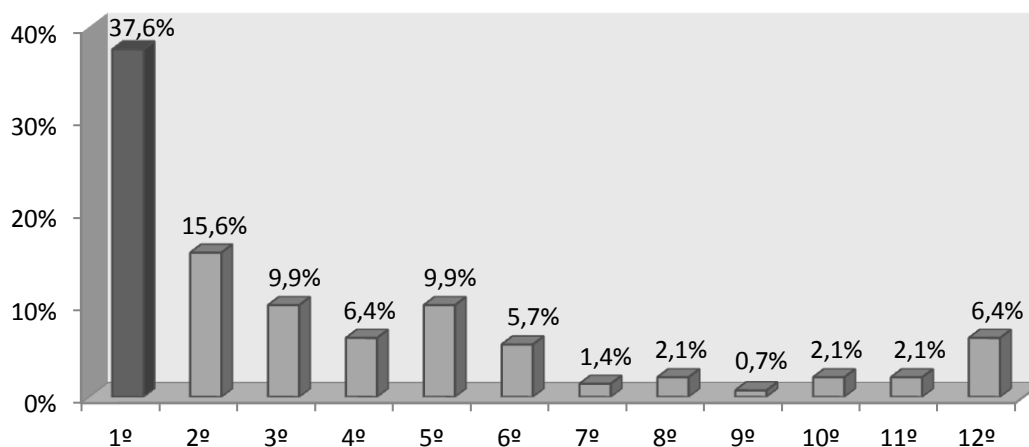
Deste modo, observou-se que a maioria, correspondente a 18,6%, considerou a oferta ou desconto de estacionamento como 12ª opção, ou seja, como última opção.

Figura 7: Oferta/desconto em relação ao estacionamento.



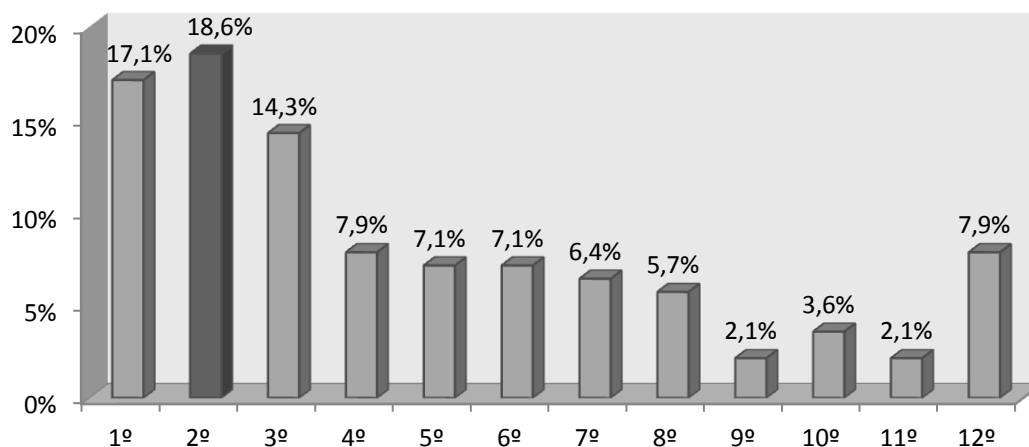
Relativamente ao seguro de saúde individual ou familiar, analisou-se que a maior parte foi de 37,6%, fazendo corresponder este incentivo à 1ª opção.

Figura 8. Seguro de saúde individual/familiar.



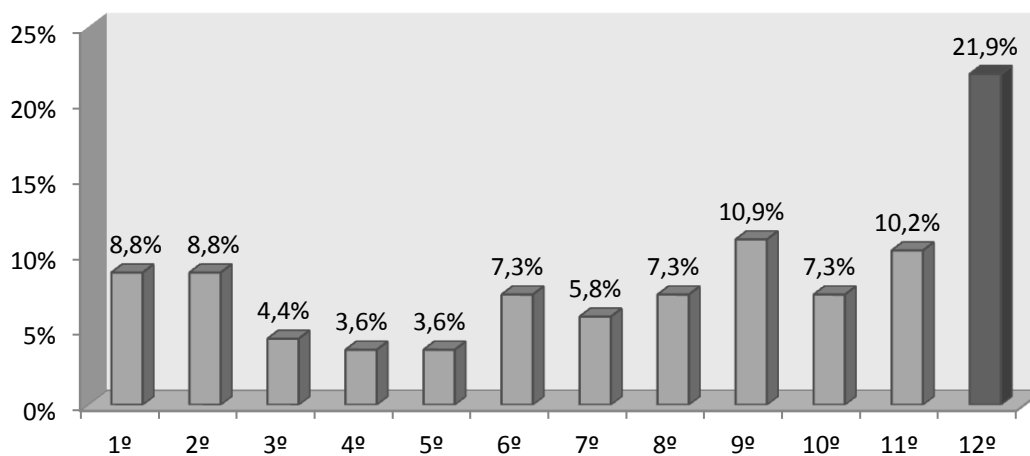
Consecutivamente, verificou-se que 18,6%, correspondente à maioria, ordenou como 2ª opção o incentivo respeitante ao seguro de vida.

