

Incentivos, salários e produtividade: Uma análise na perspectiva dos trabalhadores

Dissertação de Mestrado

Renato Filipe Sebastião Borges

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Incentivos, salários e produtividade: Uma análise na perspectiva dos trabalhadores

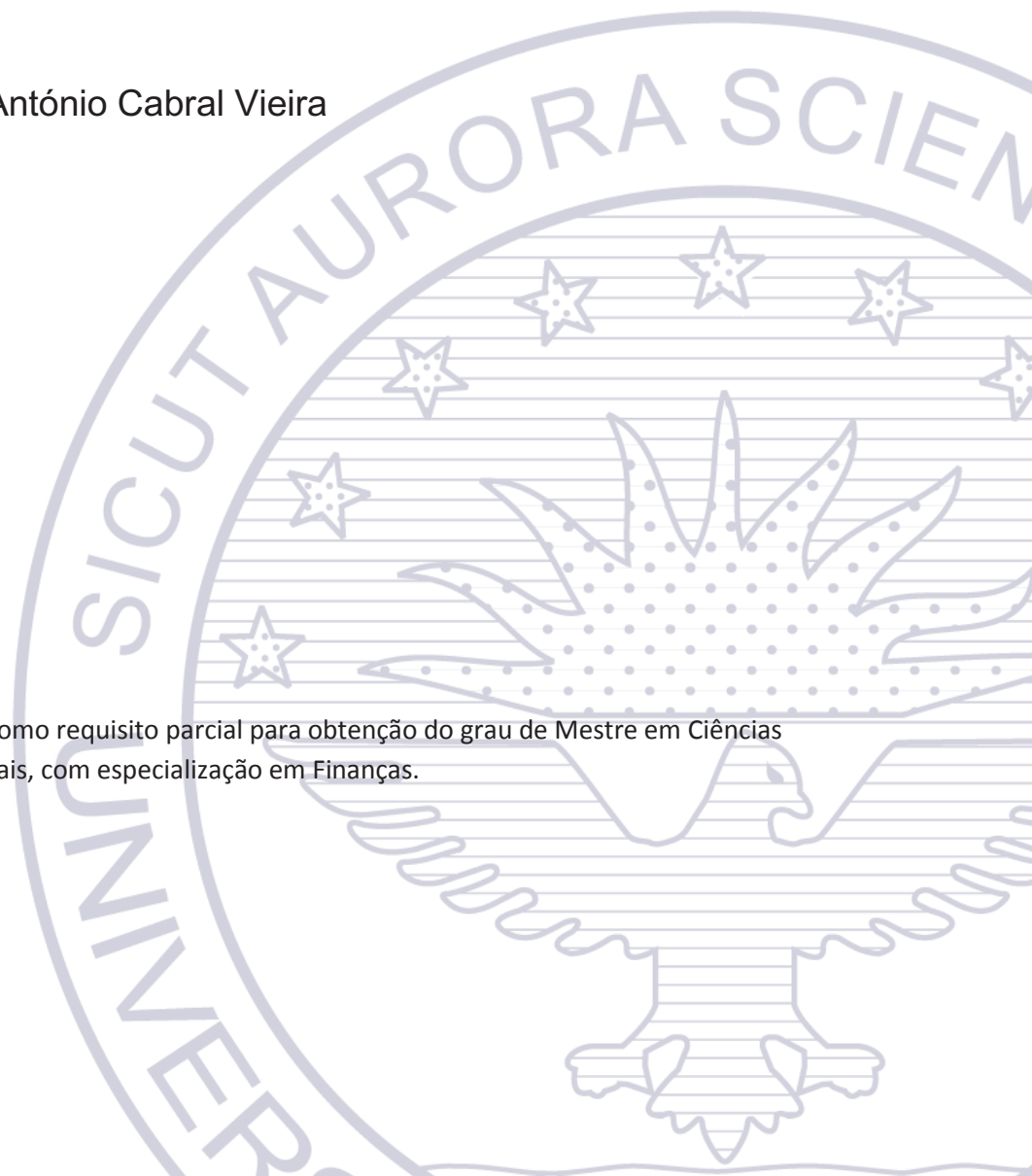
Dissertação de Mestrado

Renato Filipe Sebastião Borges

Orientador

Prof. Doutor José António Cabral Vieira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças.



RESUMO

Em teoria, o desempenho dos trabalhadores depende da forma como estes são motivados a realizar as suas funções, sendo influenciados pelos incentivos que as organizações oferecem, e assim contribuirão para o aumento da sua produtividade, a nível individual e organizacional. Assim, para a realização deste estudo procedeu-se à realização de um inquérito de forma a perceber como os incentivos influenciam a motivação dos trabalhadores, sendo a análise feita na perspectiva destes. Da amostra obtida, observou-se que os indivíduos mais velhos não estão dispostos a prescindir de parte da sua remuneração, ao incluir nela incentivos que dependem do seu desempenho, preferindo assim uma remuneração com componente fixa, e que em partilha de opinião com os trabalhadores do sector público, não acreditam que a sua produtividade dependa do seu salário.

Palavras-chave: incentivos, remuneração, produtividade, trabalhadores, salário.

ABSTRACT

Theoretically workers' performance depends on how they are motivated to perform their functions, being influenced by the incentives that organizations offer, and thus contribute to increasing their productivity, both individually and organizationally. Thus, for the accomplishment of this study an investigation was carried out in order to perceive how the incentives influence the motivation of the workers, being the analysis made in the perspective of these. From the sample obtained, it was observed that older individuals are not willing to give up part of their remuneration, by including it in incentives that depend on their performance, thus preferring a fixed remuneration. These workers, as well as public servants, do not believe that their productivity depends on the compensation received.

Key-words: incentives, compensation, productivity, workers, salary.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação de mestrado apenas foi possível graças ao apoio e contributo, de forma directa ou indirecta, de várias pessoas, às quais expresso algumas palavras de agradecimento e profundo reconhecimento.

Ao professor Doutor José António Cabral Vieira, agradeço pelo seu apoio, disponibilidade e orientação, bem como pelas suas opiniões e colaboração na resolução dos problemas que ocorreram ao longo da realização da presente dissertação.

Aos meus amigos e colegas de curso, pela colaboração, pela amizade e pelo enorme espírito de entreatajuda.

À minha namorada, pelo amor, apoio e encorajamento em todas as situações que surgiram no meu percurso, tanto académico como pessoal.

Por último, um agradecimento enorme aos meus pais e irmã, pelo apoio, amor, paciência e compreensão inestimáveis, pelos diversos sacrifícios suportados e pelo constante encorajamento, especialmente à minha mãe, pelo modelo que ela é para mim e por tudo o que sempre fez por mim. Aos meus pais devo tudo e lhes dedico esta dissertação.

ÍNDICE

RESUMO.....	<i>ii</i>
ABSTRACT.....	<i>iii</i>
AGRADECIMENTOS.....	<i>iv</i>
ÍNDICE.....	<i>v</i>
LISTA DE TABELAS.....	<i>vi</i>
LISTA DE FIGURAS.....	<i>vii</i>
INTRODUÇÃO.....	Página 1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	Página 4
1.1 – Importância do trabalhador no aumento da produtividade.....	Página 4
1.2 – O papel dos recursos humanos.....	Página 6
1.3 – O papel da remuneração.....	Página 8
1.4 – Recompensas e Salário.....	Página 15
1.5 – Remuneração Variável.....	Página 19
1.6 – Sistemas de Incentivos e Benefícios.....	Página 21
1.6.1 – Pagamento à peça.....	Página 24
1.6.2 – Pagamento à comissão.....	Página 26
1.6.3 – Torneios ou Competições.....	Página 28
1.6.4 – Participação nos Lucros ou Resultados.....	Página 31
1.6.5 – Pagamentos Diferidos.....	Página 33
1.6.6 – Salários de Eficiência.....	Página 34
CAPÍTULO II – ANÁLISE EMPÍRICA.....	Página 38
2.1 – Apresentação do problema a analisar.....	Página 38
2.2 – Dados.....	Página 38
2.3 – Análise de regressão.....	Página 50
CAPÍTULO III – CONCLUSÕES.....	Página 59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	Página 62
ANEXOS.....	Página 65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Género.....	Página 39
Tabela 2. Idade.....	Página 39
Tabela 3. Habilitações Literárias.....	Página 39
Tabela 4. Ocupação.....	Página 40
Tabela 5. Área de Actividade.....	Página 41
Tabela 6. Q ₁	Página 41
Tabela 7. Q ₂	Página 42
Tabela 8 – Resultados estimados das questões Q ₁ e Q ₂	Página 52
Tabela 9 – Resultados estimados relativos à preferência de componente variável....	Página 53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sector de Actividade.....	Página 40
Figura 2. Preferências de Incentivos.....	Página 43
Figura 3. Ordem de preferência: Flexibilidade do horário de trabalho.....	Página 44
Figura 4. Ordem de preferência: Seguros.....	Página 44
Figura 5. Ordem de preferência: Comissões.....	Página 45
Figura 6. Ordem de preferência: Automóvel e outros da empresa.....	Página 45
Figura 7. Ordem de preferência: Programas de formação.....	Página 46
Figura 8. Ordem de preferência: Maior tempo de férias.....	Página 46
Figura 9. Ordem de preferência: Percentagem dos lucros.....	Página 47
Figura 10. Ordem de preferência: Reconhecimento.....	Página 47
Figura 11. Ordem de preferência: Descontos em creches, jardins-de-infância.....	Página 48
Figura 12. Ordem de preferência: Obtenção de quotas da empresa.....	Página 48
Figura 13. Percentagem de 1ª escolha para cada incentivo.....	Página 49

INTRODUÇÃO

Teoricamente, o desempenho dos trabalhadores depende da forma como estes são motivados a realizar as suas funções, sendo essa motivação influenciada pelos incentivos e benefícios que cada entidade consegue oferecer.

O tipo de remuneração tem impacto na forma como os trabalhadores executam as suas tarefas, pois com uma remuneração fixa estes poderão sentir-se acomodados, não se empenhando totalmente na concretização das mesmas.

Desta forma, torna-se importante a aplicação dos incentivos por parte das empresas por forma a motivar os seus colaboradores, pois além da remuneração fixa que estes obtêm independentemente do seu desempenho, os trabalhadores sentir-se-ão valorizados, tornando-se mais produtivos com vista à concretização dos seus objetivos pessoais.

Um sistema de incentivos permite realizar a estratégia da organização, recompensar resultados individuais, colectivos e organizacionais, garantir uma avaliação objectiva dos resultados e estimular o comprometimento dos colaboradores com estes, bem como gerar maior motivação na persecução do sucesso e resultados organizacionais.

Os sistemas de incentivos, para que os objetivos organizacionais sejam executáveis, devem estar de acordo com a política global da organização, sendo o mais transparentes possíveis de modo a que a sua interpretação seja feita facilmente, estando também interligados com a estratégia desta, de forma a orientar os trabalhadores para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os incentivos são concedidos aos trabalhadores quando estes atingem determinados objetivos previamente definidos, acordados entre a empresa e os mesmos, de modo a que a organização consiga atrair, motivar e reter os melhores colaboradores, isto é, aqueles com elevadas competências e capacidades que permitam à empresa assegurar melhores níveis de produtividade e desempenho, atingindo assim melhores níveis de eficiência.

O objectivo deste estudo passa por desenvolver uma análise empírica referente ao impacto dos incentivos na motivação e dedicação dos trabalhadores, na perspectiva destes, tendo sido os dados obtidos através da realização de um inquérito na ilha de São Miguel, sendo posteriormente tratados estatisticamente por forma a obter resultados.

Neste estudo procura-se analisar a preferência da população relativamente a duas alternativas de remuneração, sendo elas: salário fixo mensal, independente do desempenho do trabalhador e salário mensal composto por duas componentes, uma fixa e uma variável, com esta última a depender do seu desempenho. Permite também apurar se a população estaria disposta a receber um salário fixo mais reduzido, mas com incentivos não financeiros a serem oferecidos.

A dissertação encontra-se estruturada em três grandes capítulos, antecedendo-os os Agradecimentos, Resumo, *Abstract*, Índice, Lista de Tabelas, Lista de Figuras e a presente Introdução, onde se elucida o tema e objectivo fundamental da dissertação, com uma breve descrição dos diversos capítulos.

O Capítulo que se segue, corresponde à Revisão de Literatura, onde se expõe o enquadramento teórico, encontrando-se subdividido em seis subcapítulos: o primeiro descreve a importância do trabalhador para o aumento da produtividade, estando interligado com o segundo que corresponde ao papel dos recursos humanos nas

organizações, o terceiro define o sistema de remunerações, encontrando-se interligado com o quarto e quinto subcapítulos que correspondem às recompensas e salários e remuneração variável respectivamente, e por fim o sexto subcapítulo no qual estão indicados e descritos os principais tipos de sistemas de incentivos.

No Capítulo posterior, encontra-se a Análise Empírica e toda a metodologia empregada relativamente às preferências de uma remuneração composta apenas por salário fixo e uma composta por um salário com componente fixa e variável, em que esta última depende do desempenho do trabalhador, podendo esta ser de natureza financeira ou não. Encontra-se dividida em três subcapítulos: no primeiro é apresentado o problema a analisar, o segundo descreve os dados e no terceiro é desenvolvido o modelo econométrico Probit apresentando-se posteriormente os resultados obtidos na sua estimação.

No último Capítulo, expõem-se as conclusões essenciais de todo o estudo realizado, com apresentação dos resultados obtidos e possíveis ideias para trabalhos futuros.

Por último, encontram-se as Referências Bibliográficas e os Anexos.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 - Importância do trabalhador no aumento da produtividade

Historicamente, as pessoas nem sempre foram a principal preocupação das organizações. Exemplo disso é a Administração Científica, desenvolvida por F. Taylor, que apontava para que o trabalhador ficasse em segundo plano quando se tratava de produção. Porém, a tendência do mundo corporativista nos dias atuais é a valorização das pessoas.

Actualmente, e cada vez mais, os trabalhadores são considerados como uma peça fundamental da organização, pois é a partir dos seus conhecimentos, capacidades e habilidades que a organização consegue obter melhores níveis de produtividade.

De forma a melhorar a produtividade, é essencial para as organizações manter os seus trabalhadores empenhados nas suas funções, evidenciando assim a importância dos incentivos.

De acordo com Lazear (2000), os trabalhadores reagem aos incentivos aplicados, devendo ser remunerados em função da sua produtividade, aumentando consequentemente a produtividade da organização em que estão inseridos.

O estudo realizado por Lazear (2000) demonstra que a escolha do método compensatório tem importantes efeitos relativamente aos incentivos, sendo esse método escolhido pelas organizações, em equilíbrio, baseado nos benefícios e custos dos diversos planos de incentivos.

Assim, o salário auferido por cada trabalhador depende directamente da sua produtividade, sendo a escolha da forma de pagamento feita, tendo por base a análise do

comportamento do trabalhador face aos incentivos oferecidos que influenciam essa produtividade.

Presentemente, as organizações tendem a apostar mais numa gestão por objectivos que consiste num sistema de gestão em que os gestores de topo definem, em conjunto com todos os colaboradores, uma série de objectivos a serem atingidos pela organização num determinado período temporal.

Os princípios da gestão por objectivos passam pela hierarquização dos objectivos organizacionais bem como individuais, tomada de decisão de forma participada, período temporal explícito e avaliação de desempenho.

Este sistema defende que os trabalhadores melhoram o seu desempenho se sabem o que se espera deles, podendo relacionar os seus objectivos com os da organização originando uma filosofia orientada para os resultados.