Figura 9: Seguro de vida.



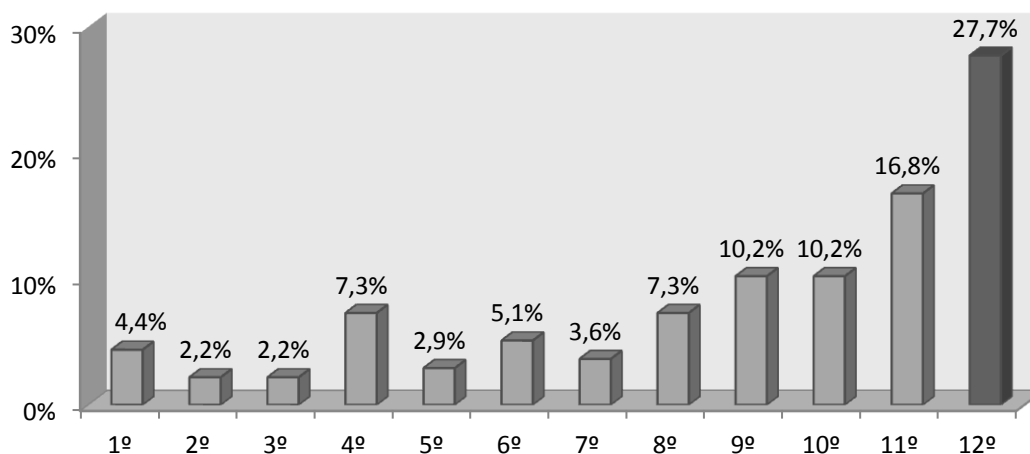
De seguida, observou-se que o troféu (incentivo de reconhecimento) foi considerado como 12ª opção, segundo a maior parte de respostas dos inquiridos de 21,9%.

Figura 10. Troféu.



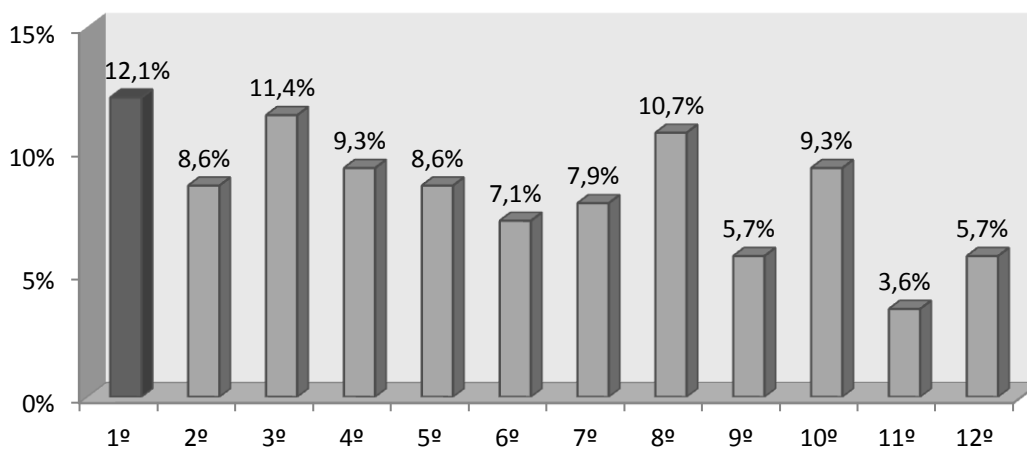
Em relação à preferência pela participação em jantares da empresa, 27.7% dos inquiridos, correspondendo à maioria destes, colocou este incentivo como 12ª opção.

Figura 11. Jantares da empresa.