A sua implementação vem acompanhada de diversas vantagens, como o aumento da motivação, dedicação, empenho e lealdade dos trabalhadores, bem como liderança eficaz e transparência dos objectivos, associando o desempenho à avaliação e, conseqüentemente, gera um sistema forte que apoia e valoriza os trabalhadores alcançando-se assim melhores níveis de produtividade.

Segundo Chiavenato (2008), após o processo de recrutamento de pessoas é importante a sua integração na organização, assim como nas suas tarefas, onde serão submetidas a avaliações de acordo com o seu desempenho.

Defende também que além de recrutar, seleccionar, remunerar e desenvolver pessoas, as organizações têm a necessidade de manter os seus recursos humanos, ou seja, precisam de estar em constante desenvolvimento dos processos iniciais de forma a manter os seus trabalhadores satisfeitos e produtivos.

Assim, para atingir os seus objectivos de forma mais eficiente e rápida, as organizações tendem, cada vez mais, a apostar no trabalho em equipa reunindo as qualidades de todos os intervenientes, obtendo melhores resultados.

1.2 – O papel dos recursos humanos

Os recursos humanos nas organizações têm função primordial dentro da sua estrutura. É perceptível que o capital humano das organizações é o sector mais importante e, conseqüentemente, percebe-se como os administradores devem focar as suas atenções neste segmento interno da organização.

Chiavenato (2004) considera que a área de recursos humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos provenientes de várias áreas, por tratar directamente com o ser humano, isto é, indivíduos com personalidades diferentes.

Entende-se que hoje a globalização é preponderante para a mudança da sociedade, o que influencia directamente na capacidade de informação adquirida pelas pessoas, sendo a partir dessa informação que os recursos humanos das empresas realizam as suas actividades de recrutar, estruturar, instruir e qualificar pessoas.

De acordo com Chiavenato (2008), após o processo de recrutar pessoas, é essencial que estas sejam integradas na organização, sendo posicionadas nos seus respectivos cargos e tarefas, onde serão submetidas a uma avaliação quanto ao seu desempenho.

Este defende ainda que, além de recrutar, seleccionar, remunerar e desenvolver os seus colaboradores, as organizações necessitam manter esse recurso humano, isto é, precisam desenvolver todos os processos iniciais, mantendo esses trabalhadores 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 que assegurem a qualidade de vida na organização.

Quanto ao processo de monitorizar as pessoas, este tem como objectivo o desenvolvimento do autocontrolo em relação às metas e resultados a serem alcançados, estando directamente relacionado com a maneira pela qual os objectivos devem ser alcançados, através das tarefas dos indivíduos que compõem a organização.

Os recursos humanos bem planeados deslocam toda a importância da empresa para os trabalhadores, pelo reconhecimento formal do quadro de pessoal e quando isso ocorre, o retorno é imediato, pois o colaborador trabalha pelo bem incondicional da empresa.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), as condições externas à empresa criam o ambiente para a administração de recursos humanos. Elas influenciam as decisões tomadas pela organização; e essas decisões, por sua vez, influenciam as condições externas.

Os recursos humanos devem proporcionar à organização soluções para que os seus trabalhadores possam desempenhar da melhor forma o seu trabalho. Outra função destes é organizar políticas e acções para que as pessoas possam desempenhar o seu trabalho com a maior eficácia.

Silva (2002), por sua vez, afirma que o interesse principal da gestão das organizações é motivar os seus trabalhadores a alcançarem os objectivos organizacionais de modo eficiente e eficaz.

O sector de recursos humanos não é o responsável directo pelo sucesso da organização, pois esse sucesso depende de outros factores, devendo a organização

proporcionar toda a estrutura para que os departamentos de recursos humanos possam realizar um trabalho consistente.

A produtividade dos recursos humanos pode ser considerada como o aumento do rendimento do trabalho devido especificamente a uma maior eficiência do homem no desempenho da sua tarefa pessoal.

1.3 – O papel da remuneração

A remuneração é fundamental para incentivar e motivar os trabalhadores de qualquer organização – Chiavenato (2004).

Para Wood e Picarelli (1999), os sistemas tradicionais de remuneração, quando usados em exclusivo, geram entraves à mudança e criam barreiras ao avanço da transformação da organização do trabalho.

Ainda de acordo com os autores, os sistemas tradicionais de remuneração estão dissociados da orientação estratégica da empresa, sendo que uma das metas mais importantes para as organizações modernas é justamente convergir esforços, alinhando os seus recursos para realizar a sua visão futura.

Esses sistemas tradicionais, segundo Minamide (2008), colocam problemas como:

1. Inflexibilidade: as organizações recebem um tratamento padronizado, independente das características próprias e específicas.
2. Visão Limitada da Realidade: o organograma da estrutura organizacional estabelecido não representa a situação actual, bem como os procedimentos e normas internas, podendo assim causar prejuízos no planeamento e decisões organizacionais.

3. Conservadorismo: a estrutura organizacional mantida é extremamente burocrática, privilegiando muitos níveis hierárquicos, morosidade na comunicação interna e aumento dos processos críticos.
4. Metodologia Desatualizada: a implantação e/ou administração dos sistemas é trabalhosa, inflexível e morosa.
5. Falta de Sincronismo: organizações que adoptam conceitos modernos em geral têm dificuldades em aceitar os sistemas tradicionais de remuneração, que podem representar uma barreira à evolução do processo de mudança.
6. Divergências: há dificuldades na convergência dos esforços para objetivos comuns em função da falta de visão futurista e orientação estratégica da organização.

Assim, Wood e Picarelli (1999), destacam que as profundas transformações pelas quais as organizações vêm passando, exigem novos sistemas de remuneração e que em ambientes caracterizados por formas modernas de organização do trabalho, com multifuncionalidade e pouca hierarquização, não faz sentido recompensar a contribuição dos trabalhadores apenas com base em descrições de actividades e definição de responsabilidades.

Cada vez mais, o mercado exige que as pessoas desenvolvam novas competências como multifuncionalidade, colaboração, trabalho em equipa, inovação, criatividade. Contudo, se os colaboradores desenvolvem novas habilidades, mas não sentem alterações no seu salário, ficam desmotivados, tornando-se assim cada vez mais necessário substituir as tradicionais formas de remuneração rígidas por outras que busquem estimular os trabalhadores, aumentando o seu comprometimento com os objectivos organizacionais.

As organizações desenvolvem sistemas de recompensas capazes de provocar impacto directo na sua capacidade de atrair, reter e motivar os seus funcionários. Estas visam incentivar o contributo de cada trabalhador aos objectivos e produtividade da organização.

No entanto, as recompensas acarretam custos laborais pelo que torna-se necessário analisar correcta e antecipadamente o impacto das mesmas.

A remuneração total resulta da necessidade que as organizações têm para investir em incentivos para os trabalhadores, de modo a que estes possam alcançar os objectivos propostos, podendo ser composta por três componentes fundamentais: 1) Remuneração básica; 2) Incentivos Salariais; 3) Benefícios.

Na maioria das organizações, a principal componente da remuneração total, isto é, aquela que representa a maior “fatia” é a remuneração básica que é o pagamento fixo.

A partir do estudo de Guiteras e Jack (2014), foi possível observar uma relação positiva entre a remuneração e a produtividade, permitindo distinguir dois pontos essenciais: um primeiro é o efeito incentivo, isto é, quanto maior o incentivo, maior é a sua influência positiva na produtividade; e um segundo ponto, o efeito selecção, que transmite a ideia de que trabalhadores com produtividade superior têm melhores ofertas externas, pelo que se as organizações aumentarem os incentivos, conseguem manter e captar os melhores trabalhadores.

O conceito de remuneração estratégica mais não é que um conjunto de diferentes formas de remunerar os trabalhadores, devendo ser considerado todo o contexto em que a organização se insere.

Bilhim (2004) refere que a estratégia é um conceito dinâmico, onde surge a pertinência de ocorrer uma ligação com as pessoas. Segundo o autor “São os gestores

quem tomam decisões estratégicas e são as pessoas que trabalham na organização que vão praticar um conjunto de ações que, enquadradas num determinado período, poderão ou não configurar (...) a existência de uma estratégia (...) uma visão acerca do futuro”.

Segundo Wood e Picarelli (2004), remuneração estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração e pode funcionar como uma ponte entre indivíduos e a organização, à medida que os colaboradores passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de factores que afecta a sua contribuição para o sucesso do negócio, como as suas características pessoais, conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados.

Essa ponte pode ocorrer de duas maneiras: uma primeira no sentido de considerar todo o contexto organizacional, isto é, levar em conta as grandes categorias que dão forma e conteúdo à organização (estratégia, estrutura, estilo de gestão); uma segunda em que à medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de factores que afecta a sua contribuição para o sucesso da organização em que estão inseridos, isto é, a sua produtividade, como características pessoais, conhecimentos, habilidades, competências e desempenho.

Minamide (2008), defende que é possível agrupar a implantação de um sistema de remuneração estratégica em seis etapas, sendo elas:

1. Diagnóstico da empresa: encontrar informações inerentes à posição da organização, sistema de remuneração adoptado e o seu funcionamento, seus pontos fortes e fracos, compatibilidade entre o sistema utilizado e a estratégica, estilo de gestão, estrutura da empresa e sistemas de apoio, facilidades e dificuldades para realização da estratégia da organização e processos de mudanças organizacionais.

2. Direccionamento da empresa: saber onde a organização deseja chegar, quais as directrizes estratégicas e objetivos das mesmas, factores críticos de sucesso, características do estilo de gestão utilizado e posição de todos os envolvidos frente à evolução da estrutura organizacional.
3. Definição do modelo conceitual de remuneração: apreciação das competências e habilidades ligadas às diversas funções, benefícios inseridos, determinação do mercado de referência, forma de comparação e directrizes da organização, princípios de comparabilidade entre funções similares e grau de acesso às informações relacionadas a salários.
4. Construção de um sistema de remuneração: estimar o grau de compatibilidade entre o sistema a ser adoptado e a estratégia, estilo de gestão e estrutura organizacional, bem como a coerência entre o sistema de remuneração e os demais sistemas de apoio.
5. Implantação do sistema de remuneração estratégica: planeamento, preparação dos líderes, comunicação, sensibilização e construção de um sistema de mensuração para a implantação.
6. Garantia da evolução contínua do sistema: conscientização da necessidade de trabalho constante para evolução do sistema de remuneração estratégica.

O objectivo fundamental da remuneração estratégica consiste em administrar as diversas práticas de remuneração, em todos os seus aspectos, estrategicamente, direccionando a sua força de trabalho para melhorar a produtividade da organização, isto é, remunerar os trabalhadores de forma altamente competitiva, para que o trabalhador procure estar o mais qualificado possível na execução das suas actividades, gerando melhores resultados às organizações em que se encontram.

Dos diferentes tipos de remuneração existentes, destacam-se:

1. Remuneração Funcional - Segundo Minamide (2004) é o sistema mais tradicional existente. Este sistema gera um equilíbrio com os salários dentro da organização, gerando um sentimento de justiça entre os trabalhadores. É composta pela descrição dos cargos e sua avaliação, faixas de salários, política e pesquisa de salários.
2. Remuneração por Habilidades – Segundo Wood e Picarelli (1999), esta forma de remuneração desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo, onde as habilidades passam a determinar a base da remuneração. É aplicada preferencialmente, em organizações que passaram por processos de mudanças e adoptaram estruturas baseadas em grupos multifuncionais.
3. Remuneração por competências – difere da remuneração por habilidades quanto ao objecto sendo mais adequada aos níveis fora do âmbito operacional da organização, caracterizado pela variedade, abstracção, incerteza e criatividade, sendo importante para organizações que operem em ambientes muito competitivos e para os quais a capacidade de inovação é factor crítico de sucesso.

Possui oito dimensões características para a sua constituição dentro das organizações: Especificidade versus Generalidade; Existência prévia versus Criação; Definição de baixo para cima versus Definição de cima para baixo; Complexidade e precisão versus Elegância e leveza; Fácil observação versus Alto grau de abstracção; Grande durabilidade dos princípios versus Pequena durabilidade; Pagamentos regulares versus Bónus único; Valor de mercado versus Valor estratégico.

A sua implementação exige mudanças no modelo de gestão, reduzindo a distância entre líderes e subordinados, descentralizando as decisões e aumentando a autonomia dos quadros operacionais.

4. Salário Indirecto – compreende os benefícios e outras vantagens, cuja tendência nesse caso é a flexibilização dos benefícios que costumam ser factor de decisão na aceitação da oferta de emprego. Os benefícios são formas que as organizações praticam de responsabilidade social como seguros de vida, assistência médica, financiamentos, entre outros.

Para Minamide (2004), o grande desafio das organizações é flexibilizar os planos de benefícios para os seus trabalhadores, dando-lhes a escolher o que melhor se adequa a eles.

5. Remuneração por participação nos lucros e resultados – Para Silva (2003) o programa de participação nos lucros e resultados (PPLR) tornou-se uma forma de mobilização interna e de partilha de responsabilidades entre os colaboradores, a fim de difundir a comunicação da filosofia de gestão e das estratégias da organização. Destaca ainda que o PPLR moderno e bem-sucedido é aquele que possui uma estrutura simples e muito bem definida sendo entendida por todos os colaboradores.

Basso et al. (2008) esclarecem que neste tipo de remuneração, os valores pagos aos funcionários são retirados do lucro da organização.

6. Participação Accionista – dos sistemas de remuneração mais complexos, consiste em os trabalhadores passarem a deter uma percentagem da organização a que pertencem, focando uma relação de longo prazo e senso de identidade, compromisso e orientação para os resultados organizacionais.

7. Alternativas Criativas – são formas de remuneração que promovem um vínculo imediato entre produtividade e reconhecimento, podendo ser destacados quatro tipos de reconhecimento como: social; simbólico; relacionado com o trabalho e financeiro.
8. Remuneração Variável – de acordo com Minamide (2004) é o conjunto de distintas formas de gratificações oferecidas aos trabalhadores em complemento à sua remuneração fixa e tendo em conta factores como atitudes e o desempenho.

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

1.4 – Recompensas e Salário

De acordo com Wood e Picarelli (1996), o sistema de recompensas de uma organização é um conjunto de diferentes formas de recompensar os trabalhadores que se complementam, procurando alinhar atitudes e comportamentos com os objectivos organizacionais.

O sistema de recompensas tem como objectivos aliciar, conservar e motivar trabalhadores de elevado potencial, reconhecendo as pessoas como os principais recursos das organizações. Para que estes objectivos sejam executáveis, o sistema de recompensas deve ser transparente, simples, claro, de fácil compreensão e estar de acordo com a política global da empresa.

De acordo com Camara (2000), um sistema de recompensas, de forma a ser eficaz,

deve obedecer a pressupostos como: coerência entre os vários elementos – é necessária uma relação entre os mesmos, de forma a terem a mesma orientação, reforçando o sistema; Alinhamento com a estratégia organizacional – face à constante alteração dos objetivos estratégicos de uma organização, terá de haver uma constante actualização dos comportamentos por parte dos trabalhadores; Ligação do desempenho às recompensas – a atribuição de recompensas deverá ser articulada com o desempenho dos trabalhadores; Reforço da motivação e produtividade dos trabalhadores.

Silva (2008), defende que um sistema de recompensas deve estar sintonizado com os factores que os trabalhadores consideram motivadores no seu trabalho, como o sentido de realização pessoal, o reconhecimento dos seus colegas e chefias, a progressão da carreira, o estilo de gestão e a remuneração. Apresenta dois tipos distintos de recompensas: recompensas extrínsecas e intrínsecas.

As recompensas extrínsecas podem ser o salário, os benefícios, os incentivos, podendo-se considerar neste tipo de recompensas uma componente fixa (salário fixo) e uma componente variável (salário variável).

As recompensas intrínsecas são componentes de natureza imaterial que conferem motivação e estão directamente relacionadas com o trabalho realizado, como responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira, gerando envolvimento e criando a identificação entre o trabalhador e a empresa. Este tipo de recompensa subdivide-se em financeira e não financeira.

As financeiras podem ser indirectas ou directas – consiste no pagamento que cada trabalhador recebe, na forma de salário, bónus, prémios e comissões, sendo o salário o mais importante, pois é a retribuição em dinheiro paga ao trabalhador em função do cargo exercido.

De entre as recompensas não financeiras é possível destacar oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da organização, promoções, liberdade e autonomia.

Uma das recompensas financeiras é o salário, que é a contraprestação direta devida pelo empregador ao empregado em virtude do serviço prestado em face do contrato de trabalho, podendo ser fixo ou variável.

O fixo é a importância devida e paga directamente ao empregado na execução do contrato de trabalho, geralmente a importância da única prestação correspondente ao salário.

O variável pode ser caracterizado pelas prestações adicionais que funcionam como suplemento de salário fixo, porém não correspondentes a nenhum trabalho determinado.

O salário pode também ser directo – aquele que é recebido como contraprestação do serviço no cargo ocupado; ou indirecto – inclui férias, gratificações, gorjetas, participações nos lucros, horas extra.

O salário representa a principal forma de recompensa organizacional, diferenciando-se o salário nominal – representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado – do salário real – quantidade de bens que o trabalhador pode adquirir com o volume de dinheiro recebido.

Assim, o salário pode ser considerado sob vários aspectos diferentes:

1. É o pagamento de um trabalho.
2. Constitui uma medida de valor de um indivíduo na organização.
3. Coloca o trabalhador numa hierarquia dentro da organização.
4. Define o padrão de vida do colaborador.

5. Representa um investimento para a organização que produz retorno.

Destacam-se três tipos de salário:

1. Por unidade de tempo – pago de acordo com o tempo que o trabalhador fica à disposição da organização.
2. Por resultado – refere-se à quantidade produzida pelo funcionário, abrangendo os sistemas de incentivos e prémios de produção
3. Por tarefa – é uma fusão dos dois tipos anteriormente expostos

De acordo com Paschoal (2001), a importância do salário pode ser analisada sob dois pontos de vista: o do colaborador e o da organização. Para o colaborador o salário significa retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento. Para a organização representa custo e factor influenciador do clima organizacional e da produtividade.

Pontes (2000), afirma que o salário é uma demonstração objectiva do quanto a empresa valoriza o trabalho dos seus colaboradores e, se bem administrado pelo departamento de recursos humanos da empresa, pode ser um factor que servirá de base aos factores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e ao trabalho executado.

Os salários alteram devido a inflações ocorridas no mercado ao longo do tempo, pelo que é justo considerar que o sistema salarial de uma organização está relacionado com a volatilidade do mercado em que esta opera.

Para Chiavenato (2008), a política salarial consiste no conjunto de decisões organizacionais tomadas, relativas à remuneração e benefícios concedidos aos colaboradores da organização. Assim, a política salarial deve atingir certos critérios de forma a ser eficaz como:

1. Equilibrada: a retribuição deve distanciar-se dos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelo acordo sindical.
2. Equitativa: cada trabalhador deve ser pago de acordo com seu esforço, habilidades e capacitação profissional.
3. Ponderada: salários, benefícios e outras recompensas devem proporcionar um sistema salarial razoável.
4. Segura: os salários devem ser suficientes para ajudar os empregados a sentirem-se seguros e auxiliar na satisfação das suas necessidades.
5. Incentivadora: os salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo.
6. Eficaz quanto ao custo: os salários não podem ser excessivos, devendo no entanto ser estabelecidos em função do que a organização pode pagar.
7. Aceitável para os trabalhadores: todos os empregados devem compreender o sistema de salários e sentir que ele representa um sistema razoável para eles e para a organização.

A diferença entre remuneração e salário fica assim definida: o que compõe a remuneração é o salário mais as gorjetas e gratificações, ou seja, tudo o que o trabalhador vier a receber além do salário.

1.5 – Remuneração Variável

Existem diversas formas de recompensar o esforço dos trabalhadores, devendo as organizações criar um plano estruturado de forma a motivar os seus colaboradores a seguirem as suas estratégias, sendo uma das decisões das organizações a de incluir uma componente variável nas remunerações dos trabalhadores.

Para Chiavenato (2009), a remuneração variável “resume todas as exigências para um funcionário moderno, pois obriga o profissional a voltar-se para os resultados e ser um empreendedor”.

Um plano de remuneração variável pode contribuir para melhorar o desempenho de áreas-chave da organização, com uma parcela da retribuição dos trabalhadores podendo ser ligada ao sucesso do negócio, tornando-a num sistema poderoso no que toca à comunicação de metas e objetivos, incentivando o melhoramento do desempenho dos colaboradores.

A remuneração variável não deve ser vista como factor de custo, mas sim como factor de aperfeiçoamento da organização e aumento da competitividade, pois à medida que os colaboradores passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de factores que afectam o seu contributo para o sucesso do negócio, estes passam a ter um vínculo com a organização, podendo originar consenso e harmonização de interesses, melhorando os resultados da organização.

É a parte da remuneração que é concedida ao trabalhador em função dos resultados obtidos, sendo por isso uma componente incerta. A utilização deste tipo de remuneração deve ter em conta o sector de actividade em que a organização se encontra e quais as funções existentes na mesma.

Lazear (1998), Zoltners et al. (2006) e Basu et al. (1985) indicaram uma série de vantagens e desvantagens da remuneração variável, sendo as vantagens o aumento do empenho e vontade dos trabalhadores no alcance dos objetivos propostos; interligação entre os custos com pessoal e os benefícios; maior flexibilidade da organização, permitindo que esta consiga adaptar as suas políticas de remuneração à situação do mercado; eliminação, em processos de recrutamento, dos candidatos que consideram

que não atingirão os objectivos propostos, ficando apenas os melhores trabalhadores, que se sentem motivados com os objectivos, na organização.

Contudo, apresentaram possíveis desvantagens como a cooperação entre os trabalhadores que pode ser penalizada; os colaboradores podem dar prioridade às actividades que são valorizadas para a remuneração variável, negligenciando outras actividades; alguns trabalhadores mais experientes podem não aceitar ser remunerados desta forma, por considerarem que já deram provas do seu desempenho, não querendo ter uma parcela do seu salário em risco; a monitorização do desempenho dos colaboradores pode ser dispendiosa em algumas situações.

As diferentes composições da remuneração variável podem ser classificadas em dois grandes grupos, isto é em remuneração variável de curto prazo - é um apoio aos resultados obtidos num período de tempo definido, sendo possível enumerar exemplos como comissões e participação nos lucros, entre outros. Segundo Wood e Picarelli (2004), a estrutura deste grupo possui o formato duma árvore, sendo o ponto de partida um conjunto de indicadores como lucro líquido, resultado operacional, produtividade e volume de vendas, que a organização planeia alcançar num determinado período; E em remuneração variável de longo prazo - está relacionada com o alcance de objetivos que garantem a valorização da organização e a manutenção dos trabalhadores.

1.6 – Sistemas de Incentivos e Benefícios

Os incentivos são componentes variáveis da remuneração, que pretendem gratificar elevados desempenhos, sendo concedidos quando os trabalhadores atingem os objetivos traçados previamente com a gestão, estimulando comportamentos alinhados com esses objetivos, bem como a retenção e motivação dos colaboradores com elevadas competências e capacidades.

Possuem três objetivos, de acordo com Camara (2000), sendo eles o estabelecimento de uma ligação entre o nível de recompensas e o nível de desempenho do trabalhador; potenciar comportamentos desejáveis, alinhados com os objectivos organizacionais; promover a retenção de trabalhadores imprescindíveis à organização, através do reconhecimento do seu trabalho e solidificando o compromisso organizacional.

Camara (2000), refere ainda que, para que ocorra uma alteração do comportamento dos trabalhadores a médio prazo, há a necessidade da presença de determinadas condições no sistema de recompensas, destacando-se a clarificação da visão organizacional, a cooperação da envolvente organizacional, a inalterabilidade da componente associada aos incentivos e a percepção, por parte dos trabalhadores, de que os incentivos são um meio para o reconhecimento e não uma ferramenta de controlo.

As organizações tendem, cada vez mais, a utilizar incentivos de grupo, sendo reconhecida a sua importância no que à produtividade e aos resultados das organizações diz respeito.

Os incentivos podem ser de natureza financeira, subdividindo-se em directos – comissões e prémios pagos em função dos resultados obtidos – e indirectos que consistem em prémios como aumento de férias e seguros, entre outros.

Por outro lado, os incentivos também podem ser de natureza não financeira, correspondendo a factores que afectam directamente a satisfação dos trabalhadores como promoções, formações, reconhecimento, segurança e qualidade de vida no trabalho, tendendo a serem muito apreciados por estes que ficam mais motivados e empenhados, contribuindo assim para o aumento da produtividade da organização.

Os incentivos apresentam uma série de vantagens, mas também desvantagens.

A sua principal vantagem é a sua capacidade de alinhar os esforços individuais com os objetivos da organização, possuindo também a flexibilidade necessária que permita à organização estabelecer a sua política de remuneração variável de acordo com os seus objetivos e a volatilidade do mercado.

Contudo, de acordo com Kohn (1999), estes também apresentam desvantagens, pois não criam um compromisso duradouro por parte dos trabalhadores para com a organização, desconhecendo-se o que acontecerá a médio/longo prazo.

Os benefícios, como formas de remuneração variável, compõem uma parte estimável da remuneração total do trabalhador, sendo também factores de decisão na aceitação de ofertas de emprego por parte dos trabalhadores, pois se duas empresas pagarem o mesmo salário mas uma delas oferece benefícios adicionais, os trabalhadores preferirão esta última.

Os benefícios são facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais oferecidos pelas organizações aos seus colaboradores, sendo essenciais para a atracção e retenção de trabalhadores pois servem como catalisadores para a satisfação destes. Contudo, devem ser vistos não só como elementos de compensação, como também como factores de melhoria da produtividade e da qualidade de vida na organização.

Para Chiavenato (2004), os benefícios visam três tipos de objetivos: Económicos - quando funcionam como elemento de atracção e retenção dos trabalhadores, visando reduzir a fadiga dos indivíduos tanto física como psicológica, reduzir o absentismo e a rotatividade, melhorar a qualidade de vida e minimizar custos; Individuais - quando o objectivo da organização passa por atender às necessidades dos seus colaboradores, proporcionando-lhes uma vida pessoal e profissional mais tranquila e produtiva; Sociais - quando a organização procura resolver carências de cariz social como transportes, segurança e educação.

1.6.1 – Pagamento à peça

O sistema de pagamento à peça consiste na remuneração do trabalhador a partir do número de peças que este consegue produzir, sendo um sistema mais focado para o sector industrial.

A ideia de que todas as coisas podiam ser divididas em partes menores e estudadas sob modelos científicos e matemáticos fez com que Taylor (1911) criasse uma teoria revolucionária na época, ao nível da gestão empresarial e gestão de recursos humanos.

A sua teoria teve como base a ideia de que cada tarefa deveria ser estudada e reorganizada a fim de evitar o desperdício de tempo e recursos nas organizações. Para isso, iniciou as suas experiências e estudos, partindo do trabalho dos operários, analisando as tarefas de cada individuo, decompondo os seus movimentos e processos de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os gradualmente.

Segundo Taylor (1911) o operário médio produzia muito menos do que era potencialmente capaz com o equipamento que tinha à sua disposição, concluindo também que se os operários empenhados e mais predispostos à produtividade percebessem que no final obteriam a mesma remuneração que os seus colegas menos empenhados e produtivos, acabariam por se acomodar, não produzindo de acordo com a sua capacidade.

Por essa razão, defendeu a ideia do pagamento de uma taxa diferenciada por peça, isto é, uma espécie de comissão por peça produzida, pois para o autor, o trabalhador trabalhava exclusivamente por dinheiro, defendendo ainda que os métodos de avaliação e selecção de operários fossem científicos.

Taylor sugeria que as ideias e o conhecimento do operário, muitas vezes adquiridas apenas pela observação, fossem substituídos por métodos científicos de trabalho, onde cada tarefa era estudada detalhadamente a fim de ser optimizada.

Além disso, o trabalhador só estaria satisfeito se tivesse a maior rentabilidade possível dentro daquilo que poderia produzir durante um dia de serviço, enquanto o empregador só ficaria satisfeito, se ele produzisse o maior número de peças ao menor custo possível, estando, dessa forma, ambos em sintonia.

Porém, o sistema sugerido por Taylor como factor motivacional para o trabalhador, onde este receberia um valor por peça produzida, gerou insatisfação na época, pois existia a crença de que beneficiava apenas os patrões, que alteravam o preço por peça consoante a produtividade dos trabalhadores, tornando-os ociosos.

Como solução, Taylor criou um sistema de pagamento por peça chamado *piece-rate system*, que consistia num sistema onde o preço pago por peça dependeria da produtividade de cada operário, sendo que assim, quanto mais produzisse mais ganharia.

O autor utilizou o estudo sistemático e científico do tempo como forma de mensurar o nível mínimo de produtividade exigida por operário, a fim de que este obtivesse um rendimento aceitável mediante a sua produtividade, surgindo aí o *task-management*, que era a administração de tarefas, onde se estabelecia um tempo padrão para a realização de cada actividade, com o intuito de auxiliar na produtividade e mensuração do lucro e da remuneração devida ao operário.

Num segundo momento, a ênfase da Administração Científica, deixou de ser o trabalhador, passando a ser o aprimoramento das técnicas e métodos de trabalho, através do estudo do tempo e dos movimentos, o que ficou conhecido como *motion-time study*, onde as tarefas eram divididas em tarefas menores e mais simples, e estudadas meticulosamente a fim de otimizar o tempo e eliminar etapas desnecessárias para o objectivo final das tarefas.

Contudo, estas mudanças deveriam ser graduais, de modo a evitar descontentamento por parte dos operários e prejuízo para os patrões, sendo que ao

serem remunerados em função do número de peças produzidas e ao menor tempo possível, os trabalhadores tornar-se-iam mais eficientes, contribuindo para uma maior produtividade da organização.

1.6.2. – Pagamento à comissão

Doyle (2016), no seu artigo refere que em alguns postos de trabalho, especialmente relacionados com vendas e marketing, são oferecidas comissões. Essas comissões são, de acordo com a autora, uma quantia de dinheiro que é paga ao trabalhador após a conclusão de uma tarefa, geralmente a partir da venda de uma certa quantidade de bens ou serviços, podendo ser paga como uma percentagem da venda ou um valor fixo com base no volume de vendas, sendo usadas pelos empregadores como forma de aumentar a produtividade dos seus trabalhadores.

Destaca três tipos de comissão como:

1. Salário base + comissão: Oferece ao trabalhador um salário base garantido, mais uma percentagem das vendas que este faça durante um determinado período. A vantagem para o trabalhador é poder contar com o seu salário base mesmo em períodos desfavoráveis, ao passo que para o empregador a vantagem passa por ser capaz de definir um salário base mais baixo.
2. Comissão directa: Significa que o trabalhador ganha o seu salário inteiro com base numa percentagem das vendas que realiza, sendo muito lucrativo para vendedores altamente talentosos e motivados.
3. Comissão residual: Às vezes, os vendedores podem ganhar comissões residuais sobre os bens e serviços dos seus clientes, enquanto estes continuam a realizar compras na empresa, sendo muito comum em companhias de seguros, por exemplo.