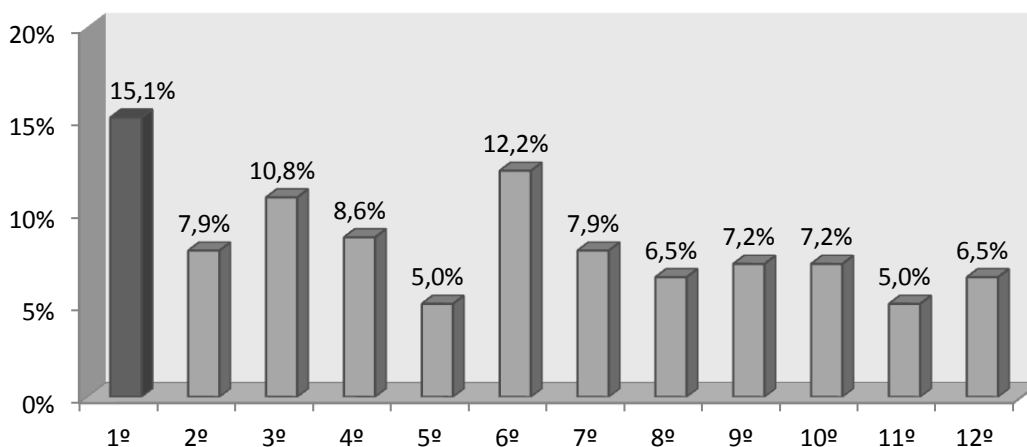
Posto isto, verificou-se que a maior parte dos inquiridos (12.1%) classificou os programas de formação como 1ª opção.

Figura 12. Programas de formação.

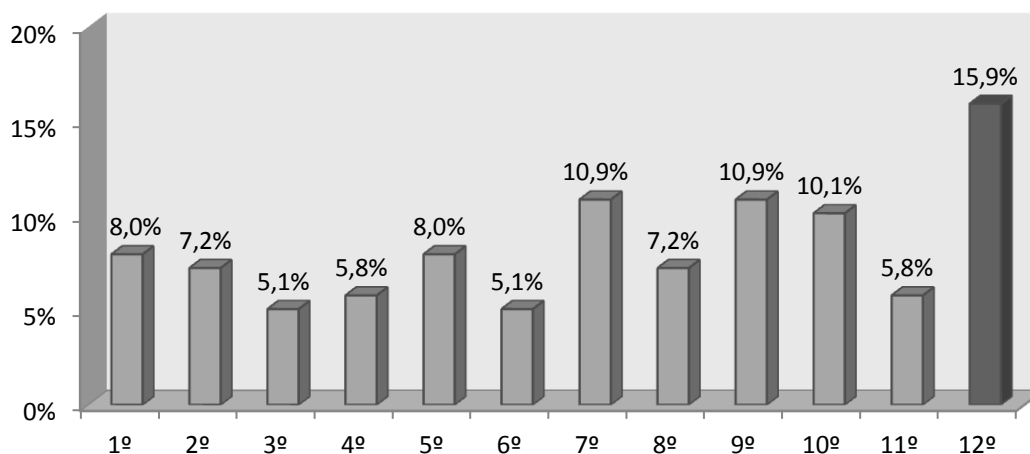


Quanto aos planos pré-reforma, observou-se que a maior percentagem de indivíduos foi de 15.1%, que ordenou este incentivo como 1ª opção.

Figura 13. Planos pré-reforma.



Relativamente ao espaço infantil para filhos, mais conhecido por *child-care*, analisou-se que a maioria dos indivíduos foi de 15.9%, correspondendo à 12ª opção.

Figura 14. *Child-care*.

Os resultados obtidos na questão anterior não foram os resultados ótimos, visto não se ter verificado uma posição contínua e ordenada dos incentivos indicados. Contudo, foi possível retirar conclusões relevantes numa outra perspetiva.

Como se pode observar, as posições variaram entre o 1º e 3º lugar, correspondendo aos incentivos preferidos, logo os mais relevantes e importantes, e entre o 11º e 12º lugar, correspondendo ao penúltimo e último lugar, isto é, aos incentivos com menos importância. Assim, analisa-se que os inquiridos não têm preferências intermédias, ou seja, ou o incentivo é importante ou não é, exceto o caso do incentivo da redução da carga horária que se encontrou como 6ª opção.

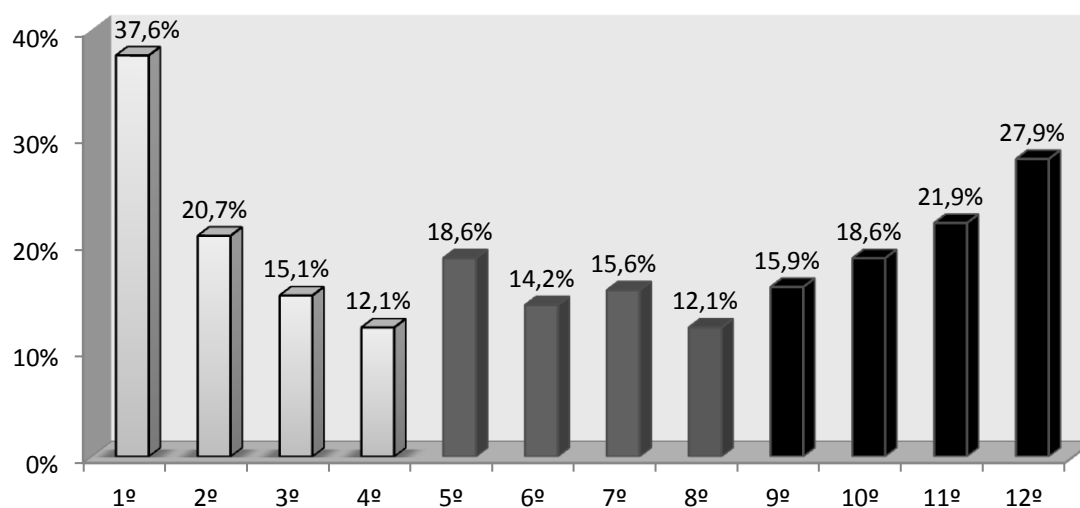
Posto isto, conclui-se que os incentivos mais proeminentes para os indivíduos foram, ordenadamente segundo as preferências percentuais, o seguro de saúde individual ou familiar, a flexibilidade de horário, os planos pré-reforma, os programas de formação, o seguro de vida e o aumento das férias. Assim, verifica-se que os inquiridos tiveram dificuldade em diferenciar qual destes incentivos era o mais

importante para o posicionar em 1º lugar, mas, segundo a percentagem obtida, o seguro de saúde individual ou familiar posiciona-se como 1ª opção.

Relativamente aos incentivos ordenados como os de menor relevância, estes foram, ordenadamente segundo as preferências percentuais, o automóvel da empresa, o *child-care*, a oferta ou desconto em relação ao estacionamento, o troféu e os jantares da empresa, sendo este último o de menor importância de entre todos os incentivos, visto ter sido classificado com a maior percentagem na última posição.

Deste modo, foi possível determinar uma nova figura com as posições ordenadas de cada incentivo, tendo em conta que este representa os incentivos mais relevantes e os menos importantes.

Figura 15. Posições ordenadas dos incentivos.



Legenda:

- | | | |
|------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| 1º) Seguro de saúde ind./familiar. | 5º) Seguro de vida. | 9º) <i>Child-care</i> . |
| 2º) Flexibilidade de horário. | 6º) Aumento de férias. | 10º) Oferta/desconto estacionamento. |
| 3º) Planos pré-reforma. | 7º) Redução da carga horária. | 11º) Troféu. |
| 4º) Programas de formação. | 8º) Automóvel da empresa. | 12º) Jantares da empresa. |

Em relação aos dados desta nova figura, é de salientar que as primeiras quatro posições correspondem aos incentivos classificados em 1º lugar pelos indivíduos, ou seja, aos incentivos realmente importantes, enquanto que os quatro últimos lugares dizem respeito aos incentivos colocados como 12º opção pelos inquiridos, mais concretamente, aos incentivos com pouca relevância.

2.3. O Modelo Econométrico

Nesta etapa do estudo procedeu-se à utilização de um modelo econométrico com fim a realizar a análise das duas questões anteriormente mencionadas relativamente à preferência entre as duas alternativas remuneratórias e à disposição de auferir um salário menor, mas com mais incentivos não financeiros.

Mais especificamente, pretende-se analisar os determinantes das seguintes preferências:

Questão 1 (Q1): Indique a sua preferência, dadas as seguintes alternativas:

- **Alternativa 1:** Salário mensal fixo, independente do desempenho.
- **Alternativa 2:** Salário mensal com componentes fixa e variável, sendo esta última dependente do desempenho.

e

Questão 2 (Q2): No que diz respeito a outros tipos de incentivos, estaria disposto a receber um salário fixo mais reduzido, mas com mais incentivos não financeiros?