O pagamento à comissão está muito associado à área comercial. Desta forma, esta área requer especial atenção por parte da gestão, no seu impacto no sucesso da organização.

Existem variadas formas de se remunerar o vendedor, sendo inicialmente fundamental para a empresa identificar qual o factor mais motivador para este, uma vez que nem sempre a recompensa financeira é a que o deixa mais satisfeito.

Outro factor determinante para o pagamento ou não de comissões é o intensificado conhecimento do produto a ser comercializado, bem como do esforço e empenho do vendedor.

De uma maneira geral, quanto menor o valor agregado a um determinado produto e quanto menor o valor da organização no mercado, mais difícil é para o vendedor realizar a venda, pelo que aí deve ser recompensado com comissões pelos seus resultados.

A definição da meta do vendedor ou de uma equipa de vendas é outro ponto-chave, uma vez que a saúde financeira da organização depende directamente dela, pois esta é estabelecida em função dos custos do produto e da organização, devendo ser estabelecida cuidadosamente, pois terá de ser grande o suficiente para cobrir os custos e motivar a equipa, sendo contudo, atingível, de forma a não desmotivar os trabalhadores.

No caso de empresas que comercializem produtos peculiares, devem ser tomados cuidados ainda maiores na altura de definir o pagamento das comissões, pois se um produto tem um mercado muito maior que outro, é natural que venda mais, gerando mais ganhos para o vendedor, podendo desmotivar os demais trabalhadores da organização.

Os principais benefícios proporcionados pelo pagamento de comissões são o comprometimento da força de vendas e a motivação que cada profissional tem para serem atingidos os resultados pré-definidos pela organização.

Uma vez que o resultado financeiro está directamente ligado ao seu desempenho, os trabalhadores estarão sempre a inovar e a atender melhor o cliente, fazendo com que a empresa seja cada vez mais reconhecida e beneficiando todos os intervenientes em vendas futuras.

1.6.3 – Torneios ou Competições

Os torneios de promoção são sistemas de incentivo utilizados por algumas organizações para que os seus colaboradores realizem as suas tarefas totalmente empenhados numa conjuntura de informação assimétrica e com elevados custos de monitorização.

A teoria da compensação relativa, também denominada de teoria dos torneios de promoção, é usada para determinar promoções de colaboradores numa determinada organização, sendo o seu objectivo criar um sistema de competição dentro da organização, com o propósito de estimular os trabalhadores a utilizarem as suas melhores estratégias para alcançar o melhor desempenho possível, recebendo como prémio um aumento salarial e promoção a cargo de nível superior, sendo essa promoção no final do torneio, o cargo de Chief Executive Office (CEO).

Para Ehrenberg e Bognanno (1990), os modelos de torneios têm muito interesse, pois aparentam descrever adequadamente as compensações estruturais aplicáveis, por exemplo, a muitos executivos corporativos, vendedores e desportistas.

Esta teoria serve como ferramenta de auxílio para explicar por que razão o candidato seleccionado de entre os restantes para um alto cargo executivo venha a

auferir um salário três ou quatro vezes superior aos restantes colaboradores, estando este diferencial de salário não associado ao facto de este se tornar mais produtivo que os outros, mas sim como forma de incentivo para que os trabalhadores mais jovens se tornem mais empenhados de forma a procurarem vencer o próximo torneio, tornando-os mais motivados em busca do mesmo nível remuneratório.

Assim, na realidade, são esquemas de incentivos de pagamento baseados no desempenho relativo dos participantes, sendo a única informação necessária aquela que é usada é a medida relativa, isto é, a informação de quem obteve o melhor desempenho relativamente aos demais “concorrentes”.

Um outro objectivo dos torneios é o de promover um considerável desempenho de todos os participantes através de uma classificação, de modo a que todos os trabalhadores que almejam o topo trabalhem arduamente de forma a obter uma posição superior e conseqüentemente, remuneração superior, estando esta dependente apenas da sua produtividade em comparação com os seus competidores dentro da organização.

De acordo com Lazear (1998), esta teoria é utilizada para determinar a dimensão de um aumento salarial associado a uma promoção específica. A teoria procura combater os problemas no mercado interno de trabalho das empresas, cujos cargos envolvem tarefas complexas e de difícil monitorização e medição, havendo a possibilidade de assimetrias de informação. Afirma que existem três características fundamentais relativamente a esta teoria, sendo elas: os prémios fixados antecipadamente, sendo independentes do desempenho absoluto do trabalhador, pois muitas organizações fixam as vagas antecipadamente estando associada a cada vaga um respectivo salário; o vencedor num torneio de promoção recebe um prémio não por ter sido 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; o esforço que cada trabalhador deposita na

competição de promoção depende do tamanho do aumento salarial que este receberá, caso vença, sendo que 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, isto é, quanto maior for o aumento associado a uma dada promoção, maiores serão os incentivos para serem promovidos.

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 recompensas implícitas pelas promoções instigam os colaboradores a esforçarem-se mais nas suas funções e, conseqüentemente, a aumentarem os lucros das organizações, pelo que a estrutura salarial da organização é um factor importante da estratégia organizacional desta, bem como um factor de competitividade.

A heterogeneidade dos colaboradores reduz os incentivos em torneios de promoção, pois tanto colaboradores altamente habilitados como os que possuem uma baixa habilidade terão a oportunidade de modificar o resultado, devido a uma mudança marginal no seu esforço. Assim, na estruturação dos torneios é importante que o grupo de colaboradores ou competidores possua habilidades semelhantes.

O sistema de torneios de promoções apresenta como principal vantagem a facilidade de comunicar aos colaboradores o seu bom desempenho em vez de quão melhor foi o seu desempenho, devido aos seus menores custos de medição (medição relativa), sendo a sua principal desvantagem, a existência da possibilidade dos trabalhadores, ao competir entre si na obtenção dos incentivos, sabotarem outros colegas.

1.6.4 – Participação nos Lucros ou Resultados

A participação nos lucros ou resultados (PLR) consiste numa forma de remuneração variável, alcançada no resultado económico final, num determinado período de tempo, sendo da responsabilidade da organização estabelecer uma percentagem desse resultado para distribuição pelos trabalhadores de acordo com critérios pré-determinados.

A participação nos lucros ou resultados pressupõe uma parceria directa entre a organização e o trabalhador, na qual a organização conhece a sua actividade, produto e mercado enquanto o trabalhador domina o seu ofício e conhece a sua entidade empregadora.

É fundamental conhecer a política de administração participativa da organização de forma a estabelecer uma relação de confiança com os trabalhadores, devendo os conceitos de lucro e resultado serem bem entendidos pelos colaboradores de modo a atingir os objetivos.

Desta forma, diferencia-se a participação nos lucros da participação nos resultados. No seu artigo, Heathfield (2016), refere que a participação nos lucros é um exemplo de um plano de remuneração variável, em que a liderança da organização indica uma percentagem dos lucros como prémio para partilhar com os colaboradores, sendo divididos em termos de acções e títulos ou dinheiro directo.

Destaca ainda que a distribuição dos lucros, quando feita como uma percentagem do pagamento anual, resulta em menos dinheiro partilhado com os empregados com salários menores, reflectindo a crença de que funcionários mais compensados são responsáveis pela administração da empresa e tomada de decisões, assumindo mais risco e fornecendo liderança aos restantes colaboradores.

Os pagamentos de participação nos lucros, geralmente são feitos somente se a organização tiver sido rentável num dado período. Já a participação nos resultados consiste na distribuição de um determinado valor dos resultados acumulados de períodos anteriores, estando vinculada a metas mensuráveis.

Um dos focos deste programa é o de criar espaço para a motivação, devendo atender a expectativas de reconhecimento, aumentando a auto-estima da equipa e consequentemente contribuindo para o sucesso organizacional.

A implementação desta forma de remuneração variável pode resultar numa vantagem competitiva, uma vez que o colaborador torna-se co-responsável na competitividade da empresa. Contudo, é também necessário escolher planos que proporcionem sustentabilidade à PLR, sendo fundamental que representem uma alavancagem significativa ao nível da qualidade, eficiência e competitividade.

É um sistema que deve representar, verdadeiramente, uma participação nos lucros e resultados e não como salário, ou complemento do mesmo.

Segundo Silva (2003), o programa de PLR tornou-se uma forma de mobilização interna e de compartilhamento de responsabilidades entre os colaboradores a fim de divulgar a comunicação da filosofia da gestão e das estratégias da empresa, pelo que é de enorme importância a total transparência na escolha dos critérios, devendo estar em conformidade com os objetivos traçados pela administração da organização que visa com este modelo de remuneração aumentar os resultados organizacionais com o comprometimento de seus funcionários.

Para Chiavenato (2004), para que possa haver um bom funcionamento dos programas de participação nos lucros ou resultados, é essencial ter por base o

comprometimento dos colaboradores, evidenciando a importância de uma prévia campanha de conscientização do trabalhador.

A participação nos lucros ou resultados é uma vigorosa ferramenta de remuneração variável nas organizações, uma vez que o colaborador sente-se, em parte, responsável pelo sucesso da organização para a qual trabalha, já que o valor recebido está ligado a metas alcançadas, ou aos lucros obtidos, exigindo, assim, um compromisso maior e mais eficaz da parte deste.

1.6.5 – Pagamentos Diferidos

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 aumentar a competitividade da política salarial, bem como de atrair e reter os trabalhadores mais qualificados e eficientes por um período de tempo considerável, uma vez que o pagamento deste sistema está directamente associado à sua permanência na organização.

Moretti e Perloff (2002), no seu estudo procuraram explicar o uso do sistema de pagamentos diferidos pelas empresas para os seus funcionários partindo de um exemplo: supondo que uma empresa paga aos seus novos colaboradores um salário baixo num período inicial aumentando-o posteriormente. O que irá acontecer é que apenas os trabalhadores que permanecem na empresa irão receber os salários mais elevados. Referem também uma outra forma de salários diferidos, no qual a empresa oferece bónus ou pensões apenas aos trabalhadores que permanecem na empresa por um longo período de tempo.

Ambos os tipos de pagamentos diferidos, de acordo com os autores, servem para a empresa diminuir a monitorização para impedir a saída dos seus colaboradores, uma vez que aumentam o custo para estes ao serem demitidos.

Defendem que a empresa prefere pagamentos diferidos porque os funcionários trabalham mais para evitar ser demitidos e perder os altos ganhos futuros, destacando também que para que os dois fluxos de pagamento tenham o mesmo valor presente, o pagamento diferido deve começar com salários muito baixos.

Huck et al. (2011), baseando-se no modelo *Deferred Compensation* de Lazear (2000), defendem que a remuneração diferida no tempo pode ser empregada pelas organizações para obter maior esforço dos seus empregados a longo prazo, defendendo também a existência de uma correlação entre a antiguidade do trabalhador e o incentivo futuro, pois expõem que aos trabalhadores mais velhos são pagos salários elevados, não tanto por terem um desempenho actual, mas pelo seu desempenho enquanto novos, pois a sua alta remuneração futura funciona como factor motivacional no início das suas carreiras.

Os autores defendem ainda que o salário diferido no tempo pode minorar a rotatividade dos trabalhadores, desempenhando, assim, um papel de retenção destes, uma vez que se o trabalhador sair da organização numa fase inicial, perde os direitos para obter os benefícios diferidos.

Este sistema de compensação diferida representa um acordo entre a empresa e o seu trabalhador em que se comprometem um com o outro, não sendo necessária uma lei formal ou um documento escrito.

De acordo com Lazear (1998), o principal inconveniente destes acordos 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, existindo, assim, um risco associado à incapacidade da empresa cumprir os seus compromissos.

1.6.6 – Salários de Eficiência

Num mercado de trabalho competitivo, os salários dos trabalhadores são

determinados pela oferta e procura destes, originando um nível salarial conhecido como o salário de equilíbrio.

Embora a teoria económica sugira que os níveis salariais devam ser determinados pela oferta e procura de trabalhadores, existem organizações dispostas a pagar salários superiores ao salário de equilíbrio aos seus trabalhadores.

Para Lazear (2000), a teoria dos salários de eficiência baseia-se na ideia de que poderia ser benéfico para os empregadores, em alguns casos, pagar aos trabalhadores um salário superior ao salário de equilíbrio, pois ao serem melhor remunerados, os trabalhadores esforçar-se-ão mais e, conseqüentemente, produzirão mais do que o que produziram se apenas recebessem o salário de equilíbrio.

Katz (1986) afirma que os modelos de salário de eficiência têm avançado na recente literatura como forma de explicar o desemprego consistente. A teoria dos salários de eficiência, também fornece uma potencial explicação para as diferenças não competitivas dos salários através de diferentes empresas e indústrias para trabalhadores com características similares.

A partir da teoria dos salários de eficiência as organizações podem racionalizar um determinado negócio ao optar por pagar aos seus trabalhadores mais do que precisam para preencher posições, conseguindo assim, atrair e manter os melhores talentos, visto que um trabalhador altamente qualificado irá procurar, em primeiro lugar, as entidades que oferecerem uma maior remuneração.

Um ponto importante para o uso deste sistema pelas organizações é o facto dos salários de eficiência aumentarem a lealdade dos trabalhadores, uma vez que trabalhadores remunerados abaixo ou ao nível do salário de equilíbrio podem sentir-se tentados a procurar outro emprego com remuneração ao mesmo nível, valorizando menos o seu trabalho, ao passo que com este sistema, ao ganharem acima do salário de

equilíbrio, valorizam mais o seu posto, tornando-se mais produtivos de forma a não serem demitidos.

Os salários de eficiência procuram aperfeiçoar a selecção de pessoal nos processos de recrutamento, uma vez que uma organização que remunera melhor os seus colaboradores beneficia de uma maior probabilidade de atrair os melhores trabalhadores, inculcar uma maior dedicação e esforço aos trabalhadores e reduzir a probabilidade dos trabalhadores mais eficientes e qualificados serem atraídos por empresas concorrentes.

Existem modelos alternativos do salário de eficiência como:

1. *Shirking Model*

Segundo Stiglitz e Shapiro (1984), 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.

2. *Labor Turnover Model*

Para Stiglitz (1974) e Salop (1979), o *labor turnover model* assume que as organizações, ao pagarem salários acima do salário de equilíbrio, reduzem custos relativamente à rotatividade dos colaboradores, como recrutamento, selecção, formação, entre outros. Esta redução da rotatividade pode provocar um aumento na produtividade média dos trabalhadores, visto que existem mais trabalhadores experientes e qualificados.

3. *Selection Model*

A partir do *adverse selection model* entende-se que os salários médios mais elevados pagos pelas empresas tendem a atrair trabalhadores com maior produtividade, reduzindo o problema de selecção 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 e conseqüentemente maior a produtividade da organização.

4. *Sociological Models*

Os níveis de esforço dos trabalhadores podem depender significativamente da medida em que sentem que estão a ser tratados de forma justa pelos seus empregadores. A justiça percebida dos salários pode afectar a produtividade do trabalhador se os níveis de esforço estão ligados à moral do trabalhador e sentimentos de lealdade à empresa.

Akerlof (1984) e Solow (1979) alegam que a rigidez salarial diante do desemprego pode ser devido à importância das normas de salários sociais e outros comportamentos não bem captados pelas tradicionais funções de utilidade individualista.