- **Alternativa 1:** Sim.
- **Alternativa 2:** Não.

A resposta a qualquer uma destas questões é binária. Deste modo, o modelo *Probit* mostrou ser adequado para esta análise, como se pode observar através da sua descrição:

Considere-se que a propensão para o inquirido i escolher entre cada uma das alternativas (alternativa 1 ou alternativa 2) é descrita pelo seguinte procedimento:

$$y_i^* = \alpha' x_i + \varepsilon_i \quad i=1, \dots, N$$

onde,

y_i^* – Variável latente (propensão)

α – Vetor de parâmetros a estimar

x_i – Vetor de variáveis explicativas

ε_i – Componente aleatória

Contudo o que é observado é uma variável binária do tipo:

$$y_i = \begin{cases} 1 & \text{se } y_i^* > 0 & \text{Alternativa 1} \\ 0 & \text{se } y_i^* \leq 0 & \text{Alternativa 2} \end{cases}$$

Assumido que a componente aleatória segue uma distribuição do tipo $N(0,1)$, então a probabilidade do indivíduo optar pela alternativa 1 é:

$$P(y_i = 1) = P(y_i^* > 0) = P(\varepsilon_i > -\alpha' x_i) = 1 - \Phi(-\alpha' x_i)$$

donde :

$$P(y_i = 0) = 1 - P(y_i = 1) = \Phi(-\alpha' x_i)$$

onde Φ corresponde à função de distribuição acumulada da normal padrão.

A estimação dos parâmetros do modelo pode se feita através do método de máxima verosimilhança, sendo a função deste método logaritmizada dada por:

$$\text{LogL} = \sum_{i=1}^N \{ (1 - y_i) \ln[1 - \Phi(\alpha' x_i)] + y_i \ln[\Phi(\alpha' x_i)] \}$$

Os parâmetros estimados são interpretados da seguinte forma: Se o parâmetro resultar positivo indica que a variável tem um efeito positivo na probabilidade de o individuo escolher a alternativa 1. Por outro lado, se o parâmetro resultar negativo, a variável tem um efeito negativo na probabilidade do inquirido escolher a alternativa 2.

2.4. Resultados da Estimação do Modelo *Probit*

Os resultados obtidos da estimação do modelo relativamente às respostas da questão **Q1** (Indique a sua preferência, dadas as seguintes alternativas) podem ser verificados na Tabela 8. Deste modo, a variável dependente assume o valor 1 no caso de o individuo escolher a alternativa 1 (salário mensal fixo, independente do desempenho) e o valor 0 se este preferir a alternativa 2 (salário mensal com componentes fixa e variável, sendo esta última dependente do desempenho).

Em relação às variáveis explicativas, foram escolhidas o sexo, as idades, as habilitações literárias, a ocupação, o setor de trabalho onde o individuo atua e a atividade económica onde se insere.

Como se pode observar as variáveis que têm poder explicativo, isto é, que exercem alguma influência na preferência do tipo de salários, são os indivíduos do ensino superior, os trabalhadores por conta de outrem, os indivíduos que atuam nos serviços e que se inserem no setor público.

Posto isto, verificou-se que os indivíduos com o ensino superior têm maior probabilidade de escolher a alternativa 1, quando comparados com os detentores dos restantes níveis de ensino, ou seja, estes preferem um salário mensal fixo sem depender do desempenho.

Já os trabalhadores por conta de outrem têm menor probabilidade de escolher a alternativa 1 em comparação com os restantes indivíduos, logo estes indivíduos escolhem optar por um salário mensal com parte fixa e parte variável que dependa do seu desempenho.

Os trabalhadores dos serviços têm maior probabilidade de preferir um salário mensal fixo sem depender do desempenho (alternativa 1) em comparação com os restantes trabalhadores.

Contudo os trabalhadores do setor público, o qual contempla essencialmente os serviços, têm menor probabilidade de escolher a alternativa 1, ou seja, preferem um salário mensal com parte fixa e parte variável que dependa do desempenho, em vez de preferirem um salário mensal meramente fixo tal como se observou nos indivíduos que trabalham nos serviços.

Possivelmente, os trabalhadores deste setor não constituem uma amostra aleatória da população, podendo-se concluir que os indivíduos que trabalham no setor público são mais avessos ao risco, isto é, preferem não correr riscos e ter um salário garantido.

Tabela 8. Resultados estimados da questão Q1.

	Coeficiente	Erro Padrão	
Constante	0,042	0,452	
Homem	0,191	0,183	
Ensino Superior	0,328	0,187	***
Trabalhador por Conta de Outrem	-0,583	0,236	**
Estudante	-0,017	0,263	
21 ≤ Idade ≤ 40	-0,109	0,421	
41 ≤ Idade ≤ 60	0,194	0,475	
Idade > 60	0,340	0,874	
Serviços	0,651	0,234	*
Setor Público	-0,432	0,212	**
Log-L		157,5	
N		246	

*Significativo a 1% ** Significativo a 5% ***Significativo a 10%

Os resultados obtidos em relação às respostas da questão **Q2** (No que diz respeito a outros tipos de incentivos, estaria disposto a receber um salário fixo mais reduzido, mas com mais incentivos não financeiros) podem ser observados na Tabela 9. A variável

dependente assume o valor 1 no caso de o indivíduo escolher a alternativa 1 (sim) e o valor 0 se este preferir a alternativa 2 (não).

Tal como para a questão Q1, as variáveis explicativas escolhidas foram o sexo, as idades, as habilitações literárias, a ocupação, o setor de trabalho onde o indivíduo atua e a atividade económica onde se insere.

Assim, analisou-se que as variáveis que têm poder explicativo são o sexo dos indivíduos, os inquiridos do ensino superior, os trabalhadores por conta de outrem e os indivíduos que se inserem no setor público.

Deste modo, verificou-se que os homens têm menor probabilidade de escolher a alternativa 1 em relação às mulheres, ou seja, os homens não estão dispostos a auferir um salário menor, mas com mais incentivos não financeiros.

De seguida, observou-se que os detentores do ensino superior têm maior probabilidade de escolher a opção que afirmam que estão dispostos a auferir um salário menor, mas com mais incentivos não financeiros, em relação aos restantes indivíduos.

Os trabalhadores por conta de outrem têm menor probabilidade de dizer que sim à disposição de auferir um salário menor, mas com mais incentivos não financeiros, em relação aos restantes inquiridos.

Por último, verificou-se que os indivíduos que atuam no setor público têm menor probabilidade de escolher a alternativa 1 em comparação com os restantes inquiridos,

logo estes não aceitariam auferir um salário menor, mas com mais incentivos não financeiros.

Tabela 9. Resultados obtidos da questão Q2.

	Coeficiente	Erro Padrão	
Constante	0,345	0,446	
Homem	-0,333	0,182	***
Ensino Superior	0,465	0,188	**
Trab. por Conta de Outrem	-0,464	0,228	**
Estudante	-0,100	0,273	
$21 \leq \text{Idade} \leq 40$	0,112	0,414	
$41 \leq \text{Idade} \leq 60$	0,538	0,468	
Idade > 60	-0,319	0,846	
Serviços	-0,254	0,227	
Setor Público	-0,419	0,212	**
Log-L		153,6	
N		246	

** Significativo a 5% ***Significativo a 10%

CAPÍTULO III – CONCLUSÕES

Nas empresas atuais, a política salarial tem uma grande importância relativamente à motivação e ao desempenho dos seus colaboradores, visto que o tipo de remuneração que estes auferem influencia o seu empenho nas funções que exercem na organização.

É na remuneração que estão incluídos os incentivos que dependem do desempenho do trabalhador, logo quanto mais incentivos a empresa pode oferecer, maior esforço e mais dedicação por parte dos trabalhadores ela receberá, aumentando a produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, a sua, bem como os resultados da empresa. Deste modo, a empresa consegue alcançar as suas metas e objetivos organizacionais, conseguindo obter riqueza, sucesso e reconhecimento na sociedade, sendo este o principal objetivo de qualquer entidade.

Para além de se tornarem mais produtivos, os colaboradores sentem-se reconhecidos e apreciados pela empresa, fatores que contribuem para que permaneçam na empresa e cooperem com mais eficiência nas suas tarefas. Assim, as empresas conseguem atrair e reter os trabalhadores melhor qualificados, contribuindo para o crescimento da sua cultura empresarial.

Na literatura internacional existe evidência empírica que os incentivos influenciam a motivação e a produtividade dos colaboradores e são diversos os modelos teóricos que fundamentam esta questão.