Akerlof (1984) discute evidências de estudos sociológicos indicando que o nível de esforço de um trabalhador depende das normas de seu grupo de trabalho (pressão de pares) e postula vários modelos sociologicamente baseados com implicações de eficiência. Os modelos sociológicos indicam que é provável que ocorram salários de eficiência onde os grupos de trabalho e o trabalho de equipa são muito valorizados.

CAPÍTULO II – ANÁLISE EMPÍRICA

2.1 – Apresentação do problema a analisar

O presente estudo visa analisar a preferência da população relativamente a duas alternativas de remuneração: salário fixo mensal, independente do desempenho do trabalhador, ou salário mensal composto por componente fixa e variável, estando esta última dependente do seu desempenho.

Neste estudo avalia-se ainda, no que aos incentivos diz respeito, se a população está disposta a auferir um salário composto com componente fixa e variável, sendo esta variável de natureza financeira ou não, bem como a ordem de preferência desses incentivos.

É ainda pertinente mencionar que as respostas às questões anteriormente referidas variam de acordo com as características individuais dos inquiridos, como o género, idade e habilitações literárias bem como características do lado da procura como a ocupação, sector e área de trabalho se insere.

2.2 – Dados

Os dados obtidos e empregados neste estudo foram obtidos através de um inquérito realizado na ilha de São Miguel, Açores, no período compreendido entre Janeiro e Abril de 2017, sendo entregues em formato papel aos inquiridos, totalizando 333 indivíduos.

Do total de indivíduos inquiridos na amostra, conforme se encontra na Tabela 1, observou-se que 40,8% correspondiam a indivíduos do sexo masculino, enquanto 59,2% eram indivíduos do sexo feminino.

Tabela 1 – Género.

	Número de indivíduos	Percentagem
Masculino	136	40,8
Feminino	197	59,2
Total	333	100,0

No que à idade dos inquiridos diz respeito, foi verificado que a maioria possuía idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos, com uma percentagem de 29,7%. Os dados obtidos podem ser consultados na Tabela 2.

Tabela 2 – Idade.

	Número de indivíduos	Percentagem
Até 25 anos	56	16,8
Entre 26 e 35 anos	71	21,3
Entre 36 e 45 anos	99	29,7
Entre 46 e 55 anos	71	21,3
Entre 56 e 65 anos	25	7,5
Acima dos 65 anos	11	3,3
Total	333	100,0

De seguida foram observadas as habilitações literárias dos inquiridos, constatando-se que a maioria, cerca de 38,4% dos indivíduos inquiridos têm grau de licenciado, conforme se prova na Tabela 3.

Tabela 3 – Habilitações Literárias.

	Número de indivíduos	Percentagem
Ensino Básico	76	22,8
Ensino Secundário	109	32,7
Bacharelato	4	1,2
Licenciatura	128	38,4
Pós-Graduação	3	0,9
Mestrado	12	3,6
Não respondeu	1	0,3
Total	333	100,0

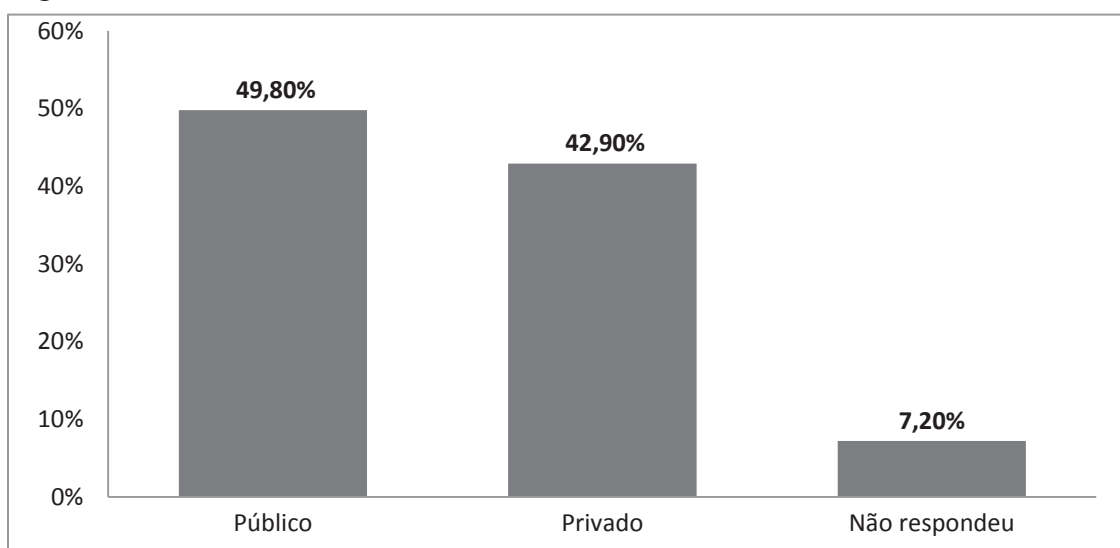
Posteriormente foi analisada a ocupação dos inquiridos, conforme é possível verificar na Tabela 4, sendo constatado que mais de 70% se encontravam a trabalhar por conta de outrem, enquanto apenas 7,8% trabalhavam por conta própria.

Tabela 4 – Ocupação.

	Número de indivíduos	Percentagem
Desempregado	8	2,4
Estudante	18	5,4
Trabalhador-Estudante	6	1,8
Estagiário	23	6,9
Trabalhador por conta própria	26	7,8
Trabalhador por conta de outrem	238	71,5
Reformado	13	3,9
Não respondeu	1	0,3
Total	333	100,0

Relativamente ao sector de actividade em que se encontravam os inquiridos, observou-se que 49,8% (166 indivíduos) trabalhavam no sector público e 42,9% no sector privado (143 indivíduos), conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Sector de Actividade.



Após a análise ao sector de actividade, foi realizada também uma análise à área de actividade em que os indivíduos se encontravam, destacando-se os 31,5% que

desempenhavam cargos na área da educação. Tais dados podem ser confirmados na Tabela 5.

Tabela 5 – Área de Actividade

	Número de indivíduos	Percentagem
Administração	49	14,7
Agricultura/Pesca	21	6,3
Vendas	30	9,0
Comunicação	9	2,7
Ciências Sociais	10	3,0
Indústria	18	5,4
Direito	4	1,2
Educação	105	31,5
Design	1	0,3
Turismo	12	3,6
Engenharia	5	1,5
Banca	7	2,1
Saúde	19	5,7
Marketing	2	0,6
Outro	36	10,8
Não respondeu	5	1,5
Total	333	100,0

Posteriormente, chegamos à seguinte questão: Q_1 – *Acredita que a produtividade do trabalhador depende do seu salário?*, tendo 78,1% dos inquiridos respondido afirmativamente. Tais dados podem ser observados na Tabela 6.

Tabela 6 – Q_1 .

	Número de indivíduos	Percentagem
Sim	260	78,1
Não	73	20,9
Total	333	100,0

Chegou-se depois à Q_2 – *Estaria mais disposto a trabalhar, logo mais produtivo se,* sendo dadas duas opções de escolha ao indivíduo, sendo elas: A) Ganhasse um salário fixo independente do desempenho; B) Ganhasse um salário com componente fixa e variável, com esta última a depender do seu desempenho, questão à qual responderam 327 inquiridos, com 62 a optarem pela opção A) e os restantes 265 pela B). Tal pode ser apurado na Tabela 7.

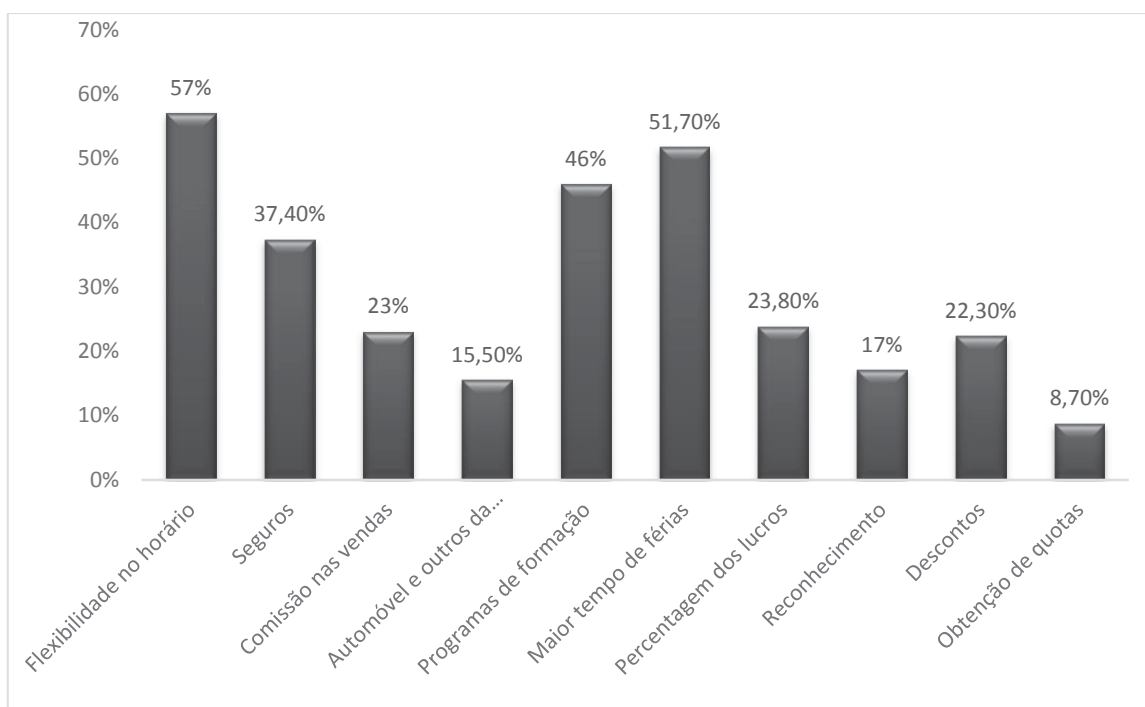
Tabela 7 – Q_2 .

	Número de indivíduos	Percentagem
Opção A)	62	19,0
Opção B)	265	81,0
Total	327	100,0

Aos inquiridos que responderam “opção B)” na questão antecedente foi pedido que escolhessem pelo menos uma das alternativas que achasse um incentivo justo, sendo estas: Flexibilidade no horário; Seguros (trabalho, familiar, entre outros); Comissão nas vendas; Automóvel e outros da empresa; Programas de formação; Maior tempo de férias; Percentagem dos lucros; Reconhecimento, jantares de empresa; Descontos em creches, jardins-de-infância; Obtenção de quotas da empresa

Como poderá ser constatado na Figura 2, dos 265 indivíduos que optaram pela opção B), cerca de 151 destes, o correspondente a 57% escolheram a Flexibilidade no horário. Em sentido oposto, apenas 23 escolheram a Obtenção de quotas da empresa, o que equivale a 8,7%.

Figura 2 – Preferência de incentivos.

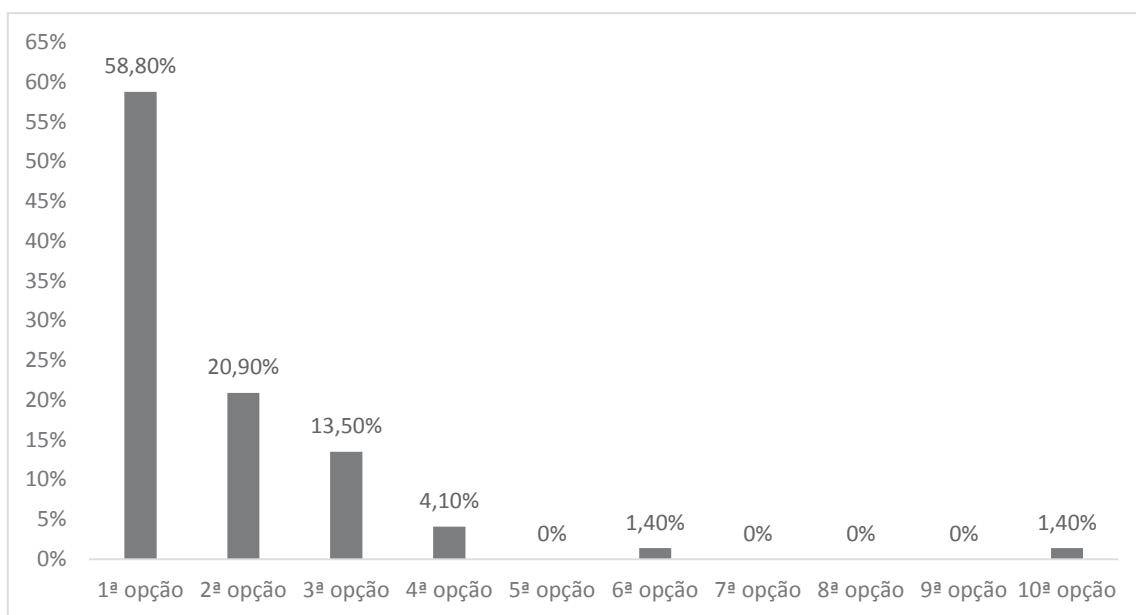


Após a escolha, foi pedido na questão seguinte e última deste inquérito, que ordenassem as suas escolhas de acordo com a sua preferência/situação laboral, obtendo-se os resultados demonstrados nas Figuras 3 a 12.

É de realçar o facto de nesta última questão somente existirem 259 inquiridos no lugar dos 265, tendo isso acontecido por erro no preenchimento da última questão por parte dos mesmos.

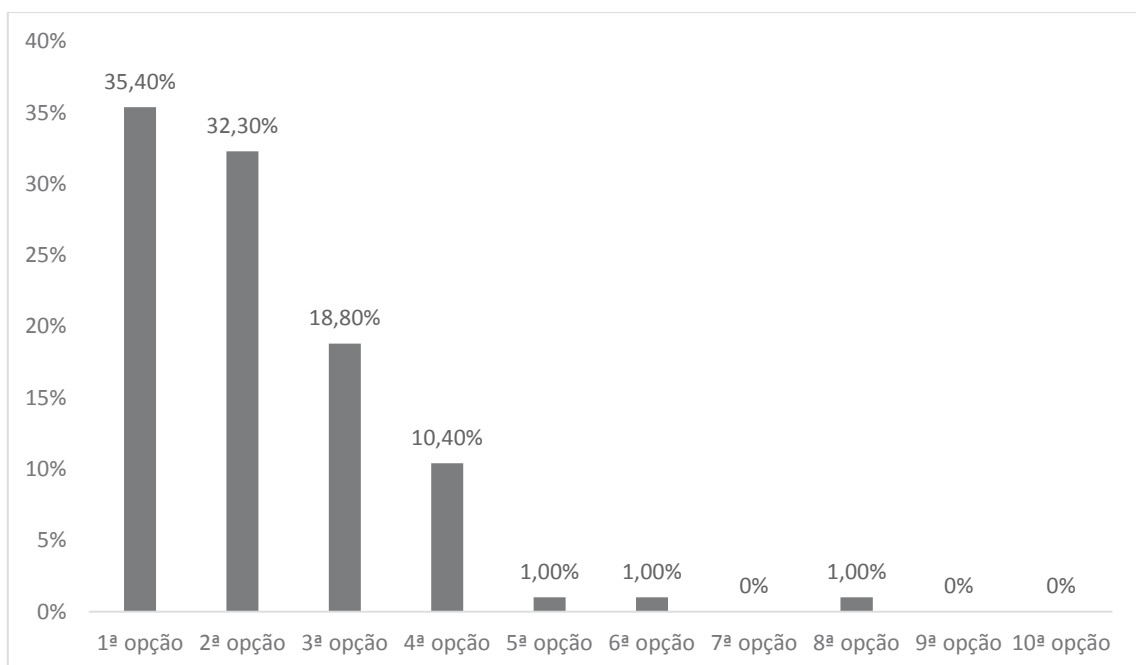
Dos 259 inquiridos que seleccionaram a opção B), 148 escolheram a flexibilidade do horário de trabalho, sendo esta para 58,8% dos indivíduos o incentivo mais determinante.