Este estudo abordou esta temática na perspetiva dos trabalhadores, ou seja, do lado da procura, através de um inquérito informático distribuído a uma amostra da ilha de S. Miguel. Os resultados obtidos demonstram que os indivíduos com ensino superior e os que trabalham no setor dos serviços preferem uma remuneração fixa, enquanto que os trabalhadores por conta de outrem e os que atuam no setor público preferem uma

remuneração com uma parte fixa e uma parte variável, onde esta depende do desempenho do trabalhador.

Relativamente à questão que aborda a disposição de auferir um salário menor, mas com mais incentivos não financeiros, o estudo comprovou que os homens e os trabalhadores por conta de outrem não se encontram dispostos a adotar esta situação, ao oposto dos indivíduos com ensino superior e dos trabalhadores que atuam no setor público que mostram-se dispostos a aceitar esta opção.

Futuramente é importante abranger uma maior amostra, incluindo mais ilhas, ou até Portugal continental, de modo a se obter novos resultados mais fidedignos e com maior consistência, podendo, assim, aplicar-se outros modelos econométricos que mostrassem mais resultados. Também é relevante ter em consideração a utilização de mais variáveis no modelo, de modo a obter mais relações e menos limitações. Outro aspeto útil que se pode analisar é a diferença entre homens e mulheres relativamente à aversão ao risco, visto que, no presente estudo, os homens são mais avessos ao risco do que as mulheres, uma vez que eles não se encontram dispostos a auferir um salário menor, mas obtendo mais incentivos que dependam do seu desempenho. Contudo, outros autores concluíram exatamente o contrário, sendo as mulheres mais avessas ao risco do que os homens na maioria das situações. Por exemplo, Damodaran (2008) indica, no seu livro “Gestão Estratégica do Risco”, que as suas pesquisas descobriram que as mulheres são mais avessas ao risco do que os homens no que diz respeito a decisões acerca de investimentos e seguros de modo a avaliar as atitudes das pessoas em relação ao risco, independentemente da idade, renda e escolaridade. Os autores Jianakoplos e Bernasek (1998) afirmam nos seus estudos que as mulheres solteiras são comparativamente mais avessas ao risco do que os homens solteiros e os casais. Numa outra perspetiva, Riley e

Chow (1992) concluíram que as mulheres que nunca casaram são menos avessas ao risco do que as mulheres casadas, que, por sua vez, são menos avessas ao risco do que as viúvas e as mulheres divorciadas. É de salientar que o tamanho da amostra do estudo foi de 22 mil cidadãos alemães.

Deste modo, pode-se concluir que o tamanho da amostra é um elemento essencial na variação dos resultados do estudo do modelo econométrico aplicado, visto que a informação retirada do presente estudo não foi suficiente para alcançar resultados de outros estudos, neste caso internacionais, com amostras significativamente maiores, tendo estes obtido resultados e informações mais verdadeiras e mais próximas da realidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas Organizações, Atlas.*
- Bognanno, M. (1990). *An empirical test of tournament theory, Cornell University.*
- Boudreau, J. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives, Pearson Education.*
- Carmichael, H. (1981). *Firm-specific Human Capital and Promotion Ladders, Institute for Economic Research, Queen's University.*
- Castro, L. (2009). *Depressão: do neurónio ao funcionamento social, Porto Alegre, 217-224.*
- Chen, Kong-Pin (2003). *Sabotages in Promotion Tournaments, Institute for Social Sciences and Philosophy.*
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas, Campus.*
- Damodaran, A. (2008). *Gestão Estratégica do Risco, Bookman.*
- Ehrenberg, R. e Bognanno, M. (1990a). *Do Tournaments Have Incentive Effects?, Journal of Political Economy, 98, 1307-1324.*
- Ehrenberg, R. e Bognanno, M. (1990b). *The Incentive Effects of Tournaments Revisited: evidence from the European PGA Tour, Industrial and Labor Relations Review, 43, 74-88.*
- Ehrenberg, R. e Milkovich, G. (1987). *Human Resources and the Performance of the Firm, Industrial Relations Research Association, 87-122.*
- Garrido, L. (1999). *Participação nos Lucros/Resultados, NBL Editora.*

Henderson, I. (2011). Human Resource Management for MBA Students, *Chartered Institute of Personnel and Development*.

Huck, Steffen, Seltzer, A. e Wallace, B. (2011). Deferred Compensation in Multiperiod Labor Contracts: An Experimental Test of Lazear's Model. *American Economic Review*, 101(2), 819-843.

Jianakoplos, N. e Bernasek, A. (1998). Are Women More Risk Averse. *Economic Inquiry*.

Kohn, A. (1999). Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes, *Houghton Mifflin Company*.

Lazear, E. (2000). Performances Pay and Productivity, *American Economic Review*, 90, 1346-1361.

Lazear, E. (2002). Personnel Economics, *Massachusetts Institute of Technology*.

Leibenstein, H. (1957). The Theory of Unemployment in Backward Economies, *Journal of Political Economy*, 65, 91-103.

Lopes, I. (2004). Salário e Remuneração, artigo retirado do sítio www.recantodasletras.uol.com.br/artigos/839622 (Acesso em Fevereiro de 2012).

Marras, W. (2006). Fundamentals and Assessment Tools for Occupational Ergonomics, *CRC Press*.

Minamide, C. (2008). Sistemas de Remuneração Tradicionais e a Remuneração Estratégica, artigo retirado do sítio www.carreiras.empregos.com.br (Acesso em Fevereiro de 2012).

Riley, W. e Chow, K. (1992). Asset Allocation and Individual Risk Aversion. *Financial Analysts Journal*, 48, 32-37.

Shapiro, M. e Stiglitz, J. (1984). Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device, *American Economic Review*, 74, 433-444.

Souza, T. (2013). Contribuições para a Gestão de Pessoas na Administração Pública, *UCRH*.

Strauss, J. (1996). Does Better Nutrition Raise Farm Productivity?, *Journal of Political Economy*, 94: 297-320.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*, Harper and Brothers.

Weiss, Y. (1990). *Efficiency Wages: Models of Unemployment, Layoffs and Wage Dispersion*, Princeton University Press.

Wood, T. e Picarelli, V. (2004). Remuneração e Carreira por Habilidades e Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo, *Atlas*.

ANEXOS



Universidade dos Açores
Mestrado em Ciências Económicas e Empresarias

Este inquérito visa à realização de uma dissertação, no âmbito do curso de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais da Universidade dos Açores, que tem como tema “**O Sistema de Incentivos e o Mercado de Trabalho**” e com o propósito de analisar a opinião da população açoriana acerca da implementação do sistema de incentivos.

A informação adquirida será confidencial e utilizada meramente para fins académicos.

O preenchimento deste inquérito tem uma duração de, aproximadamente, 2 minutos.

1. Sexo:

Feminino ____

Masculino ____

2. Idade:

Menores de 20 anos ____

Entre 21 e 30 anos ____

Entre 31 e 40 anos ____

Entre 41 e 50 anos ____

Entre 51 e 60 anos ____

Maiores de 60 anos ____

3. Habilitações Literárias:

Básico ____

Secundário ____

Licenciatura ____

Bacharelato ____

Pós-graduação ____

Mestrado ____

Doutoramento ____

4. Ocupação:

Trabalhador por conta própria ____

Trabalhador por conta de outrem ____

Trabalhador-estudante ____

Estudante ____

Desempregado ____

Reformado ____

5. Setor de trabalho:

Público ____

Privado ____

6. Atividade económica onde se insere:

Agricultura e pesca ____

Indústria ____

Serviços ____

Não trabalho ____

Outro: _____

7. Indique a sua preferência, dadas as seguintes alternativas:**Alternativa 1:** Salário mensal fixo, independente do desempenho. ____**Alternativa 2:** Salário mensal com componentes fixa e variável, sendo esta última dependente do desempenho. ____**8. No que diz respeito a outros tipos de incentivos, estaria disposto a receber um salário fixo mais reduzido, mas com mais incentivos não financeiros?**

(Exemplos de incentivos não financeiros: seguro de saúde familiar, seguro de vida, férias alargadas, flexibilidade de horário, troféu, entre outros).

Sim ____

Não ____

9. Se respondeu sim, indique a sua ordem de preferência dos seguintes incentivos não financeiros, numa escala de 1 a 12.

Flexibilidade de horário ____

Redução da carga horária ____

Aumento das férias ____

Automóvel da empresa ____

Oferta/desconto em relação ao estacionamento ____

Seguro saúde individual/familiar ____

Seguro de vida ____

Troféu (reconhecimento) ____

Jantares da empresa ____

Programas de formação ____

Planos pré-reforma ____

Child-care (espaço infantil para filhos) ____

Obrigado pela sua colaboração.