Figura 3 – Ordem de preferência: Flexibilidade do horário de trabalho.



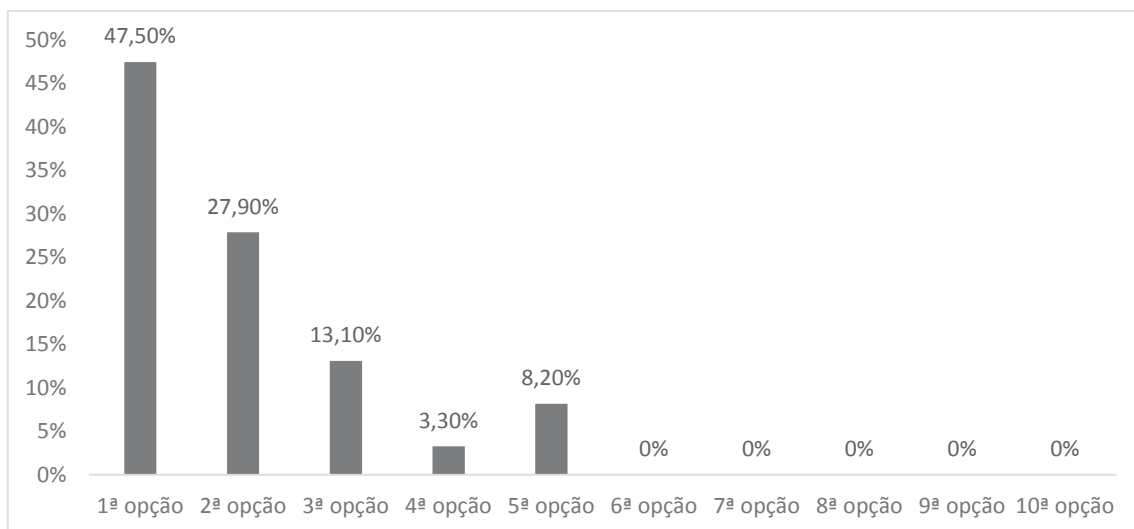
Cerca de 96 inquiridos seleccionaram a existência de Seguros como uma das suas preferências no que a incentivos respeita, com 35,4% a seleccionarem-nos como primeira opção.

Figura 4 – Ordem de preferência: Seguros.



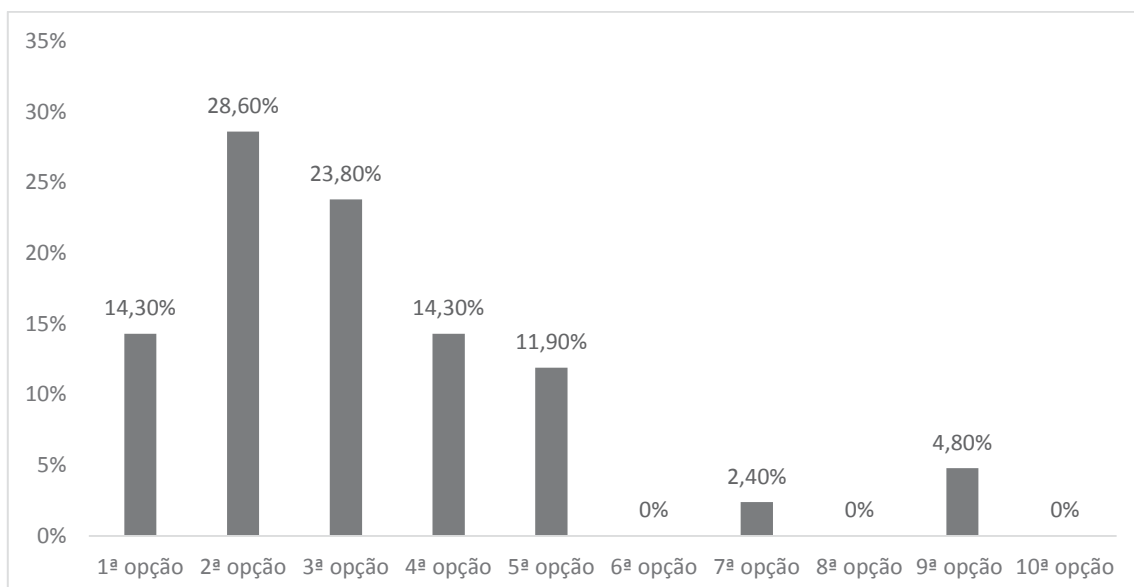
Quanto às comissões como meio de incentivo, apenas 61 dos inquiridos a seleccionou, com 47,5% desses (29 indivíduos) a seleccionarem-na como primeira escolha.

Figura 5 – Ordem de preferência: Comissões.



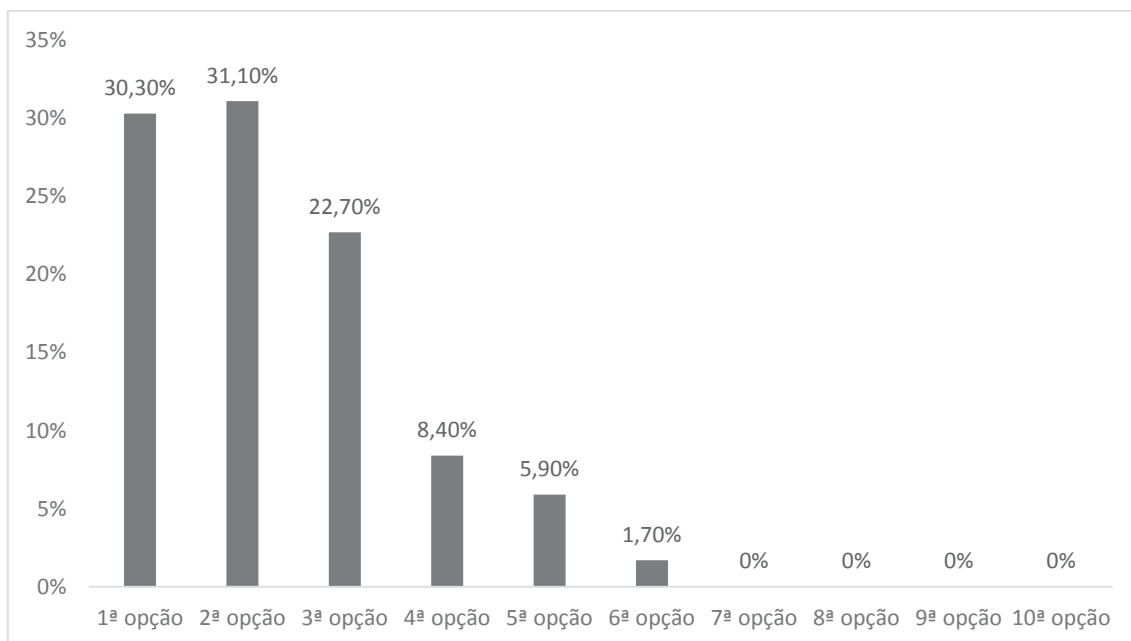
Uma das opções de incentivo com menos adesão acabou por ser a de possuir automóvel ou outros equipamentos da empresa, com apenas 42 indivíduos a seleccionarem-na e destes, somente 6 (14.3%) como sendo a sua 1ª escolha.

Figura 6 – Ordem de preferência: Automóvel e outros da empresa.



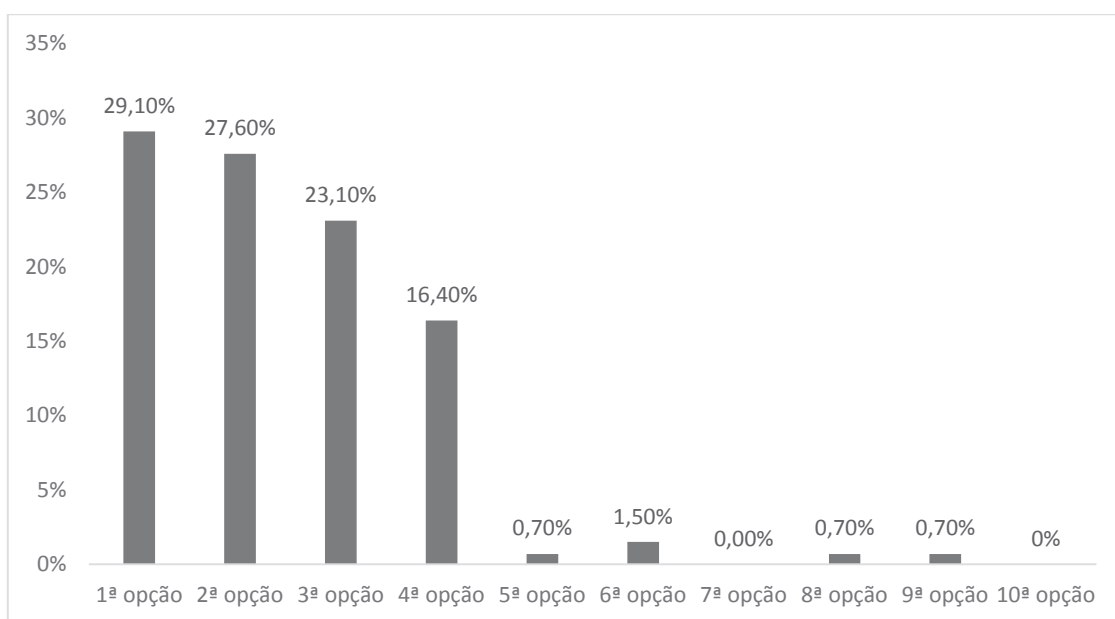
Com 119 indivíduos a escolherem-na como uma opção de incentivo, os programas de formação acabaram sendo a 3ª maior escolha, mas apenas 36 a seleccionaram como 1ª opção, correspondendo a 30,3%.

Figura 7 – Ordem de preferência: Programas de formação.



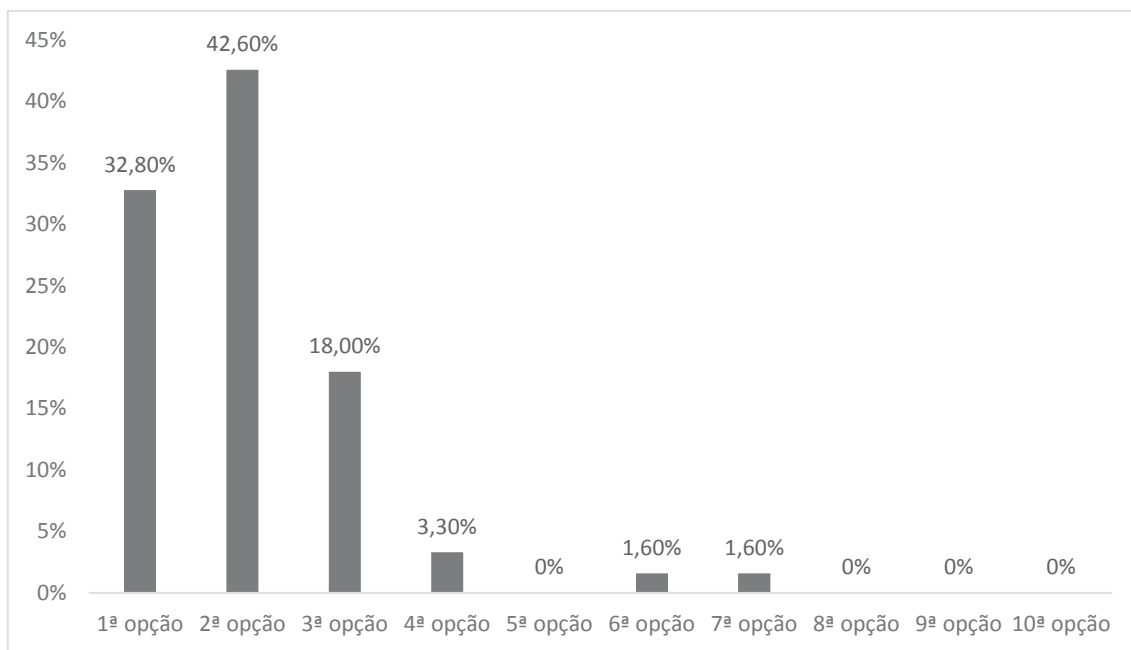
A segunda forma de incentivo preferida por parte dos indivíduos foi o maior tempo de férias, com 134 inquiridos, sendo para 39 destes a primeira escolha.

Figura 8 – Ordem de preferência: Maior tempo de férias.



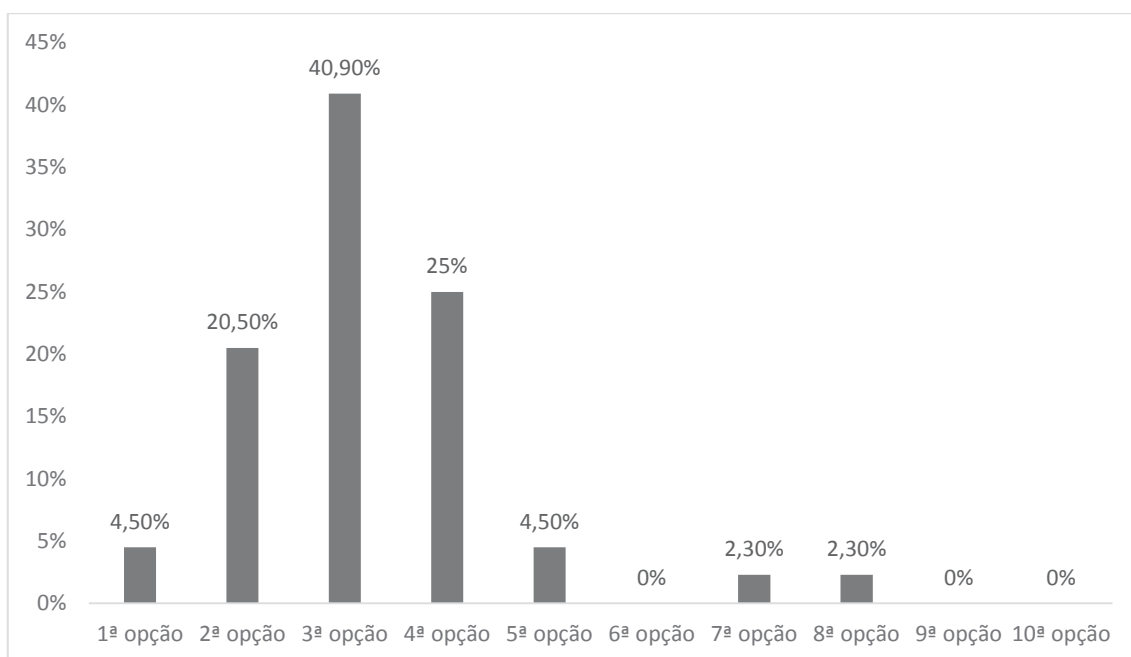
No que à percentagem dos lucros da empresa como incentivo diz respeito, apenas 61 dos 259 inquiridos a seleccionaram com cerca de 32,8% a escolherem-na como incentivo mais importante.

Figura 9 – Ordem de preferência: Percentagem dos lucros.



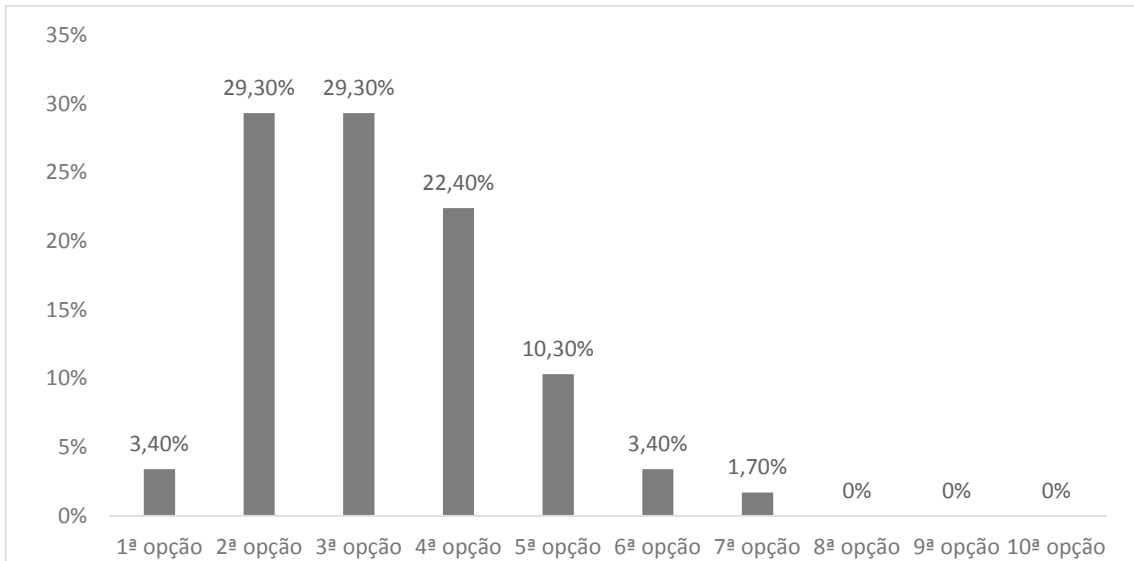
Apenas 44 inquiridos seleccionaram o reconhecimento como incentivo, e apenas 2 deles como 1ª opção.

Figura 10 – Ordem de preferência: Reconhecimento.



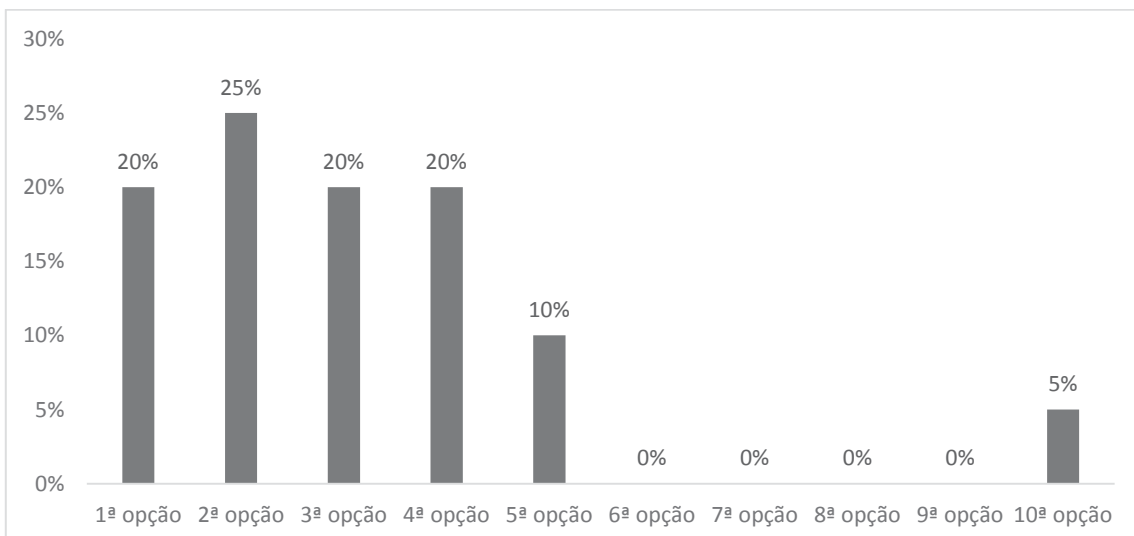
Relativamente aos Descontos como forma de incentivo, apenas 58 dos inquiridos a seleccionou, com somente 3,4% desses (2 indivíduos) a seleccionarem-na como incentivo mais interessante.

Figura 11 – Ordem de preferência: Descontos em creches, jardins-de-infância, entre outros.



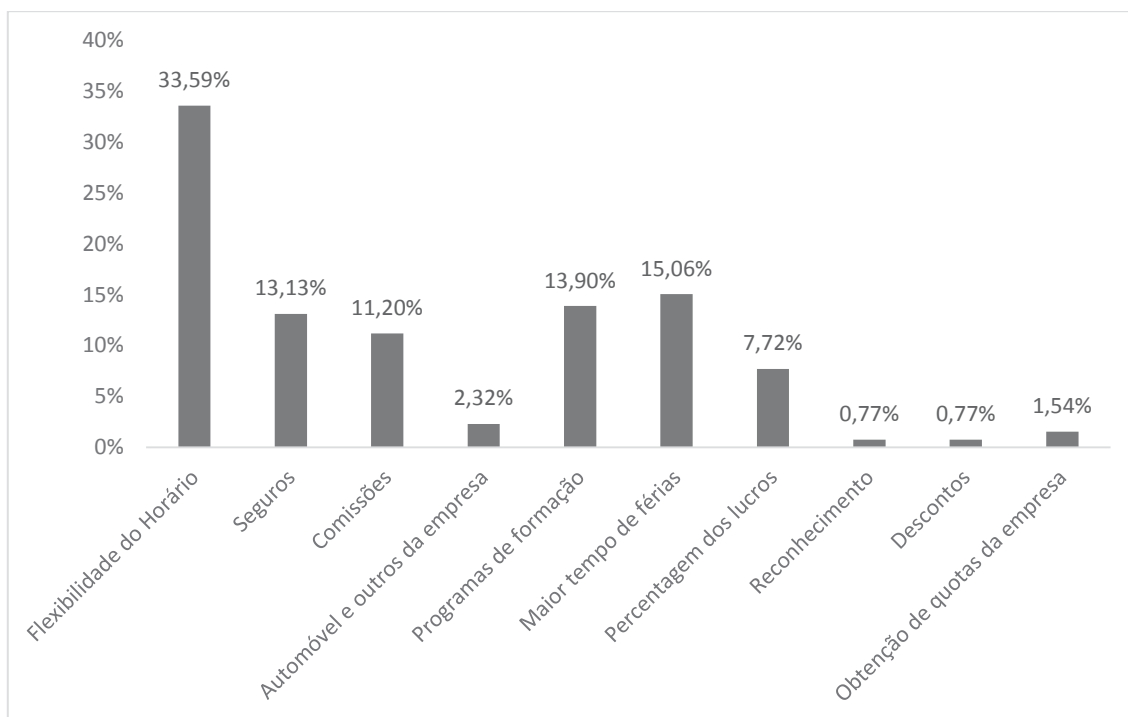
Com a menor taxa de preferência por parte dos indivíduos como forma de incentivo, encontrou-se a obtenção de quotas da empresa, com 20 indivíduos, contudo 4 desses escolheram-na como 1ª opção.

Figura 12 – Ordem de preferência: Obtenção de quotas da empresa.



Com os dados obtidos foi possível a construção da Figura 13, onde se encontram apenas as respostas dadas como 1^{as} opções, para o total da população de 265. É de realçar o facto da soma dos valores ser inferior a este valor (apenas 259), tendo isso acontecido por erro no preenchimento da última questão por parte dos inquiridos.

Figura 13 – Percentagem de 1^a escolha para cada incentivo.



Realizando uma análise aos dados obtidos na Figura 13, é possível concluir que os incentivos mais relevantes para os inquiridos, por uma questão de 1^a preferência, foram a Flexibilidade do Horário de Trabalho com 33,59% do total da população elegível, seguida de longe pelo Maior Tempo de Férias (15,06%), Programas de Formação (13,90%), Seguros (13,13%) e Comissões (11,20%). Em sentido oposto, encontram-se o Reconhecimento e os Descontos para com os filhos, ambos com um modesto valor de 0,77% de preferência.

2.3 – Análise de regressão

Nesta fase do estudo procedeu-se à utilização do modelo econométrico Probit de forma a analisar as questões supra mencionadas, relativamente à crença de que a produtividade do trabalhador depende do seu salário e à preferência entre as duas opções remuneratórias, isto é, a disposição de auferir um salário fixo independentemente do seu desempenho *versus* a opção de auferir um salário menor, mas com incentivos não financeiros dependentes do seu desempenho.

Uma vez que a resposta a qualquer uma das questões é binária, este modelo econométrico pareceu ser o mais adequado para a análise a ser realizada, conforme pode ser verificado a partir da sua explicação:

Considerando que a propensão para o inquirido i escolher entre cada uma das opções (opção 1 ou opção 2) é descrita pelo procedimento seguinte:

$$Y_i^* = X_i \beta + \varepsilon_i \quad i = 1, \dots, N$$

onde,

Y_i^* - Variável latente (propensão)

β – Vector de parâmetros a estimar

X_i – Vector de variáveis explicativas

ε_i – Componente aleatória

Observa-se assim uma variável binária do tipo:

$$Y_i = \begin{cases} 1, & \text{se } Y_i^* > 0 \\ 0, & \text{se } Y_i^* \leq 0 \end{cases} \quad \begin{matrix} \text{Opção 1} \\ \text{Opção 2} \end{matrix}$$

Os parâmetros estimados têm a seguinte interpretação: se o parâmetro for positivo, significa que a variável independente correspondente tem um efeito positivo na

probabilidade de o inquirido escolher a opção 1, sendo que, se for negativo, a variável tem um efeito positivo na probabilidade do inquirido escolher a opção 2.

Conforme se pode observar na Tabela 8, as variáveis com poder explicativo, isto é, que exercem alguma influência na percepção de que a produtividade do trabalhador depende do seu salário, são os trabalhadores com idade igual ou superior a 56 anos, os inquiridos que possuem como habilitações literárias o ensino secundário e os trabalhadores do sector público.

Assim, verifica-se que os trabalhadores com idade igual ou superior a 56 anos, têm menor probabilidade de escolher a opção 1, ou seja, de acreditar que a produtividade do trabalhador depende do seu salário. O mesmo se verifica com os trabalhadores do sector público e com os inquiridos que apenas frequentaram o ensino secundário.

No que à questão Q₂ diz respeito, apenas uma variável possui poder explicativo, sendo ela os inquiridos com idade igual ou superior a 56 anos que têm maior probabilidade de escolher a opção 1, ou seja, têm maior probabilidade de preferir um salário mensal fixo independentemente do seu desempenho face a um salário menor mas com remuneração variável a depender do seu desempenho.

Tabela 8 – Resultados estimados das questões Q₁ e Q₂.

	Acredita que a produtividade do trabalhador depende do seu salário?			Tipo de Remuneração (fixa <i>versus</i> variável dependendo do desempenho)		
	Coef.	E. Padrão		Coef.	E. Padrão	
Constante	1.647	0.342	***	-1.014	0.315	***
Homem	0.053	0.172		0.006	0.179	
Idade: 26-35 anos	-0.425	0.306		-0.093	0.308	
Idade: 36-45 anos	-0.397	0.296		-0.041	0.290	
Idade: 46-55 anos	-0.405	0.313		0.358	0.298	
Idade: ≥ 56 anos	-0.769	0.381	**	0.593	0.352	*
Ensino Secundário	-0.422	0.254	*	-0.023	0.248	
Ensino Superior	-0.182	0.249		-0.197	0.243	
Trab. por conta de outrem	-0.095	0.217		0.014	0.218	
Setor Público	-0.368	0.182	**	0.150	0.192	
Log-L	-166.6			-151.8		
N	333			327		

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

Para os inquiridos que preferiam a opção 2) da questão Q₂, isto é, estariam mais dispostos a trabalhar, logo mais produtivos se ganhassem um salário com componente fixa e variável, com esta última a depender do seu desempenho foi estimado um modelo Probit para cada uma das seguintes escolhas ou compensações: flexibilidade no horário, seguros, comissão sobre as vendas, automóvel e outros, programas de formação, maior tempo de férias (i.e., lazer), percentagem sobre os lucros, reconhecimento, descontos (ex. em creches ou outros) e, finalmente, a obtenção de quotas na empresa. A variável dependente assume o valor 1, caso a escolha em causa tenha sido referida pelo inquirido, e 0 nos restantes casos.

Tabela 9 – Resultados estimados relativos à preferência de componente variável.

	Flexibilidade no horário		Seguros		Comissão nas vendas		Automóvel e outros	
	Coef.	E. Padrão	Coef.	E. Padrão	Coef.	E. Padrão	Coef.	E. Padrão
Constante	0.122	0.291	-0.690	0.306 **	-0.728	0.329 **	-0.594	0.333 *
Homem	0.095	0.166	0.075	0.172	0.393	0.188 **	0.366	0.199 *
Idade: 26-35 anos	-0.026	0.279	0.223	0.297	0.237	0.305	-0.401	0.317
Idade: 36-45 anos	-0.412	0.271	0.372	0.290	0.381	0.304	-0.364	0.313
Idade: 46-55 anos	-0.210	0.290	0.601	0.306 **	-0.195	0.347	-0.403	0.342
Idade: ≥ 56 anos	-0.310	0.365	0.843	0.377 **	0.518	0.412	-0.167	0.416
Ensino Secundário	0.251	0.234	-0.337	0.242	0.036	0.281	-0.046	0.279
Ensino Superior	0.255	0.222	-0.190	0.228	0.430	0.260 *	-0.176	0.269
Trab. por conta de outrem	-0.135	0.217	-0.114	0.227	-0.600	0.234 ***	-0.184	0.249
Setor Público	0.240	0.178	0.508	0.184 ***	-0.546	0.210 ***	-0.251	0.217
Log-L	-176.4		-162.7		-122.7		-107.1	
N	265		265		265		265	

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

Tabela 9 (continuação).

	Programas de formação		Maior tempo de férias		% dos lucros		Reconhecimento,...	
	Coef.	E. Padrão	Coef.	E. Padrão	Coef.	E. Padrão	Coef.	E. Padrão
Constante	0.339	0.292	0.514	0.307 *	-1.032	0.345 ***	-0.994	0.347 ***
Homem	-0.259	0.169	0.037	0.172	1.063	0.197 ***	-0.058	0.198
Idade: 26-35 anos	0.022	0.278	0.049	0.290	0.009	0.323	-0.622	0.330 *
Idade: 36-45 anos	-0.619	0.275 **	-0.328	0.285	-0.104	0.333	-0.814	0.336 **
Idade: 46-55 anos	-0.604	0.296 **	-0.462	0.306	0.035	0.346	-0.741	0.360 **
Idade: ≥ 56 anos	-0.596	0.373	-0.710	0.392 *	0.439	0.432	-0.094	0.421
Ensino Secundário	-0.435	0.244 *	-0.274	0.254	0.111	0.289	0.025	0.296
Ensino Superior	0.116	0.226	-1.223	0.245 ***	0.416	0.267	0.310	0.275
Trab. por conta de outrem	-0.026	0.223	0.391	0.225 *	-0.380	0.254	0.779	0.291 ***
Setor Público	0.256	0.182	0.288	0.185	-0.613	0.224 ***	-0.311	0.212
Log-L	-170.9		-158.9		-112.4		-114.4	
N	265		265		265		265	

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

Tabela 9 (continuação).

	Descontos (creches,...)		Quotas da empresa	
	Coef.	E. Padrão	Coef.	E. Padrão
Constante	-0.712	0.350 **	-1.330	0.408 ***
Homem	-0.543	0.202 ***	0.187	0.241
Idade: 26-35 anos	0.061	0.344	0.004	0.418
Idade: 36-45 anos	-0.206	0.339	0.240	0.411
Idade: 46-55 anos	-0.336	0.369	0.376	0.429
Idade: ≥ 56 anos	-0.469	0.461	1.088	0.478 **
Ensino Secundário	-0.262	0.265	-0.055	0.334
Ensino Superior	-0.737	0.265 ***	0.038	0.312
Trab. por conta de outrem	0.614	0.286 **	-0.169	0.301
Setor Público	0.416	0.204 **	-0.861	0.316 ***
Log-L	-123.3		-68.7	
N	265		265	

Os resultados da estimação encontram-se na Tabela 9. Se no caso da opção da flexibilidade no horário de trabalho, nenhuma das variáveis explicativas possui poder explicativo, nos seguros tal já não acontece, com os indivíduos com idades compreendidas entre os 46 e 55 anos e indivíduos com idade superior a 56 anos, a terem uma maior probabilidade de dizer sim aos seguros, o que é compreensível uma vez que com o avançar da idade as pessoas começam a preocupar-se mais com a sua segurança e saúde. O mesmo ocorre para os trabalhadores do sector público, que sempre foi um sector cujos trabalhadores têm uma tendência para serem mais avessos ao risco, preservando sempre que possível a sua segurança.

No que à comissão das vendas diz respeito, as variáveis que têm poder explicativo são o género, os indivíduos que frequentaram o ensino superior, trabalhadores por conta de outrem e trabalhadores do sector público. No que ao género diz respeito, verifica-se que os homens têm uma maior probabilidade de preferir as comissões nas vendas face às mulheres. Também os indivíduos que possuem como habilitações literárias o ensino superior têm maior probabilidade referir as comissões. Os trabalhadores por conta de outrem e os trabalhadores do sector público têm uma menor probabilidade de indicar as comissões como forma de compensação pelo esforço.

Relativamente à opção da utilização de automóvel e outros elementos suportados pela da empresa, apenas a variável género possui poder explicativo, com os homens a terem maior probabilidade de preferir a referida opção face às mulheres.

No que se refere a programas de formação, as variáveis com poder explicativo são os inquiridos com idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos, que têm menor probabilidade de dizerem sim aos programas de formação, o que se pode justificar com o facto de já estarem numa idade que consideram não ter benefício em apostarem na sua

formação profissional. O mesmo acontece com os inquiridos que frequentaram apenas o ensino secundário.

Para a opção maior tempo de férias, observam-se três variáveis com poder explicativo, sendo elas os inquiridos com idade igual ou superior a 56 anos, inquiridos que frequentaram o ensino superior e os trabalhadores por conta de outrem. Se para as duas primeiras variáveis anteriormente referidas a probabilidade de dizerem sim à opção é menor, no caso dos trabalhadores por conta de outrem observa-se o contrário, ao terem maior probabilidade de escolherem a opção em causa, o que é compreensível uma vez que não possuem tanta autonomia quanto um trabalhador por conta própria.

Relativamente à opção da obtenção de uma percentagem dos lucros da empresa, os homens têm maior probabilidade de a preferirem esta opção face às mulheres. Os do sector público indicam que estes têm menor probabilidade de dizer sim à opção em causa, uma vez que esta é quase inexistente no sector.

Contudo, no que ao reconhecimento diz respeito, verifica-se que a probabilidade da mesma ser referida segue um comportamento em U, com a idade do indivíduo, sendo superior no grupo etário abaixo de 26 anos e no grupo acima de 56 anos.

No caso da opção de descontos em creches e jardins-de-infância, como seria espectável, a mulheres inquiridas têm maior probabilidade de a preferirem face aos homens, assim como os trabalhadores por conta de outrem e os do sector público, têm também maior probabilidade de a escolher. Contudo, com os indivíduos inquiridos que frequentaram o ensino superior, observou-se uma menor probabilidade de dizerem sim a esta opção.

Por último, no que à opção relativa à obtenção de quotas da empresa, verificou-se que as variáveis com poder explicativo eram apenas indivíduos com idade superior a 56

anos, que mostraram uma maior probabilidade de referir a opção em causa, enquanto em sentido oposto se encontram os trabalhadores do sector público, talvez como seria de esperar dado que é uma opção inexistente no sector em que se encontram.

CAPÍTULO III - CONCLUSÕES

Na conjuntura actual, a política salarial das organizações é de enorme importância no que respeita à motivação e empenho dos trabalhadores e consequente desempenho das suas funções, pois é a forma em como estes são remunerados que influenciará os referidos factores.

O tipo de remuneração tem impacto na forma como os trabalhadores executam as suas tarefas, entrando aqui os incentivos ou benefícios dependentes do seu desempenho, para que estes não se sintam acomodados ou desmotivados, por receberem apenas uma remuneração composta por componente exclusivamente fixa, que independentemente do esforço colocado será sempre igual, afectando negativamente a sua produtividade e desempenho.

Para as organizações, os incentivos ou benefícios oferecidos por estas aos seus colaboradores poderão ser a chave para o sucesso, uma vez que, se uma organização oferece uma componente de remuneração fixa semelhante às demais concorrentes, mas oferece também mais incentivos, conseguirá captar os melhores colaboradores que o mercado fornece e obter destes empenho e motivação que resultam em melhor produtividade destes e consequentemente aumento da produtividade da organização e alcance dos seus objetivos organizacionais.

Este estudo teve como finalidade abordar o impacto dos incentivos do lado da procura, isto é, numa perspectiva dos trabalhadores, baseado na realização de um inquérito distribuído na ilha de São Miguel, resultando numa amostra de 333 inquiridos.

A partir da amostra, foram obtidos os resultados que demonstram que os indivíduos inquiridos com idade igual ou superior a 56 anos, bem como os inquiridos a laboral no

sector público, partilham da mesma crença de que a produtividade do trabalhador não depende do seu salário. De certa forma, esta crença de que a produtividade dos trabalhadores não depende do seu salário, contraria os estudos realizados pelos autores Guiteras e Jack (2014), que observaram uma relação positiva entre a remuneração e a produtividade, assim como Slichter (1950) e Shapiro e Stiglitz (1984) que concluíram que existiam mudanças na produtividade consoante o nível salarial.

Também foi observado que os indivíduos com idade igual ou superior a 56 anos preferem uma remuneração fixa relativamente a uma com componente variável, o que vai de encontro às desvantagens da remuneração variável referidas por Lazear (1998), Zoltners et al. (2006) e Basu et al. (1985), em que poderia ocorrer um rejeição por parte dos trabalhadores mais experientes, por considerarem que já haviam dado provas suficientes do seu desempenho anteriormente, não querendo assim colocar parte do seu salário em causa, nesta fase da sua carreira.

No entanto, dos indivíduos que responderam afirmativamente à opção de remuneração composta por componente fixa mais componente variável, constatou-se que a flexibilidade no horário de trabalho não era uma opção viável para nenhuma das variáveis explicativas.

O mesmo já não ocorre com a oferta de seguros como benefício, com os indivíduos cuja idade é superior a 45 anos, a terem-na em boa conta, concluindo-se que o factor idade e factor segurança andam em sintonia, pois com o passar dos anos os indivíduos tendem a zelar mais pela sua segurança. Também é um benefício importante para os trabalhadores do sector público.

No que se refere à opção de comissão nas vendas, foi observado que o género dos indivíduos afecta a sua preferência, com os homens a preferirem este tipo de incentivo

face às mulheres, bem como para a opção automóvel e outros bens da empresa. Contudo, quando a oferta são os descontos em creches e jardins-de-infância, ocorre precisamente o contrário, com as mulheres a apresentarem maiores probabilidades de a preferir. Aqui também os indivíduos que frequentaram o ensino superior, apresentaram menor probabilidade de aceitar esta opção, sendo compreensível pelo facto de possuírem outras condições económicas e laborais que trabalhadores com menos formação não possuem.

Uma outra observação foi o facto do sector público não apresentar grande preferência pelas comissões de venda nem pela obtenção de quotas da empresa, talvez pela inexistência destes benefícios no sector. O mesmo foi observado com os trabalhadores por conta de outrem.

Uma última observação do inquérito realizado, centra-se no facto dos indivíduos com idade igual ou superior a 56 anos estarem dispostos a obter quotas da empresa.

De futuro seria importante obter uma amostra maior, com uma visão mais nacional, de forma a se alcançar uma amostra significativa que permita a aplicação de outra metodologia econométrica e consequentemente obter melhores resultados, mais próximos da realidade nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akerlof, A., and J. Yellen. (1984). Efficiency wage models of the labor market: Introduction, *University of California at Berkeley*.
- Basso, L., Krauter, E. e Kimura, H. (2008). Estratégias Associadas Aos Planos de Participação Nos Lucros e Resultados para a Geração de Valor para as Empresas, *Disponível em www.fgvsp.br/iberoamerican (acesso Dez.2016)*.
- Basu, R., Srinivasan, V., Staelin, R. (1985). Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective, *Marketing Science*, vol.4, n°4: 267-291.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, ISCSPUTL.
- Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 7ªed. Elsevier Editora, Lda.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas*, 3ªed. Elsevier Editora, Lda.
- Chiavenato, I. (2009). *Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho*, 6ª ed. São Paulo: Manole.
- Doyle, A. (2016). What is Commission Pay? *Disponível em www.thebalance.com/what-is-commission-pay-2061954 (acesso em Dez.2016)*.
- 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.
- Guiteras, R. e Jack, B. (2014). Incentives, Selection and Productivity in Labor markets: evidence from rural Malawi, *working paper 19825, Tufts University*.
- Heathfield, S. (2016). Pros and Cons of Employee Profit Sharing, *Disponível em www.thebalance.com/profit-sharing-1918230 (acesso em Dez.2016)*.
- 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.

- Katz, I. (1986). Efficiency Wage Theories: A Partial Evaluation, *working paper 1906*, University of California, Berkeley and NBER.
- Kohn, A. (1999). *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes*, Houghton Mifflin Company.
- Lazear, E. (1998). *Personnel Economics for Managers*, New York: John Wiley.
- Lazear, E. (2000). Performance Pay and Productivity, *American Economic Review*, 90, 1346-1361.
- Milkovich, G. e Boudreau, J. (2000). Administração de Recursos Humanos, *Atlas*, 64.
- Minamide, C. (2008). Sistemas de Remuneração Tradicionais e a Remuneração Estratégica, *Disponível em www.rhportal.com.br (acesso Dez.2016)*.
- Moretti, E., Perloff, J. (2002). Efficiency Wages, Deferred Payments, and Direct Incentives in Agriculture, *American Journal of Agricultural Economics*.
- Paschoal, L. (2001). *Administração de Cargos e Salários: manual prático e novas metodologias*, Qualitymark Editora, Lda.
- Pontes, B. (2000). *Administração de Cargos e Salários*, 8ªed. São Paulo: LTR.
- Salop, S. (1979). A model of the natural rate of Unemployment, *American Economic Review*, 69: 117-25.
- Shapiro, C., and Stiglitz, E. (1984). Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device, *American Economic Review*, 74: 433-44.
- Silva, J. (2003). Programas de Participação Nos Lucros e Resultados, *ConTexto, Porto Alegre*, v.3, n°4, 1ºsemestre.
- Silva, M. (2008). *As Práticas de Recompensas: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Silva, R. (2002). *Teorias da Administração*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 224.
- Slichter, S. (1950). Notes on the structure of wages, *Review of Economics and Statistics*, 32, 80-91
- Solow, R. (1979). Another possible source of wage stickiness, *Journal of Macroeconomics*, 1: 79-82.

Stiglitz, E. (1974). Wage determination and Unemployment in L.D.C.'s: The labor Turnover model, *Quarterly Journal of Economics*, 88: 194-227

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

Weiss, A. (1980). Job queues and layoffs in labor markets with flexible wages, *Journal of Political Economy*, 88:526-38

Wood, T. e Picarelli, V. (1996). *Remuneração Estratégica*, São Paulo: Atlas.

Wood, T. e Picarelli, V. (1999). *Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva*, 2ªed. São Paulo: Atlas.

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.

Zoltners, A., Sinha, P., Lorimer, S. (2006). *The Complete Guide to Sales Force Incentive Compensation: How to Design and Implement Plans that Work*, AMACOM Books, EUA.

ANEXOS



Universidade dos Açores
Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais

Este inquérito visa à realização de uma dissertação, no âmbito do curso de mestrado em Ciências Económicas e Empresariais da Universidade dos Açores, com o tema **“Incentivos, salários e produtividade - Uma análise na perspectiva dos trabalhadores”** e com o intuito de analisar a opinião dos trabalhadores da região autónoma dos Açores relativamente à implementação dos sistemas de incentivos.

A informação fornecida será confidencial e utilizada unicamente para fins académicos.

1) Género

Masculino _____

Feminino _____

2) Idade

Até 25 anos _____

Entre 36 e 45 anos _____

Entre 56 e 65 anos _____

Entre 26 e 35 anos _____

Entre 46 e 55 anos _____

Acima de 65 anos _____

3) Habilitações Literárias

Básico _____

Licenciatura _____

Doutoramento _____

Secundário _____

Pós-graduação _____

Bacharelato _____

Mestrado _____

4) Ocupação

Desempregado(a) _____

Estagiário(a) _____

Reformado(a) _____

Estudante _____

Trabalhador(a) por conta própria _____

Trabalhador-estudante _____

Trabalhador(a) por conta de outrem _____

5) Sector de Actividade

Público _____

Privado _____

6) Área de Actividade

Administração _____

Industria _____

Engenharia _____

Agricultura/pesca _____

Direito _____

Banca _____

Vendas _____

Educação _____

Saúde _____

Comunicação _____

Design _____

Marketing _____

Ciências Sociais _____

Turismo _____

Outro: _____



Universidade dos Açores
Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais



7) Acredita que a produtividade do trabalhador depende do seu salário?

Sim _____

Não _____

8) Estaria mais disposto a trabalhar, logo mais produtivo, se:

(A) Ganhasse um salário fixo, independentemente do seu desempenho _____

(B) Ganhasse um salário com componente fixa e variável (incentivos), com esta última a depender do seu desempenho _____

9) Se respondeu (B) na questão anterior, que incentivo(s) acharia mais justo(s) para a sua situação? (escolha pelo menos uma das opções abaixo indicadas)

Flexibilidade no horário _____

Maior tempo de férias _____

Seguros (trabalho, familiar,etc) _____

Percentagem dos lucros _____

Comissão nas vendas _____

Reconhecimento, jantares de empresa _____

Automóvel e outros da empresa _____

Descontos em creches, jardins de infância _____

Programas de formação _____

Obter quotas da empresa _____

10) Dos incentivos que escolheu na questão 9, indique a sua ordem de preferência.

Sendo o 1 o seu incentivo preferido, seguido do 2 que é o seu segundo preferido e assim sucessivamente, terminando no 10 que é o seu menos preferido, isto se escolheu as 10 opções existentes na questão 9.

Flexibilidade no horário _____

Maior tempo de férias _____

Seguros (trabalho, familiar,etc) _____

Percentagem dos lucros _____

Comissão nas vendas _____

Reconhecimento, jantares de empresa _____

Automóvel e outros da empresa _____

Descontos em creches, jardins de infância _____

Programas de formação _____

Obter quotas da empresa _____

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal