

DM.  
HONR. 1

1998/2000

TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DO CURSO DE  
MESTRADO EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL  
DO INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

Maria Graciete P. Reis Henriques Honrado

SISTEMAS DE RECOMPENSAS: ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS

ORIENTADORES:

- Professor Doutor Miguel Pina e Cunha
- Mestre Francisco Cesário

C. 300

ISPA Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Centro de Documentação

Registo: 14476

Data: 6/11/2003

Tel.: 21 881 17 50 • bibispa@ispa.pt

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	3
RESUMO .....	7
INTRODUÇÃO .....	6
FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	7
ESTRUTURA DO TRABALHO .....	8
CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	9
1.1- A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO SOBRE SISTEMAS DE RECOMPENSA .....	9
1.2- A PIRÂMIDE DE REMUNERAÇÕES .....	13
1.3- OS SALÁRIOS EM MUDANÇA .....	15
1.4- A EQUIDADE INTERNA .....	16
1.5- A IMPORTÂNCIA DA EQUIDADE EXTERNA .....	17
1.6- OS NÍVEIS DE REMUNERAÇÃO .....	23
1.7- ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA SALARIAL .....	25
1.8- OS SISTEMAS DE RECOMPENSA E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS .....	27
1.9- MODAS SALARIAIS PARA RETER “TALENTOS” .....	28
1.10- O FOCO NA EQUIPA E A SATISFAÇÃO COM O SISTEMA DE RECOMPENSAS .....	31
1.11- O DESEMPENHO NO SISTEMA DE RECOMPENSAS .....	32
1.12- A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE RECOMPENSAS .....	35
CAPÍTULO 2: MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES .....	40
CAPÍTULO 3: MÉTODO .....	49
3.1- CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO E DA AMOSTRA .....	49
CAPÍTULO 4: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	55
4.1- A ANÁLISE .....	55
4.1.1- ORIENTAÇÃO COMPETITIVA .....	55
4.1.2- ORIENTAÇÃO HUMANISTA .....	56
4.1.3- SISTEMA DE REMUNERAÇÃO .....	57
4.1.4- DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL ( <i>ROLE-BASED PERFORMANCE</i> ) .....	58
4.2- REAVALIAÇÃO DO MODELO CONCEPTUAL E DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	61
4.3- ANÁLISE DE CORRELAÇÃO .....	67
4.4- ANÁLISE DA AMOSTRA .....	67
4.5- ANÁLISE DE REGRESSÃO .....	68
4.5.1- ANÁLISE DOS EFEITOS DO NÍVEL DE REMUNERAÇÃO E DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE RECOMPENSAS .....	69
4.5.2- ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DO DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL: CULTURA ORGANIZACIONAL, SISTEMA DE RECOMPENSAS E FACTORES INDIVIDUAIS .....	72
4.5.3- ANÁLISE DE REGRESSÃO: SUMÁRIO .....	77
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES .....	79
5.1- CONCLUSÕES GERAIS .....	79
5.2- IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E DIRECÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	81
5.3- IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO – LEITURAS ADICIONAIS DOS RESULTADOS .....	82
REFERÊNCIAS	

## **AGRADECIMENTOS**

É comum, neste capítulo, agradecer a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, tornaram realidade este trabalho final de mestrado. Não serei excepção e, como tal, em primeiro lugar agradeço, muito reconhecidamente, aos meus orientadores, Professor Doutor Miguel Pina e Cunha e Mestre Francisco Cesário, pela sempre pronta e atenta colaboração prestada no desenrolar da investigação.

A todos os elementos do corpo docente do Mestrado em Comportamento Organizacional ministrado pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), que me proporcionaram conhecimentos acrescidos para o bom desempenho das minhas funções, o meu agradecimento especial. É já com saudade que irei entregar este trabalho no Departamento de Mestrados. Ao longo da minha passagem pelo ISPA, senti-me sempre tratada de forma privilegiada, tanto pelos professores, como por todo o pessoal que neste Instituto exerce funções. Para eles o meu incentivo: continuem a trabalhar com o profissionalismo e a competência que vos caracteriza.

A todos aqueles que, mais directamente comigo, passaram bons e menos bons momentos deste mestrado, o meu reconhecimento sentido. São os meus colegas e companheiros que, numa equipa de vinte elementos, tornaram as tarefas muito mais facilitadas.

Aos responsáveis das empresas que permitiram e colaboraram na aplicação do questionário, o meu agradecimento. Foi, também, graças a eles que esta investigação se tornou realidade.

Por último, e os últimos são os primeiros, um especial agradecimento à minha família, pela forma como me incentivaram a voltar aos bancos da escola, pela força que me transmitiram nos momentos menos bons, pelos serões, e foram muitos, que passaram sem a minha presença...

A todos aqueles que comigo colaboraram, o meu agradecimento sincero.

## RESUMO

O objectivo principal deste estudo consistiu em analisar os antecedentes e consequências da configuração do sistema de recompensas de uma organização. Tentou-se avaliar a influência da cultura dominante de uma organização, nas características do sistema de recompensas, bem como os efeitos deste no desempenho multi-dimensional dos sujeitos. A questão de partida era:

**“Qual o contributo da configuração do sistema de recompensas de uma organização para a explicação do nível do desempenho dos seus trabalhadores?”**

A problemática a investigar subdividiu-se em:

1. Que dimensões da cultura organizacional influem sobre a configuração do sistema de remuneração?
2. Quais os efeitos do sistema de recompensas de uma organização no desempenho dos seus trabalhadores?

Pela aplicação de um questionário elaborado com base nas escalas de vários autores (ver revisão da literatura - capítulo 1 e operacionalização das variáveis - capítulo 3) foi possível confirmar-se algumas hipóteses que sugerem:

- influência positiva e significativa das características do sistema de recompensas, nomeadamente o grau da indexação percebida da remuneração ao desempenho individual, da equipa e organizacional e o nível de equidade percebido na explicação do desempenho de múltiplos papéis – proactivos, de equipa, organizacionais e de carreira, por parte dos trabalhadores;
- inexistência de impactos directos significativos da cultura organizacional, nas dimensões orientação competitiva e orientação humanista, no desempenho dos vários tipos de papéis em análise, com excepção para o impacto significativo e negativo da orientação competitiva no desempenho de papéis de equipa;
- influência da natureza contingente da remuneração e dos factores ligados ao historial do indivíduo no desempenho de papéis ligados à carreira.

Esta análise sugeriu que as características do sistema de recompensas de uma organização sofrem influências da natureza da cultura organizacional dominante, ao nível da orientação competitiva (culturas orientadas para o desempenho individual) e orientação humanista (culturas orientadas para o desempenho em equipa). A cultura dominante e o nível de remuneração influem de forma significativa na percepção de equidade, ou seja, organizações com cultura orientada para a competição geram percepções de iniquidade enquanto que organizações de matiz cooperativo promovem percepções de equidade. Por último, as características do sistema de recompensas influenciam múltiplas dimensões do desempenho organizacional, constituindo-se como decisões fundamentais na gestão das organizações.

Os resultados deste estudo suportam, em parte, o que tem vindo a ser feito neste domínio dos sistemas de recompensas mas, no essencial, introduz algumas pistas de reflexão. Este projecto de investigação consistiu em operacionalizar uma abordagem metodológica susceptível de melhorar as tomadas de decisão dos responsáveis das organizações em relação aos sistemas de recompensas e promover o ajustamento e a utilização deste importante instrumento de política de recursos humanos numa perspectiva estratégica, capaz de satisfazer, eficazmente, objectivos de adaptação das organizações às especificidades do seu meio interno e aos constantes desafios do seu meio externo. Que estas “conclusões” ajudem os gestores a repensar novas formas de remunerar.

## INTRODUÇÃO

A política salarial tem cada vez mais impacto na gestão de recursos humanos das organizações. É através da aplicação bem sucedida de um sistema de recompensas que se podem motivar pessoas a se juntarem à organização, recrutando os melhores, se podem motivar os empregados a permanecerem na organização, fidelizando-os, e se podem motivar os empregados a desempenharem bem as suas funções (desempenho/resultados).

A abordagem tradicional dos sistemas salariais tem implicado desvantagem competitiva para as empresas, a qual tem vindo a acentuar-se à medida que os mercados se foram abrindo à internacionalização e se deu o fenómeno da globalização da economia em que a facilidade na comunicação revela uma concorrência cada vez mais agressiva, e em que a melhoria do nível educacional e a própria atitude das pessoas tende a torná-las mais exigentes e críticas. O sentido desta evolução exige estratégias novas na política remuneratória, mais abrangentes e ajustadas à realidade presente e futura.

A realidade empresarial que nos rodeia encontra-se em constante mudança. A rapidez da inovação tecnológica, a redução do ciclo de vida dos produtos, o aumento da complexidade do próprio trabalho com tarefas cada vez mais inteligentes, a especialização que se exige dos empregados que representa um investimento significativo em formação, todo este cenário implica o desenvolvimento de sistemas de recompensas capazes de corresponder e reforçar os objectivos do negócio da organização, com vista à sua eficácia.

Face a este contexto, os gestores precisam também inovar de encontro a uma política salarial mais ajustada à estratégia empresarial. Se tal não acontecer, a organização perde empregados e, conseqüentemente, perde também o capital investido em recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento. Por outro lado, o empregado que sai leva consigo *know how* que vai transmitir à concorrência.

O propósito do presente projecto de investigação consiste em explorar a relação entre a configuração do sistema de recompensas de uma organização e o desempenho dos seus membros. Procura-se avaliar, mais especificamente, em que medida a natureza contingente da remuneração, o seu indexador (indivíduo, equipa, organização) e a

equidade percebida determinam a percepção de desempenho dos actores organizacionais na execução de múltiplos papéis. Adicionalmente, procura-se investigar a natureza da relação entre a cultura dominante de uma organização, no domínio da cooperação *versus* competição, nas características do sistema de recompensas.

Vários autores, referidos no capítulo 1 – Enquadramento Teórico, desenvolveram investigações na área do comportamento organizacional, com maior ênfase nos sistemas de recompensas. É um dado adquirido que as organizações têm uma margem de manobra considerável nas decisões relativamente à estrutura, à implementação e à administração dos sistemas de recompensas e que tais decisões têm consequências significativas sobre as atitudes e os comportamentos dos colaboradores, sobre os custos e, por consequência, sobre o próprio sucesso organizacional (Milkovich e Newman, 1993; Gerhart e Milkovich, 1992; Lawler, 1991).

Este projecto de investigação alia a cultura organizacional, numa orientação humanista *versus* competitiva, à implementação dos sistemas de recompensas nos seus diversos enfoques (Maignan, Ferrell e Hult, 1999), e ao desempenho baseado nos papéis da função, da carreira, da inovação, da equipa e da própria organização (Welbourne, Johnson e Erez, 1998).

## **FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

O objectivo central do presente projecto de investigação consiste em analisar os antecedentes e consequências da configuração do sistema de recompensas de uma organização. Em particular, procura-se avaliar o impacto da cultura de uma organização nas características do sistema de recompensas e os efeitos deste no desempenho dos indivíduos. Formalmente, a questão central em análise pode ser articulada da seguinte forma:

***Qual o contributo da configuração do sistema de recompensas de uma organização para a explicação do nível de desempenho dos seus trabalhadores?***

Mais especificamente, a problemática a investigar subdivide-se em duas áreas:

1. Que dimensões da cultura organizacional influenciam a configuração do sistema de recompensas?
2. Quais os efeitos do sistema de recompensas de uma organização no desempenho dos seus trabalhadores?

## **ESTRUTURA DO TRABALHO**

O Capítulo 1, analisa a relevância do sistema de recompensas, as variáveis mais importantes da sua gestão, a sua evolução histórica, a equidade interna *versus* externa, os diferentes níveis de remuneração e os variados incentivos para reter “os melhores”. A revisão da literatura empírica neste domínio teve especial incidência na cultura e no desempenho organizacional, temas que serviram de base à construção do modelo conceptual apresentado no Capítulo 2.

O Capítulo 2, e com base na revisão da literatura analisada no Capítulo 1, refere-se ao desenvolvimento do modelo conceptual sendo a partir deste modelo que se formulam as hipóteses.

O Capítulo 3, descreve o método de investigação, referindo a amostra alvo deste estudo, a recolha de dados e a operacionalização das variáveis.

O Capítulo 4, evidencia a análise e a discussão dos resultados. Por fim, o Capítulo 5 apresenta as conclusões gerais e as implicações para a gestão e para investigações futuras.

## **CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Neste Capítulo é efectuada uma análise teórica conducente ao objectivo central deste projecto de investigação. Uma primeira abordagem remete para a evolução histórica dos sistemas de recompensa e nas secções seguintes são desenvolvidas as variáveis mais importantes dos sistemas de recompensas. Como introdução para o estudo prático, as últimas secções abordam o foco na equipa, o desempenho e a cultura organizacional.

### **1.1- A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO SOBRE SISTEMAS DE RECOMPENSAS**

Os sistemas de recompensa constituem um aspecto da política de recursos humanos que consiste no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem, em razão da qualidade e empenhamento do seu desempenho, do seu contributo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com a cultura dominante da organização. O objectivo determinante de um sistema de recompensas é o reforço da motivação dos trabalhadores e da sua identificação com o projecto da organização que passa pela aceitação dos seus princípios e valores (Freire, 1993). Todavia as questões relacionadas com os sistemas de recompensa são primordiais, devido às suas consequências económicas e humanas.

Durante muito tempo a lei da oferta e da procura regeu a determinação dos salários. Até à I Guerra Mundial, a abundância de mão de obra permitia aos empregadores fixar a seu belo prazer a taxa dos salários, em função dos lugares, dos especialistas, da prosperidade das indústrias. As únicas restrições neste sentido foram devidas às reacções dos sindicatos então nascentes, e às limitações impostas pelo efeito das crises económicas (Gazier, 1991).

Com o reforço do poder sindical surgiu a noção de salário mínimo garantido, o que conduziu a duas medidas concordantes:

- apreciar por estudos estatísticos o nível do preço de vida (lei de 12 de Novembro de 1938);

- proibir legalmente o emprego de um trabalhador para um salário inferior ao mínimo regional determinado.

A tendência é em seguida de fixar não somente o mínimo, mas todos os salários profissionais, ou seja:

- por contrato do trabalho individual, segundo as bases discutidas com os representantes do pessoal;
- por convenção colectiva, com uma taxa mínima de salários categoriais fixados por acordos paritários (1936). Estes acordos podem ser alargados à profissão, à região, ou mesmo ser nacionais.

Em França, a lei de 11 de Fevereiro de 1950 definiu o salário mínimo interprofissional do crescimento (SMIG) para 40 horas de trabalho semanal, sendo as horas suplementares pagas com aumento de 25% de 40 horas a 48 horas, e de 50% para além de 48 horas.

Contudo, o leque das remunerações que devia ser bastante vasto de acordo com a natureza dos empregos, vê-se na obrigação de estabelecer tabelas desenvolvidas para diferenciar as categorias fixadas pelas convenções colectivas.

A problemática salarial vem sendo abordada desde há muitos anos. Adam Smith (1723 – 1790), definiu a teoria do fundo de salários, que determinava que o conjunto dos salários, numa empresa de produção, representava uma fracção muito pouco variável do valor dos produtos. A massa salarial, a que Smith chamava um fundo, era distribuída entre os trabalhadores segundo a sua qualificação, mas havia todo o interesse em que ela permanecesse constante. Este “fundo” só devia aumentar quando aumentava a percentagem do valor dos produtos. O nível dos salários não poderia assim deslocar-se a não ser pela variação do número de negócios, ou do número de assalariados (Baztán, 1977).

Karl Marx (1818 – 1883), pela teoria do valor de troca, instituiu que o volume dos salários podia-se medir pelo valor dos produtos, sendo este valor estimado conforme o seu sentido completo de utilidade económica. Mas Marx omitiu que o trabalho não é só o elemento do preço de venda a que se incorpora na realidade a remuneração do capital, a amortização do material, as matérias, os impostos e muitos outros encargos.

E, já que o salário era, por sua vez, convertido em compra, a sua eficácia era reduzida dos gastos de distribuição, dos produtos não vendidos, das perdas diversas. A teoria marxista seria mais exacta não identificando estritamente o salário e a produção, incluindo no valor de troca outros elementos do preço de consumo (Gazier, 1991).

Thomas Malthus (1766 – 1837) e a sua teoria da oferta e da procura, defendia que para remediar uma degradação dos salários que provocaria, no mercado livre do trabalho, o crescimento demográfico, realizar-se-ia:

- a rarificação da mão-de-obra limitando os nascimentos;
- a travagem dos progressos técnicos que reduzem o número de empregos.

As teorias precedentes, mais ou menos controversas, deram lugar à concepção formal dos economistas modernos que defendiam que o único meio para melhorar, no conjunto, o nível de vida dos trabalhadores, seria produzir mais (teoria da produtividade). A tónica incidia no crescimento da produtividade, como o factor chave do progresso social.

Segundo Ford (1863 – 1947), para se vender mais carros, era preciso que os operários os pudessem comprar, graças a salários elevados. Pensou-se que a elevação dos salários era capaz de relançar a produção. Isto só poderia, evidentemente, ser realizado se o esforço de produção colocasse à disposição dos assalariados um poder de compra progressivo, fruto de uma melhor produtividade.

O ponto de vista de Ford poder-se-ia conceber melhor em período de crise, pois nesse contexto, existem importantes capacidades de produção inutilizadas. A viragem traduzir-se-ia por uma melhoria rápida da produtividade, a qual poderia limitar a inflação devida aos aumentos dos salários. Gazier (1991), designa esta nova relação salarial como *fordista*.

Destas teorias económicas do salário conclui-se que nenhuma convém perfeitamente para realizar o equilíbrio desejável dos interesses. A longo prazo, os salários parecem depender sempre da lei da oferta e da procura: logo que não se encontre pessoal para uma profissão, os salários correspondentes sobem (esperando que se possa substituir a máquina ao homem). Pelo contrário, uma mão de obra pouco qualificada receberá o salário mínimo. O progresso técnico leva pois a reservar os altos salários para as

qualificações elevadas ou para condições de trabalho difíceis (afastamento, esforço físico ou cerebral, sujeições de horários, perigo).

Nos anos 60 a realidade existente em Portugal evidenciava um certo atraso em relação ao modelo predominante na Europa. A partir do “25 de Abril” foi possível uma maior aproximação às práticas vigentes, ainda que condicionada por sintomas de crise que já então se verificavam (Freire, 1993).

A lei laboral portuguesa instituiu a liberdade salarial na fixação da remuneração, desde que se respeitem as obrigações legais e as disposições convencionais e contratuais. A determinação do salário, é assim, livre quer por contrato colectivo de trabalho, acordo salarial a nível da empresa ou a nível nacional, quer por contrato individual de trabalho (Peretti, 1997).

Segundo Bowker (1999), os parâmetros de atribuição de recompensas começaram a ser alterados a partir dos anos 70 (ver quadro 1).

Quadro 1:

A evolução dos sistemas de recompensa entre a década de 70 e a década de 90

	DÉCADA DE 70	DÉCADA DE 80	DÉCADA DE 90
Objectivo	Remunerar equitativamente.	Recompensar o desempenho.	Suscitar comportamentos adequados aos objectivos e valores da organização.
Objectivo de longo prazo	Lealdade à organização (baixa rotatividade).	Desempenho na função.	Contributo para o sucesso da organização.
Indicador de sucesso para os trabalhadores	Satisfação pessoal.	Motivação.	Entusiasmo e estímulo na aprendizagem de novas competências.
Determinantes-chave	Valor da função.	Valor de mercado.	Características individuais (competências e comportamentos).
<i>Feedback</i> sobre os desempenhos	Chefia directa.	Colegas e pares.	Clientes.
Papel do trabalhador	Observância dos princípios da organização.	Participação.	Responsabilidade na gestão da sua carreira.

(Câmara, 2000, p. 43)

## 1.2- A PIRÂMIDE DE REMUNERAÇÕES

Qualquer definição de manual dirá aproximadamente isto acerca do salário: que é uma quantia paga em dinheiro pelo empregador ao empregado, em contrapartida do cumprimento de determinadas tarefas profissionais deste, sob a autoridade do primeiro; e encontrar-se-á provavelmente também a referência de que tal quantia é antecipadamente estabelecida e não depende do preço de venda dos produtos ou do lucro, tendo como base jurídica o contrato de trabalho (Freire, 1993).

Tradicionalmente, o salário era determinado pela posição na hierarquia que se ocupava. Presentemente, face a um determinado contexto organizacional que apela à competitividade, tanto interna como externa, esta situação tem evoluído de uma forma positiva. O salário, ou melhor a remuneração, é a parte fixa integrante do sistema de recompensas, o qual relaciona o modo como uma pessoa é recompensada de acordo com a sua contribuição, mérito, competência, em suma, de acordo com o seu valor para uma organização, dentro de um determinado mercado de trabalho (Armstrong, 1996).

Na página seguinte apresenta-se, em forma de esquema, numa pirâmide de remunerações, uma relação entre o salário base e a remuneração variável, onde são discriminados os complementos salariais de curto e longo prazo (ver Figura 1).



### 1.3- OS SALÁRIOS EM MUDANÇA

A perspectiva actual incide cada vez mais num sistema de recompensas com forte peso na parte variável (contingencial) dos salários no conjunto da massa salarial das empresas. Todavia, é necessário ter sempre presente que a ponderação entre remuneração variável e remuneração fixa variam de acordo com as empresas e evoluem no tempo. A passagem rápida de um sistema salarial fortemente fixo a um sistema fortemente variável só pode resultar numa fonte de tensões. A evolução das mentalidades é um processo lento (Peretti, 1997).

É de referir que os dois sistemas remuneratórios (fixo e variável) não se excluem mutuamente. Pelo contrário, podem ser complementares pois ambos têm aspectos positivos e qualidades intrínsecas.

Eis quatro preocupações que estiveram subjacentes a esta mudança do sistema tradicional, com grande peso da parte financeira, para um sistema de recompensas mais amplo, ligado ao desempenho/resultados (Kanter, 1997):

-a primeira preocupação era a injustiça deste sistema. Se a gestão de topo é remunerada de acordo com o seu desempenho, e não apenas pela posição que ocupa, porque não serão os restantes empregados tratados da mesma forma?

-os custos são outra preocupação. A recompensa baseada no desempenho pode ajudar a diminuir os custos quando a organização não obtém bons resultados. Porém, os empregados não suportam as flutuações de ordenado tão bem como os gestores e os esforços dos primeiros não estão sempre directamente relacionados com os lucros;

-as variações de salário e as recompensas como os bónus estimulam as iniciativas e o desempenho dos empregados. Um incentivo mais positivo para os gestores repensarem os planos de compensação é a produtividade.

-no passado, a promessa de uma promoção ou de um aumento era motivação suficiente. Hoje em dia os empregados são cada vez mais independentes e uma organização adepta da mudança deverá recompensar esses empregados baseando-se na sua contribuição.

À medida que as organizações efectuarem mudanças criando estruturas mais flexíveis, menos hierárquicas, e exigirem maior versatilidade nos papéis e responsabilidades, caberá aos responsáveis dos recursos humanos identificar sistemas e métodos, que não se limitam a ajudar os empregados na aprendizagem de novas competências, mas também garantam que recebem avaliações de desempenho justas, bem como recompensas adequadas (Pfeffer, 1994).

#### 1.4- A EQUIDADE INTERNA

A motivação e esforço dos empregados estão fortemente determinados pela política de remunerações e/ou de recompensas. Os próprios sistemas de recompensas têm influência no comportamento. As expectativas dos empregados podem afectar os níveis de desempenho. Se acreditam estar a ser tratados justamente (com equidade) e reconhecem ser valorizados através de compensações equitativas, abertamente ligadas ao seu desempenho, estão mais motivados para manter uma boa *performance*. Desigualdade e tratamento injusto geram descontentamento, o que implica a diminuição da motivação e daí, diminui a produtividade e tudo o resto. A equidade interna é crucial para determinar a estrutura da massa salarial na organização e tem implicações directas no tipo de práticas retributivas que a organização adopta (Lawler, 1990).

Uma boa organização e distribuição do trabalho, aliadas a programas eficazes de gestão do desempenho, e um sistema de recompensas justo, traduzem motivação nos empregados e melhoria da *performance* financeira da empresa: os lucros são mais elevados, o *cash-flow* cresce e as acções aumentam em valor (O'Brien, 1992).

Dentro das organizações, para além dos sistemas formalizados que oferecem recompensas monetárias por um desempenho melhorado, devem também existir sistemas que promovam recompensas intrínsecas. Os gestores devem saber como a cultura opera em determinada organização e que tipos de comportamento são recompensados por grupos de colegas entre os empregados. Que formas de agir dão aos empregados uma sensação de pertença, com o sentimento de fazer parte de algo maior do que eles? O que provoca sentimentos de lealdade? Ritos, rotinas e rituais têm impacto no comportamento. Quais são os necessários para reforçar normas culturais,

quais os que alteram essas normas, em suma, quais os que recompensam de forma positiva?

Os sistemas de recompensas devem ser estabelecidos por forma a medir com precisão aquilo que é suposto medir-se. Quando existem grandes disparidades de recompensas, a razão deve ser exposta. Se o desempenho de alguém não é satisfatório, este deveria receber mais formação ou ser transferido para uma área em que as suas competências se adaptassem melhor às responsabilidades e tarefas.

### **1.5- A IMPORTÂNCIA DA EQUIDADE EXTERNA**

Na gestão de recursos humanos, as compensações e os benefícios têm sido debatidos numa perspectiva cada vez mais estratégica e de ligação ao negócio, do que numa perspectiva meramente legalista e administrativa.

A folha de pagamentos de uma empresa envolve dezenas ou centenas de milhares de contos por mês, tendo em conta todos os abonos e encargos sociais. Se se tiver em conta outros benefícios extra pagamentos os montantes elevam-se a quantias muitas vezes não mensuradas em termos de custos directos. As organizações que investem em sistemas de recompensas variados, alinhados com a estratégia de recursos humanos, sabem que esse investimento se traduzirá, num futuro próximo, numa mais valia e nunca numa despesa acrescida (Connell, 1999).

Desde 10/15 anos atrás, tem-se vindo a assistir a um debate, generalizado à opinião pública, sobre as remunerações dos executivos em Portugal, comparações salariais, *surveys* e pesquisas genéricas. Contudo o tema é demasiado complexo e de importância capital, merecendo mais consideração do que a garantida apenas pelos jornalistas.

Por outro lado a gestão das remunerações/benefícios é limitada por vários factores que cerceiam o seu uso efectivo, o que limita o campo de acção dos gestores em geral. Exemplo de alguns desses factores:

- Legislação laboral pouco flexível e não adaptada às exigências actuais que deverão reger um pacote salarial competitivo.

-Governamentais: indexações salariais à taxa de inflação para a função pública e empresas públicas. É corrente que os aumentos negociados entre o estado e outros parceiros sociais influenciam uma grande percentagem das políticas salariais anuais de outras empresas privadas nacionais e mesmo multinacionais.

-Políticas salariais anuais regulamentadas por instrumentos de regulamentação colectiva ou Acordos de Empresas (A.E.), homogeneizadas para todos os grupos profissionais, que não recompensam o mérito.

-Tecto salarial (*budgets*) imposto em assembleias de accionistas, associações do sector, ou em caso de empresas multinacionais, proveniente da empresa mãe.

-Incidência sobre encargos sociais e fiscais.

Estes factores por si só definem e devem ser levados em conta para a composição de um pacote salarial suficientemente equitativo, recompensador por mérito, adaptado à saúde financeira da empresa a curto e médio prazo e ligado ao seu próprio negócio (Abreu, 1997).

Os integrantes deste pacote salarial, são os seguintes:

-Remuneração base, que ao contrário dos países anglo-saxónicos, é percebida pelo trabalhador português como a parte mais importante da remuneração; é paradoxalmente a remuneração com total incidência de carga fiscal.

-Remuneração variável, que tem vindo a assumir uma importância cada vez mais crescente no pacote salarial, não só em funções comerciais. Este tipo de remuneração é determinado por recompensas discricionárias (prémios, bónus) baseados em critérios de desempenho relativos a períodos anteriores.

-Incentivos de longo prazo (planos de pensões, complementos de poupança reforma, etc.), dependentes do nível de influência que os trabalhadores têm no desempenho da organização. Geralmente estes componentes do pacote salarial têm pouco interesse para os trabalhadores mais novos, mas são de importância vital para os trabalhadores com mais anos de casa. Durante muito tempo os planos de pensões não eram percebidos como integrantes de um pacote remunerativo mas, hoje em dia, os planos de pensões adquirem um estatuto e valor competitivo na retenção de quadros, que deve ser “vendido” e potenciado pelos recrutadores na fase inicial da selecção e acolhimento.

-Outros benefícios compõem o pacote salarial, muitas vezes subvalorizados pelos seus próprios trabalhadores, tais como os seguros de saúde e vida, cartões de

crédito, carro da empresa para uso total e/ou parcial, férias extras, cabazes de Natal, viagens, etc. Comum a estes benefícios, reside a isenção de encargos fiscais aos trabalhadores, e a consolidação da imagem destas figuras como parte integrante da remuneração.

A gestão da panóplia de compensações/benefícios sociais consta de muitos *surveys* de empresas especializadas no estudo de remunerações e benefícios. A sua gestão é capital, não só porque os custos da massa salarial representam por vezes mais de 30% a 40% do volume de facturação anual de uma empresa, mas porque é certamente um instrumento de atracção, cooptação e retenção de quadros (Abreu, 1997).

É comum afirmar-se que as pessoas não trabalham só por dinheiro, e em certa medida isso é verdade. Mas também é verdade que deve haver, em termos de gestão de recursos humanos, um equilíbrio entre oportunidades de desenvolvimento e carreira, segurança no trabalho, condições de trabalho e o dinheiro. Este equilíbrio influencia o modo como o trabalhador percebe o seu pacote salarial.

A regra mais simples é estruturar um pacote salarial que seja suficientemente diversificado e amplo para atrair e reter os melhores trabalhadores. Uma vez na função, o objectivo é pôr em prática todas as estratégias suportativas que compõem uma política de recursos humanos tais como comunicação, equidade e objectividade nas avaliações, descrições de funções e âmbito das actividades e responsabilidades bem delimitadas, oportunidades de desenvolvimento profissional, (não confundir neste caso com ascensão vertical ao nível de carreiras, dado o crescente achatamento das estruturas organizacionais e inerentes dificuldades de progressão). O pacote salarial, em conjunto com estes instrumentos, darão ao trabalhador uma percepção maior da remuneração do que a realidade.

Para tentar encontrar o equilíbrio na organização o gestor/responsável deverá ter em mente estas questões: A minha empresa está adaptada ao mercado? A política social está bem adaptada às necessidades dos meus colaboradores? Estarei a pagar mais ou menos? Como enquadrar salarialmente os novos quadros? Estas são questões que se colocam diariamente aos responsáveis das empresas, e que não podem ser resolvidas empiricamente ou com recurso a tabelas salariais regulamentadas entre parceiros sociais ou no Diário da República (Martins, 1998).

Para tal existem instrumentos avançados de *benchmarking* tais como os *surveys* salariais genéricos ou específicos de cada sector. O manancial de informações concisas, claras e sobretudo comparáveis é fundamental para qualquer negócio. Perder empregados-chave, ou mantê-los com níveis de motivação baixos, por motivos muitas vezes extrínsecos à própria organização como o nível de remuneração, a promoção, os benefícios e regalias sociais, custa muito caro, dados os custos de selecção, formação e integração.

Para reduzir a incerteza sobre o que deverá compor o pacote salarial e como ele se situa perante os concorrentes, os *surveys* salariais afirmam-se como um instrumento de *benchmarking* por excelência, dado que transmitem elementos salariais fiáveis.

Contudo, muitas reservas terão de ser consideradas na utilização destes estudos. De salientar três questões que devem estar asseguradas, antes de se decidir a integração num determinado *survey*:

1. Será que se está a comparar de igual para igual as funções? Qual o grau de *job matching* garantido pelo estudo? Os melhores *surveys* profissionais gastam muito tempo e esforço no sentido de se assegurar que as funções se ajustam razoavelmente antes de começar o processo de comparação salarial. Este trabalho é facilitado com descrições de funções genéricas, com diferentes níveis de enquadramento e responsabilidades, e um trabalho de pesquisa e de aconselhamento do consultor/especialista de remunerações junto dos seus potenciais clientes.

Por exemplo, na indústria farmacêutica existe a função Delegado de Informação Médica (D.I.M.) de especialidades éticas. As suas responsabilidades são completamente diferentes de um vendedor de uma firma de aparelhos electrónicos. Mesmo dentro da própria indústria, não se poderá comparar com a função de um vendedor do mercado, ou seja de venda livre em farmácias. Dentro da função D.I.M., por sua vez a diferenciação acentua-se, dado que existe o D.I.M. especialista, o D.I.M. hospitalar, o D.I.M. de oncologia, o D.I.M. generalista o D.I.M. com menos 2 anos de casa, etc. Esta classificação é de uso corrente e consensual em quase todas as empresas farmacêuticas que operam em Portugal, encontrando-se essas designações também em outros países. Proceder à

comparação baseando-se apenas na função-base providencia apenas dados banais sem qualquer utilização prática.

Por estas razões, a análise dos *surveys* deve ser feita com discrição e quando possível utilizar sempre metodologias e técnicas de *job matching* (Abreu, 1997).

2. A remuneração é muitas vezes relacionada com o ambiente em que o indivíduo trabalha. Quando se procede a análises salariais tendo por base a selecção de empresas com base em rácios económicos e demográficos simplistas, pode-se estar a fazer comparações com empresas cuja *performance* é pouco apropriada, quer pela sua dimensão quer pelo seu balanço económico. Mais uma vez vai-se apoiar em estudos salariais que recorrem a critérios taxonómicos de diferenciação e posicionamento que possibilitem uma análise mais coerente, se possível sempre com a indicação das empresas participantes e a possibilidade de comparação com as 5 ou 10 melhores pagadoras do mercado, ou outras opções de comparação.

3. Assegurar que pelo menos o leque de empresas directamente concorrentes disponibilizem os seus dados ao mesmo estudo, e que essa fidelidade se mantenha ao longo dos anos. Este pressuposto permite uma análise longitudinal muito interessante sobre a evolução das compensações e benefícios num nicho específico de empresas. Esta relação saudável, entre empresas fortemente competitivas em relação às quotas de mercado e à mão de obra, é complementada com reuniões entre gestores de recursos humanos onde se discutem questões relacionadas com compensações e benefícios, *surveys* e empresas participantes, *benchmarking*, etc.

Depois de se assegurar a consolidação destes três pressupostos, ir-se-á então trabalhar nos dados sobre remunerações e em todo o sistema de recompensas. Utilizam-se vários modelos, geralmente divididos em cinco grandes áreas:

- ⇒ Remuneração base anual
- ⇒ Remuneração variável
- ⇒ Incentivos de longo termo
- ⇒ *Fringe benefits*
- ⇒ Outros benefícios sociais.

Apesar da diversidade de funções existentes, a maior parte dos *surveys* salariais dão especial relevo às funções-chave das organizações. Não menosprezando outras funções, hierarquicamente num nível mais baixo na organização, deve-se centrar nas posições que mais danos poderão causar, na eventualidade de uma saída extemporânea. Segundo a Lei de Pareto, aplicada recentemente com muita frequência a várias áreas de gestão, uma minoria (20%) de causas, *inputs* e esforço conduzem a uma maioria (80%) dos resultados, *outputs* e recompensas. Na gestão de recursos humanos poderá significar que, com os devidos cuidados, 20% dos trabalhadores, eventualmente quadros superiores e outras funções-chave, geram 80% das estratégias e oportunidades de negócio, devendo-se centrar sobre estes, segundo a Lei de Pareto, a maior parte das atenções em termos de análise.

Os gestores de topo das empresas perguntam geralmente aos especialistas em compensações e benefícios, internos e externos, quais as melhores práticas salariais a aplicar, quais as usadas pela concorrência ou em sectores similares, quais as mais racionais e económicas sem contudo perder a agressividade e competitividade, de modo a poder implementar uma sólida política salarial .

Os *surveys* bem elaborados estão acima de qualquer tipo de análise meramente empírica e ingénua, assumindo-se assim como um instrumento de *benchmarking* por excelência. Ao possuir um instrumento destes é necessário ultrapassar o óbvio e o concreto, transcender-se a realidade dos números para se focalizar nas realidades individuais e organizacionais e tentar congeminar as melhores estratégias de atrair e reter o capital humano (Abreu, 1997).

Este é um processo demorado, que consome tempo e esforço, mas que vale a pena dado que muitos processos e políticas de recursos humanos podem ser construídos sobre uma política salarial coerente. Quaisquer que sejam as mudanças que se efectuarão ao longo do tempo, o único conceito que permanecerá imutável é que as pessoas apropriadamente recompensadas são o ingrediente de sucesso de um negócio.

A satisfação com as recompensas é função de quanto o indivíduo ganha e de quanto ele pensa que deveria receber (Locke, 1976), ao comparar-se com os outros. De modo

geral, a insatisfação com a equidade externa é mais problemática do que com a interna, apesar desta última poder ter também efeitos negativos (Lawler, 1990).

## **1.6- OS NÍVEIS DE REMUNERAÇÃO**

É um facto que, em qualquer organização, os empregados são muito sensíveis à política salarial, pois ela evidencia aquilo a que cada empresa efectivamente dá valor. A manutenção de um clima social tranquilo que muitas vezes se exige como resultado principal de uma adequada política de remunerações é muito pouco perante o potencial de intervenção deste poderoso instrumento de gestão capaz de mudar comportamentos e atitudes e de promover a satisfação de níveis excelentes de produtividade e qualidade.

O conceito de remuneração justa para trabalho justo tem estado profundamente enraizado no nosso pensamento. Uma remuneração justa tende a ser definida, consciente ou inconscientemente, pelos trabalhadores por referência ao que colegas de posições semelhantes estão a ganhar, particularmente colegas do mesmo local de trabalho (Cowling, 1998).

### **REMUNERAÇÕES DOS EXECUTIVOS DE TOPO**

O pacote remunerativo destes executivos é geralmente complexo, composto por um elevado número de componentes que satisfazem simultaneamente a recompensa sobre resultados da empresa de curto, médio e longo prazo, prevêm necessidades futuras de retenção e/ou cessação e ainda a salvaguarda de posições futuras directamente concorrenciais tirando vantagem da sua posição anterior, tudo isto devidamente ponderado do ponto de vista da eficácia fiscal para a empresa e para os próprios e subordinado aos critérios da gestão global da empresa (Martins, 1998).

Este tipo de remuneração tem uma natureza completamente distinta da dos restantes empregados da organização, os critérios relativos à definição das diversas componentes monetárias fixas e variáveis e as expressas em benefícios só podem ser avaliados numa perspectiva de remuneração total em que todos os seus componentes sejam quantificados como um valor global único.

## **REMUNERAÇÕES DE QUADROS SUPERIORES E TÉCNICOS QUALIFICADOS**

As políticas remunerativas destes profissionais têm vindo a modificar-se muito significativamente na última década; as componentes variáveis relativas ao mérito pessoal e à satisfação de resultados têm vindo a ganhar uma importância crescente em detrimento de outros critérios como a noção tradicional de equidade interna, pois as tendências actuais valorizam o desempenho da pessoa no exercício da função sobre o valor abstracto da função. Esta é a realidade das organizações que privilegiam a orientação competitiva, com uma cultura virada para o desempenho individual, em detrimento da orientação humanista. Este tipo de organizações geram percepções de iniquidade.

Os critérios mais importantes para a definição destas políticas remunerativas são, para além do reconhecimento do desempenho, a competitividade externa e à medida que estes pacotes remunerativos vão atingindo valores consideráveis, as componentes expressas em benefícios adquirem um valor relativo muito importante, otimizando algumas variáveis até há pouco tempo valorizadas apenas por executivos de topo.

## **REMUNERAÇÕES DOS TÉCNICOS OPERACIONAIS**

Os critérios para a definição da política salarial dos técnicos operacionais baseiam-se frequentemente na negociação de acordos de empresa ou de contratos colectivos de sectores de actividades e na satisfação de princípios de equidade interna, embora a análise da competitividade remunerativa no mercado e o reconhecimento do mérito individual ou de equipas, comece a adquirir uma importância crescente. Segundo Pfeffer (1994), velhos hábitos e velhas maneiras intransigentes de pensar costumam a morrer, sobretudo quando são consistentes com importantes valores sociais, ideologia e teorias implícitas de comportamento.

## **1.7- ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA SALARIAL**

Para melhor responder às exigências do seu mercado, as empresas devem desenvolver políticas de remuneração em conformidade com a estratégia global. Trata-se, portanto, de desenvolver e implementar as formas de remuneração que melhor se adaptem à sua actividade, à sua organização e posição sobre os diferentes mercados que ocupam. Esta política deve veicular os objectivos e políticas globais da organização e ter em conta as disparidades locais ou regionais.

A implementação de uma estratégia salarial de uma empresa é função:

- dos seus métodos e equipamentos de produção e distribuição;
- da sua posição competitiva no mercado;
- da sua cultura e valores;
- dos seus accionistas;
- em suma, da sua organização.

Além disso, deverá integrar os métodos de gestão, os recursos humanos disponíveis em termos de idade, de formação e de potencial. Esta política não é neutra. Terá uma incidência directa sobre a atitude dos empregados, a sua motivação, o seu envolvimento e contribuição (Peretti, 1997).

A implementação de uma política salarial necessita, também, de passar por um certo número de etapas que permitam chegar à definição de uma política global de remuneração:

### **1- ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE EXTERNO**

Inquéritos de salários a nível nacional, regional e sectorial permitem conhecer o nível médio dos salários em situações comparáveis (empresas e qualificações).

### **2- ANÁLISE DO MEIO AMBIENTE INTERNO**

Devem ser identificados a cultura e os objectivos da empresa. Poderá ser desejável analisar alguns dados quantitativos, tais como os dados relativos aos salários.

### 3- DETERMINAÇÃO DOS OBJECTIVOS DA POLÍTICA DE SALÁRIOS

Formular os objectivos quantitativos (evolução da massa salarial, leque salarial, etc.) e os objectivos qualitativos (ligar avaliação do desempenho às remunerações, favorecer um sector).

### 4- SELECÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS ACÇÕES

A empresa utiliza modelos de simulação da evolução da massa salarial para controlar as incidências quantitativas das acções adoptadas.

### 5- CONTROLO E CORRECÇÃO DAS ACÇÕES

O controlo da evolução da massa salarial pode ser completado pela execução de uma auditoria às remunerações, que examinará o grau de conformidade das acções com as regras internas e externas e, sobretudo, a eficácia dessas acções em relação aos objectivos da empresa no âmbito da política salarial.

Assim, e de forma a compreender a gestão de sistemas de recompensas no todo organizacional, é necessário perceber:

- a sua importância na motivação dos colaboradores;
- a sua integração na gestão de recursos humanos;
- que é constituído por componentes distintas;
- que possui objectivos, políticas e técnicas próprias;
- que é capaz de contribuir para a eficácia do todo organizacional.

O interesse pelo estudo dos sistemas de recompensas advém do facto de se acreditar que a forma como as pessoas são recompensadas tem um impacto directo na eficácia organizacional (Lawler, 1981). Assim sendo, surge a necessidade de cada vez mais os sistemas de recompensas e a sua administração estarem alinhados com a estratégia organizacional, de forma a que possam contribuir para o alcance dos objectivos organizacionais (Schuler e McMillan 1984).

A eficácia dos sistemas de recompensas surge como o resultado de uma adequada gestão e corresponde, de acordo com Balkin e Gomez-Mejia (1990), ao seu contributo para o alcance dos referidos objectivos organizacionais.

A eficácia dos sistemas de recompensas pode, segundo Thiéroult (1992), fazer sentir-se quer ao nível do indivíduo, quer ao nível do grupo, quer ao nível da organização. A eficácia organizacional pode ser medida pelo grau de retorno do investimento, pela satisfação dos clientes, pelo lucro obtido, pela partilha do mercado, etc. Relativamente à eficácia ao nível dos trabalhadores, pode ser medida através de indicadores como o desempenho individual, qualidade dos produtos e/ou serviços, índices de *turnover*, absentismo, satisfação desses colaboradores, etc.

### **1.8- OS SISTEMAS DE RECOMPENSA E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Cada vez mais os recursos humanos são vistos como um meio através do qual as organizações podem ganhar uma vantagem competitiva.

Segundo Miles e Snow (1984), a gestão de recursos humanos deve ser construída a partir da estratégia organizacional, devendo funcionar como órgão consultor ao nível da concepção e desenvolvimento organizacional. A cada estratégia organizacional deverá corresponder uma estratégia de recursos humanos, compatível com a primeira e capaz de contribuir de forma significativa para que a organização, mais facilmente, possa alcançar os seus objectivos.

Muito embora o departamento de recursos humanos tenha surgido com uma postura burocrática, cada vez mais se enquadra num plano estratégico e é visto, pelos gestores, como um elemento da estratégia organizacional. Cada vez mais adopta uma postura mais participativa na formulação da referida estratégia organizacional.

O gestor de recursos humanos, na elaboração da estratégia, deverá ter em linha de conta os seguintes princípios (Miles e Snow, 1984):

- os gestores de pessoal deverão possuir um conhecimento alargado sobre todas as actividades relacionadas com a função dos recursos humanos;
- os responsáveis pelos recursos humanos deverão ter conhecimentos sobre a teoria e prática da estratégia, para que o seu departamento possa ser gerido de forma estratégica;

- o departamento deverá formular e implementar estratégias compatíveis com a estratégia da organização;
- o departamento de pessoal deverá funcionar como um gabinete de consultoria interna, não limitando a sua actuação a questões estritamente relacionadas com a sua normal actividade, fornecendo apoio especializado relativamente a outras áreas da organização.

Com base nestes princípios, e dependendo da estratégia formulada, os recursos humanos deverão responder, formulando objectivos para os seus sistemas de recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e de recompensa. Poderão ser concebidos sistemas de recompensas orientados para a consistência interna, para o equilíbrio das estruturas internas de remuneração, ou para a competitividade externa, remunerando de acordo com o objectivo de recrutar os colaboradores com os melhores níveis de competências.

Segundo Heinfeldt e Curcio (1997), a gestão estratégica de recursos humanos é fundamental e reveladora de forte impacto no desempenho financeiro das empresas. No estudo efectuado estes autores concluíram que o nível de recompensas por trabalhador é proporcional ao nível de desempenho de cada um dentro da empresa e, por consequência, quanto maior o investimento no sistema de recompensas, maior o desempenho ao nível financeiro e de produtividade dessas empresas. Contudo, as estratégias para os recursos humanos deverão ser adoptadas caso a caso, de acordo com o sector da indústria específico.

### **1.9- MODAS SALARIAIS PARA RETER “TALENTOS”**

A gestão, de uma forma geral, está em constante mudança e, como tal, na área das remunerações aparecem as modas inovadoras para atrair e reter os melhores profissionais. A tendência é os salários reflectirem o desempenho de cada colaborador dentro da organização. Desta forma é possível gratificar os bons e penalizar os maus profissionais (Ramos, 1998).

## **TOTAL COST**

Algumas empresas, em especial multinacionais norte-americanas, concedem aos seus colaboradores um determinado montante (bolo) remunerativo, que é gerido livremente por eles. Podem optar entre a escolha de determinada quantia em dinheiro e a escolha da restante em géneros. Um regime de *self-service*. Se optarem, por exemplo, pela aquisição de um automóvel de luxo, recebem um menor montante em dinheiro líquido. Este sistema é usual em países com regimes fiscais apurados, em que não existem benefícios isentos de impostos.

## **INCENTIVOS DE MÉDIO E LONGO PRAZO**

Nos incentivos de médio e longo prazo destacam-se os planos de opções *stock options*, de unidades de participação *phantom shares* e de venda de acções *stock grants*. São recompensas atribuídas de uma só vez ou faseadamente, no final de um período de carência de vários anos. Visam assegurar a retenção de pessoas-chave, quer por via do protelamento do direito a auferir, quer pela expectativa de valorização dessa parcela, e associar a componente variável da remuneração ao desempenho individual e aos resultados do negócio.

As *stock options* traduzem-se na possibilidade de os colaboradores adquirirem um determinado número de acções representativas do capital da empresa, a qual terá de estar cotada na bolsa. Este é um benefício extremamente apelativo para todos aqueles que se sentem contrariados em trabalhar por conta de outrem. Os colaboradores detentores de acções trabalham tão motivados como se este fosse o seu próprio negócio.

As *stock options* transformam o empregado em accionista, induzindo-o a participar e a contribuir para os resultados da empresa. Esses empregados passam a estar sintonizados com o objectivo da organização: o crescimento. As limitações e inconvenientes das *stock options* levaram ao aparecimento dos sistemas de unidades de participação (*phantom shares*). Esta modalidade de incentivo alinha a remuneração aos resultados da empresa, a qual não precisa de estar cotada na bolsa, criando identidade de interesses entre os participantes e os accionistas. Os destinatários

recebem dinheiro, em vez de acções. Em consequência, a ligação do seu desempenho aos resultados da empresa é mais ténue do que se se tratasse de accionistas.

#### **A APOSTA NA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

As empresas começam a aplicar a denominada política de desempenho: ligar a recompensa do trabalho ao desempenho pessoal e aos resultados da organização. Quanto mais eficiente for o desempenho do trabalhador e mais lucros canalizar para a empresa, maior será a sua recompensa financeira. O objectivo deste sistema é premiar os bons profissionais e penalizar os mediócras.

Em algumas empresas a componente variável (bónus, prémios, incentivos de curto prazo) atinge os 50%, especialmente para os gestores de topo. As viagens de incentivo são a mais utilizada das modalidades de incentivo não monetário de curto prazo. As viagens não são substituíveis por dinheiro e têm a vantagem de ajudar a cimentar o espírito de equipa e de dar visibilidade interna ao nomeado. Neste domínio, a fiscalidade é muito favorável, pois os participantes não são sujeitos a impostos e as organizações podem contabilizar os encargos com viagens de incentivo como custos (Câmara, 2000).

#### **ESTRUTURAS SALARIAIS DE “BANDA LARGA”**

A elevada competição obrigou muitas empresas a comprimir as suas estruturas de custos. A primeira rubrica a ser alvo dessa redução foi as despesas com pessoal. As organizações reestruturaram-se, abandonando as estruturas hierárquicas verticais e criando modelos organizacionais mais achatados. As promoções abandonaram as características temporais e sequenciais. As carreiras passaram para uma evolução em ziguezague e as remunerações passaram a reflectir a riqueza de competências e não o nível hierárquico. Porque as pessoas são diferentes e pensam de forma diferente, Gerhart e Milkovich (1992) sugeriram a introdução de planos de benefícios flexíveis ou *cafeteria style*: por existirem diferenças individuais na escolha dos benefícios, os colaboradores realizam as escolhas com base nas suas próprias preferências.

A maioria das empresas abandonou os níveis remunerativos muito estreitos. Antes, no mesmo nível salarial, os salários revelavam diferenças máximas de 40%. Hoje, com as estruturas “banda larga”, os mínimos e máximos têm amplitudes bastante maiores – até 150%. Os colaboradores, à medida que adquirem competências adicionais, embora no mesmo nível hierárquico, vão sendo recompensados na sua remuneração (Ramos, 1998).

#### **1.10- O FOCO NA EQUIPA E A SATISFAÇÃO COM O SISTEMA DE RECOMPENSAS**

Actualmente as características dos negócios vão alterando o modo como os empregados são recompensados, diminuindo o uso de planos para remunerar desempenhos individuais tradicionais como o pagamento por mérito, e incentivando formas mais criativas como o pagamento baseado no trabalho de equipa. De facto, Milkovich e Wigdor (1991), sugeriram que a adopção de planos de incentivo de grupo pode proporcionar o modo para acomodar a complexidade e a interdependência de tarefas, a necessidade para a cooperação no trabalho de equipa e a existência de normas de desempenho no trabalho em grupo e ainda proporciona a motivação potencial, com base em metas claras, com base em claros pagamentos por desempenho e, relativamente largos, aumentos de pagamento.

Welbourne e Cable (1995), desenvolveram um modelo conceptual que foca incentivos de grupo, considerando a relação entre a implementação de sistemas de recompensas para equipas e a satisfação no pagamento. O modelo proposto por estes autores sugere que a teoria da identidade é usada para predizer o modo como um evento organizacional, neste caso a implementação de planos de incentivos de grupo, afecta uma dada resposta emocional, pela satisfação do pagamento. Numa organização, cada colaborador e cada equipa são responsáveis por um determinado número de papéis ou por um conjunto de tarefas. Estes colaboradores identificam-se com a organização através do seu trabalho, do nível da hierarquia, do departamento ou da unidade de negócio. Cada um deles representa um diferente papel de relação-trabalho. Incentivos de grupo são propostos, não só para estimular estes papéis de relação-trabalho como para reorganizar e salientar estes mesmos papéis. Por exemplo, no caso de cientistas e engenheiros os planos de incentivos terão de ser cuidadosamente desenhados e projectados, de forma a que estes profissionais se identifiquem com o negócio, em lugar de se identificarem com a específica disciplina científica, desencorajando a

relevância do papel de cientista e encorajando a importância do papel como membro de uma equipa.

Deste estudo desenvolvido por Welbourne e Cable (1995), parece evidente a aplicação da teoria da identidade para entender a relação entre incentivos de grupo e a satisfação de pagamento. Os resultados mostram que numa determinada organização, onde a regra de distribuição de incentivos se baseava em pagamentos iguais, a distribuição de ganhos (*gainsharing*), era vista como um benefício. Na realidade, nas entrevistas com os empregados dessa organização, quando se perguntava quais os benefícios que provocavam um aumento de satisfação, eles respondiam que a distribuição de ganhos era um desses benefícios. Numa outra organização, alvo do estudo, onde a regra de distribuição de incentivos se baseava no desempenho individual, parece evidente que o nível e a estrutura do pagamento era afectado pelo programa de distribuição de ganhos. Isto indica que estes empregados viam a distribuição de ganhos como parte do seu pacote remunerativo, em lugar de um benefício para o empregado.

#### **1.11- O DESEMPENHO NO SISTEMA DE RECOMPENSAS**

Brunello, Graziano e Parigi (1999) publicaram recentemente um estudo que compara, entre outras coisas, o sistema de recompensas, o desempenho individual e o desempenho das empresas. Este estudo foi efectuado a um universo de grandes empresas italianas, concentradas em três sectores industriais (Química e Farmacêutica, Equipamentos Mecânicos e Electrónica). De acordo com a investigação, estes académicos concluíram que a presença de um sistema de recompensas, com variados incentivos não monetários, influenciam o desempenho individual e, como consequência, o desempenho das próprias empresas ao nível da produtividade e, por conseguinte, ao nível dos lucros.

Segundo Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff e Mackenzie (1995), desempenho é a variável de critério mais amplamente estudada na literatura sobre comportamento organizacional e gestão de recursos humanos. Durante a última década, investigadores têm tentado chamar a atenção para a importância dos componentes do desempenho. Por exemplo, Bateman e Organ (1983) introduziram a noção de comportamento de cidadania organizacional (OCB), a qual consiste em acções

voluntárias dos trabalhadores que, portanto, não lhes são exigidas, e que resultam num benefício para a empresa, ou seja, comportamentos que não fazem parte das «obrigações» dos trabalhadores mas que contribuem para a eficácia organizacional (Rego, 2000). Estes e outros autores têm defendido que o desempenho no trabalho é composto por duas dimensões: uma é o “trabalho imposto”, requerido pela organização e a outra o “trabalho voluntário” que tem um suporte de comportamento de cidadania.

Welbourne, Johnson e Erez (1998), usaram a teoria do papel e a teoria da identidade no desenvolvimento de uma teoria-base que permitisse medir o desempenho. A teoria do papel provém da explicação dada ao que é o desempenho no trabalho, nas suas variadas dimensões e sugere que o desempenho do trabalhador é função dele próprio e da organização. Esta teoria do papel representa um grande avanço na explicação do desempenho visto que combina a perspectiva psicológica (contribuições individuais) e a sociológica (formas de trabalho nas organizações). A teoria da identidade define quais as dimensões que estão incluídas num modelo de desempenho no trabalho. De acordo com esta teoria, não é a existência de papéis mas a sua saliência que afecta o comportamento (Burke, 1991 e Thoits, 1992). Estas duas teorias definiram uma medida de desempenho que inclui cinco papéis diferentes: **trabalho, carreira, inovação, equipa e cidadania organizacional**. Em anteriores modelos de desempenho, o trabalho e os papéis organizacionais são facilmente identificados como dimensões do desempenho. Welbourne e Cable (1995), concluíram que a relevância do **papel do trabalho** era afectada pela implementação de sistemas baseados nos incentivos individuais como o pagamento por mérito ou as comissões nas vendas, mas que o papel dos actores organizacionais era influenciado pela existência de planos de incentivos baseados nas equipas, como a distribuição de lucros (*profitsharing*), a distribuição de ganhos (*gainsharing*) e *stock options*. Os citados autores, sugeriram que, paralelamente ao papel do trabalho dos actores organizacionais, o **papel da carreira** era também fundamental. A promoção de sistemas de recompensas individuais reflectem-se, de forma positiva, na carreira (Noe, Hollenbeck, Gerhart e Wright, 1994). Outro sistema remunerativo que influencia o papel da carreira é o pagamento baseado nas competências (Ledford, 1991). O papel da carreira, contudo, deve ser considerado em modelos de desempenho por outra importante razão: é ponto comum que uma nova corrente psicológica está a ser desenvolvida entre empregados e empregadores pela responsabilidade de ambos na partilha de planos de carreira. O **papel da equipa** no trabalho é também considerado um componente crítico do

desempenho organizacional. De facto, muitos dos novos modelos de desempenho têm incluído o trabalho de equipa como um componente vital (Borman e Motowidlo, 1997). Os planos de distribuição de ganhos recompensam comportamentos associados com o papel dos actores organizacionais (Welbourne e Cable, 1995). Estes sistemas de pagamento também encorajam a cooperação entre os membros da equipa e entre equipas (Welbourne e Gomez-Mejia, 1995). Por último, e relativamente ao **papel da inovação**, Schein (1980) defendeu que as empresas que tencionam ser competitivas num ambiente de complexidade e mudança devem ter colaboradores criativos numa perspectiva da organização no seu todo, e não somente criativos no seu trabalho. Este argumento implica que os trabalhadores necessitam de apostar em novas formas de inovação, não somente aplicáveis às suas competências criativas para as tarefas específicas do seu trabalho, mas também contribuindo para o sucesso e a adaptação da organização a novos ambientes. As grandes empresas promovem uma política de incentivos como a distribuição de ganhos e os bónus para sugestões que vão ao encontro do desenvolvimento empresarial. Contudo, o papel da inovação é tão importante em grandes como em pequenas empresas.

Embora estes autores defendam que estes cinco papéis são importantes para o desenvolvimento da escala de desempenho baseada nos papéis (*role-based performance scale*), outros autores defendem que existem outros papéis relevantes dentro de cada organização e que esses papéis diferem de organização para organização.

Harvey (2000) defende que o sistema de recompensas afecta o desempenho e o comportamento. Segundo este autor, a gestão pode ser analisada sob dois focos: o foco no indivíduo e o foco na organização. Pela aproximação ao indivíduo, os gestores assumem que a aposta em valores éticos e de moral promovem o desenvolvimento de comportamentos éticos e a crescente motivação entre os trabalhadores. Pela abordagem organizacional, os gestores assumem que os comportamentos individuais são primariamente afectados por factores externos ao indivíduo como as recompensas e a cultura organizacional.

Para ganhar vantagem competitiva na turbulenta economia actual, as organizações têm instituído programas como a qualidade total, o envolvimento dos empregados, o enriquecimento das tarefas, a autonomia do trabalho em equipa, a distribuição de lucros (Lawler, 1992; Lawler, Mohrman & Ledford, 1992). A finalidade destes

programas é fomentar a melhoria do desempenho organizacional através da mudança de comportamentos dos trabalhadores. Os trabalhadores sentem-se encorajados a mudar as suas rotinas de trabalho, ganhando novas responsabilidades e contribuindo activamente para os objectivos da organização (Lawler, 1986). Deste modo, os trabalhadores ultrapassam o que é tradicionalmente exigido na descrição das suas tarefas.

É um facto que a relação entre sistemas de recompensas e desempenho não é uma relação inovadora em comportamento organizacional. Neste estudo, a “inovação” reside na aplicação de uma medida de desempenho mais abrangente, estruturada a partir do conceito de desempenho baseado em papéis (Welbourne, Johnson e Erez, 1998). É esta a escala que serve de suporte à parte prática deste projecto de investigação.

#### **1.12- A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE RECOMPENSAS**

As organizações são algo mais que níveis hierárquicos, departamentos, relações de autoridade ... Tal como os indivíduos elas possuem uma “personalidade”. Rígida ou flexível, cordial ou submissa, inovadora ou conservadora, com orientação humanista ou competitiva, essa “personalidade” é uma variável que parece afectar os comportamentos dos membros da organização. É essa “personalidade” um conjunto de características fundamentais que revelam a essência de uma organização e a distinguem das outras (Robbins, 1987). Outros autores vão mais longe, considerando que cada empresa constitui ela própria uma cultura, ou seja, um sistema de conhecimentos que cada um dos seus membros pode interpretar através de mecanismos mentais. Schein (1980), define cultura como o conjunto das hipóteses fundamentais que um dado grupo inventou, descobriu ou constituiu ao aprender a resolver os seus problemas de adaptação ao contexto e de integração interna. Um estudo de Peters e Waterman (1982) evidencia a relação entre o sucesso empresarial e a cultura organizacional.

A cultura de uma organização evidencia-se através da sua história e tradição, dos seus símbolos de estatuto, da sua linguagem própria e do seu ambiente físico. Os factores que parecem ter um maior impacto na cultura organizacional são: trabalho em equipa, e nesta área a ênfase é na cooperação, nas dificuldades partilhadas, na

moral de grupo, na amizade entre os vários elementos; estilo de liderança/supervisão, e a tónica é a proximidade, ênfase nos resultados, consideração e respeito, confiança nos indivíduos; características organizacionais como a dimensão, o grau de autonomia, a complexidade; processos de gestão e neste domínio tem especial relevância o sistema de recompensas, a comunicação, a participação (Gordon, 1990).

Este projecto de investigação pressupõe que se a cultura de uma organização tem uma orientação competitiva, então o foco situa-se no indivíduo, na obtenção do lucro; se a cultura de uma organização tem uma orientação humanista, neste caso, privilegia actividades tais como: políticas familiares de trabalho, programas de ética, voluntarismo cooperativo, trabalho em equipa, políticas de preservação do ambiente (empresas socialmente responsáveis). O desenvolvimento destas práticas está associado com a ideia emergente de cidadania organizacional, a qual identifica determinados tipos de valores organizacionais com vista a encorajar os decisores a considerar a cidadania organizacional no desenvolvimento de estratégias e táticas de negócio, pelo envolvimento com os colaboradores, pela lealdade dos clientes e pelo desempenho do negócio (Maignan, Ferrell e Hult, 1999).

Este ponto de vista contrasta com a perspectiva tradicional de que a única responsabilidade de uma empresa é a obtenção de lucro (Friedman, 1970).

O conceito de cidadania organizacional designa as actividades e processos organizacionais adoptados pelos gestores ao encontro das suas responsabilidades sociais. Embora cidadania organizacional seja um termo comum, utilizado pelos gestores de negócios, não está ainda formalmente investigada na literatura de marketing (Maignan, Ferrell e Hult, 1999). Só num passado recente alguns académicos começaram a examinar como as organizações se integram nas exigências sociais relativamente às suas operações. Este corpo emergente da literatura foi lançado pelo Varadarajan e Menon (1988), que elevaram o marketing e o valor estratégico do envolvimento social cooperativo na sua concepção de causa-relação de marketing.

Enquanto o desempenho social cooperativo investiga moral, gestão e sociologia, a cidadania organizacional está relacionada com um estreito domínio: designa, somente, um conjunto de actividades necessárias nos negócios, para concretamente ir ao encontro, de uma forma racional, das questões sociais (Maignan, Ferrell, Hult (1999).

Excluindo a sua própria natureza, o desempenho social cooperativo é usado para caracterizar cidadania organizacional. Na actual economia do conhecimento, a cooperação voluntária e a partilha de ideias e conhecimentos são cruciais para que os trabalhadores excedam as expectativas de desempenho, e as empresas ganhem o desafio da competitividade (Rego, 2000). Comportamentos de cidadania como a cooperação e partilha implicam a existência de confiança e envolvimento.

A literatura em cooperativismo social (Lewin et al., 1995; Wood, 1991) tem identificado quatro tipos de responsabilidades: económica, legal, ética e discricionária. As responsabilidades económicas, no domínio dos negócios, incluem a obrigação de preservar a saúde económica e encontrar soluções para as necessidades de consumo. As responsabilidades legais implicam que os negócios devem cumprir a sua missão económica dentro dos requisitos legais. As responsabilidades éticas requerem, numa óptica de bom senso, negócios com regras de moral definidas, apropriadas ao comportamento em sociedade. Responsabilidades discricionárias, são próprias das responsabilidades filantrópicas e reflectem os desejos da sociedade em visualizar negócios envolvidos activamente na melhoria dessa sociedade. Baseado nesta classificação, bons cidadãos podem esperar assumir as suas responsabilidades sociais pelo envolvimento em cidadania económica, legal, ética e discricionária.

A cultura organizacional pode ser estudada a partir de distintos níveis de análise. Dependendo dos objectivos da investigação, múltiplos níveis podem ser considerados admissíveis e legítimos. No caso da presente investigação, o conceito de cultura pretende destacar diferenças entre organizações com uma orientação humanista, virada sobretudo para a cooperação e para a equipa, e orientação competitiva, com a tónica dominante no individuo e na inovação. No contexto da presente investigação a análise da cultura organizacional vai ser operacionalizada a partir de duas dimensões propostas por Cooke et al. (1988): Orientação Humanista e Orientação Competitiva.

Na dimensão da cultura organizacional, a orientação humanista caracteriza-se pela importância atribuída à colaboração e harmonia entre os trabalhadores. Em organizações com culturas humanistas os trabalhadores interagem entre si, ajudam-se e estão interessados nas sugestões e ideias uns dos outros (Cooke, Hartmann, 1989). Nestas organizações, os valores e as políticas promovem um tratamento harmonioso não só entre trabalhadores, como também entre os grupos que envolvem as organizações como os clientes, fornecedores, investidores. O que se espera é que

estes valores humanistas encorajem os membros da organização para, sistematicamente, estabelecerem relações entre os negócios e os grupos que interagem nesses negócios, nas áreas económica, legal e ética.

Enquanto a orientação humanista se caracteriza pela manutenção de um relacionamento harmonioso dentro da organização, a orientação competitiva é caracterizada pela ênfase no sucesso pessoal e no “ganho”, dentro do local de trabalho (Cooke e Rousseau, 1988; Kilman e Saxton, 1983). Os negócios baseiam-se na orientação competitiva interna, estimulando os trabalhadores a atingir elevados níveis de desempenho, observando os efeitos desse encorajamento nos outros colegas. Dada a prioridade atribuída ao sucesso pessoal, os membros da organização são remunerados de acordo com os lucros dos accionistas. Os líderes destas organizações não consideram as responsabilidades económicas, legais e éticas como essenciais para o sucesso dessas organizações.

Pela revisão da literatura, têm surgido alguns estudos que distinguem a estrutura formal das organizações das características da cultura dominante, a qual vai influenciar o comportamento ético e cooperativo dos trabalhadores, de diferentes modos (Brickley et al., 1994; Lindsay, Lindsay e Irvine, 1996; Trevino e Nelson, 1995).

Segundo Hope e Fraser (1998), palavras como abertura, verdade, integridade, cooperação, lealdade e propriedade definem a cultura de uma organização e o seu valor. Comunicar estas palavras aos trabalhadores e transmitir-lhes, através do sistema de recompensas (e.g. *stock options*), a posse de parte da organização, é envolvê-los numa cultura de comportamentos éticos e de cooperação.

Os antecedentes dos sistemas de recompensas é um tema que necessita ainda de muito estudo. Estabelecer uma relação entre a cultura organizacional dominante e o sistema de recompensas é mais um contributo que este projecto pretende efectuar. Ao estudar a relação “cultura organizacional influencia a configuração do sistema de recompensas”, a variável “cultura organizacional” é uma variável independente. Porque o sistema de recompensas valida e reforça comportamentos no contexto da organização, e as relações entre variáveis internas de uma organização são de interdependência e não apenas de dependência, também é possível estudar a relação oposta, ou seja “o sistema de recompensas afecta a cultura organizacional”. Nesta relação a variável “cultura organizacional” é uma variável dependente.

Neste projecto de investigação, a variável “cultura organizacional” é estudada a partir das dimensões: orientação humanista e orientação competitiva. Estas dimensões, de acordo com características que lhes são próprias, subdividem-se em 10 itens (ver Tabela 2).

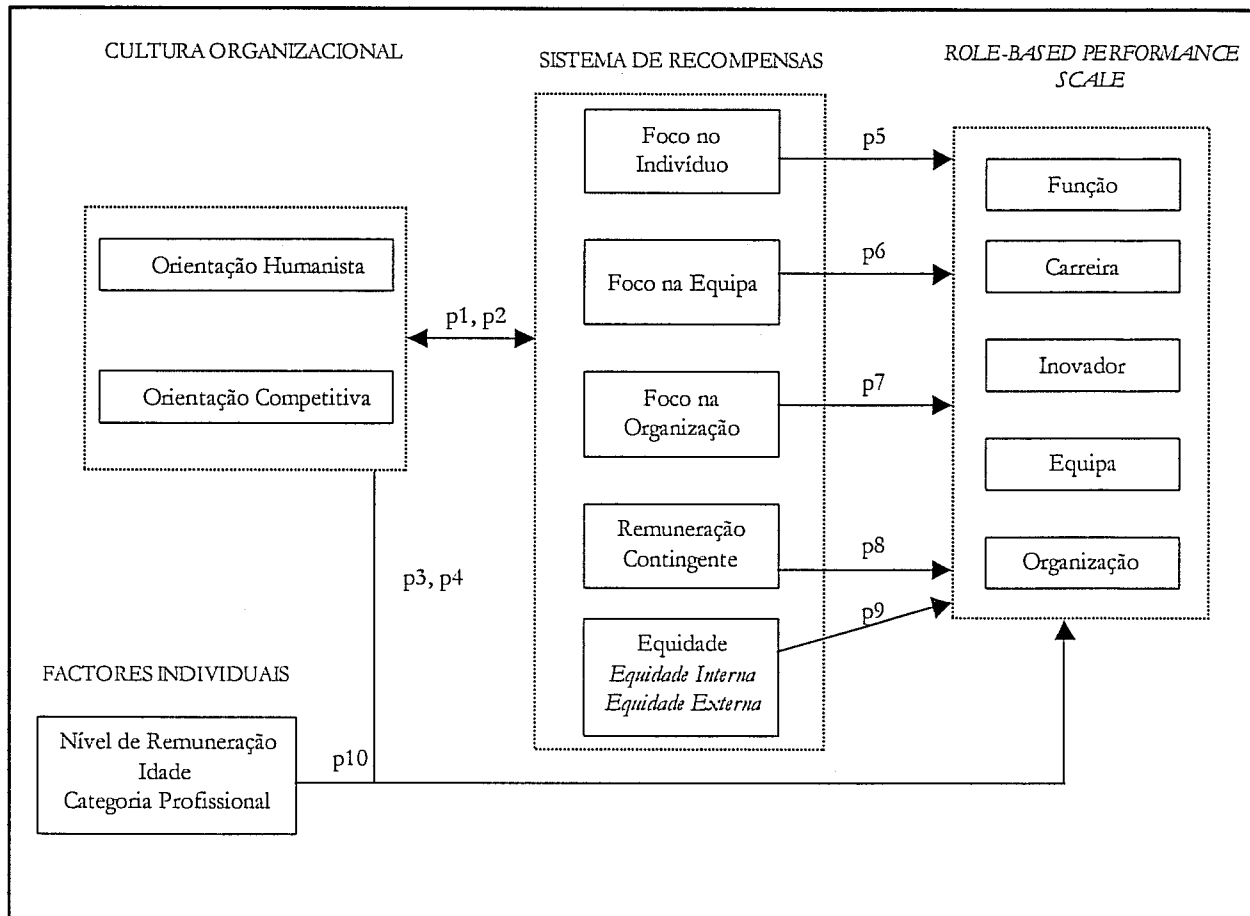
## **CAPÍTULO 2: MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES**

A partir da revisão da literatura, da abordagem genérica aos sistemas de recompensas, à cultura organizacional na orientação humanista/competitiva das organizações, ao desempenho organizacional nos seus variados papéis, foi então possível construir o modelo conceptual apresentado na figura 2. Este modelo visa estudar a influência da cultura dominante de uma organização, nas características do sistema de recompensas, bem como os efeitos deste no desempenho dos trabalhadores, em múltiplos níveis.

De acordo com o modelo conceptual, o desempenho baseado em papéis de função, carreira, inovação, equipa e organização é afectado pelo sistema de recompensas com foco predominantemente no indivíduo, na equipa, na organização, na remuneração contingente e na equidade que, por sua vez, é afectado pelo tipo de cultura humanista/competitiva de uma organização. O desempenho é também afectado pelas dimensões da cultura organizacional e por factores individuais como nível de remuneração, idade e categoria profissional.

Não existe muita investigação empírica relativamente aos antecedentes das características dos sistemas de recompensas. Segundo Peters & Waterman (1982), a eficácia de uma organização depende do grau de alinhamento entre variáveis internas e variáveis externas e existe, portanto, uma relação de interdependência entre as várias dimensões de uma organização. Neste modelo encontra-se representada uma relação de interdependência entre a cultura de uma organização (nas dimensões humanista e competitiva) e as características do sistema de recompensas. A cultura organizacional, nesta relação apresenta-se como “variável independente”; na hipótese que o sistema de recompensas exerce influência na cultura, aqui trata-se a cultura como “variável dependente”. A relação entre a configuração do sistema de recompensas e a sua influência no desempenho e no comportamento também se encontra representada neste modelo.

**Figura 2- Modelo Conceptual**



Este modelo visa estudar:

- a relação entre as orientações humanista *versus* competitiva da cultura organizacional e a configuração do sistema de recompensas;
- a relação entre as orientações humanista *versus* competitiva da cultura organizacional e a influência da mesma nos múltiplos papéis de desempenho;
- a relação entre as dimensões do sistema de recompensas com foco no indivíduo, na equipa, na organização, na remuneração contingente e na equidade e a influência no desempenho baseado em papéis de função, de carreira, de inovação, de equipa e de organização;
- a relação entre os factores individuais como nível de remuneração, idade e categoria profissional e a sua influência no desempenho baseado no papel.

## **RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES CULTURA ORGANIZACIONAL E SISTEMAS DE RECOMPENSAS**

A teoria contingencial defende que a eficácia de uma organização depende do grau de alinhamento entre as variáveis internas (cultura, estrutura, tecnologia, sistemas, estratégia, etc.) e as variáveis externas (ambiente, sector de actividade, etc.). O que esta abordagem defende é, essencialmente, as relações de interdependência entre as múltiplas dimensões da organização (Peters e Waterman, 1982). A partir desta teoria estabelece-se a relação de que a cultura de uma organização, numa orientação humanista (p1) ou competitiva (p2), influencia a configuração do sistema de recompensas. Do ponto de vista teórico, relações entre as variáveis internas de uma organização são de interdependência e não apenas de dependência.

**P1: Existe uma relação entre o grau de orientação humanista de uma organização e a configuração dos seus sistemas de recompensas.**

A orientação humanista, ou seja, culturas orientadas para o desempenho harmonioso em equipas e para a cooperação influenciam negativamente/positivamente a configuração do sistema de recompensas com foco no indivíduo, na equipa, na organização e no grau de equidade percebida. Desta relação formularam-se as seguintes hipóteses:

- **H1a:** O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se negativamente associado à presença de sistemas de recompensas focados no indivíduo.
- **H1b:** O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se positivamente associado à presença de sistemas de recompensas focados na equipa.
- **H1c:** O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se positivamente associado à presença de sistemas de recompensas focados na organização.
- **H1d:** O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se positivamente associado ao grau de equidade percebida.

**P2: Existe uma relação entre o grau de orientação competitiva de uma organização e a configuração dos seus sistemas de recompensas.**

A orientação competitiva, ou seja, uma cultura orientada para o desempenho individual e para a competitividade encontra-se negativamente/positivamente associada à configuração do sistema de recompensas com foco no indivíduo, na equipa, na organização, na remuneração contingente e no grau de equidade percebida. Desta relação formularam-se as seguintes hipóteses:

- **H2a:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se positivamente associado à presença de sistemas de recompensas focados no indivíduo.
- **H2b:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se negativamente associado à presença de sistemas de recompensas focados na equipa.
- **H2c:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se negativamente associado à presença de sistemas de recompensas focados na organização.
- **H2d:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se positivamente associado à presença de sistemas de remuneração contingente.
- **H2e:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se negativamente associado ao grau de equidade percebida.

**RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL**

Existe uma relação de interdependência e influência mútua entre as variáveis de uma organização. Esta relação estabelece que a variável cultura organizacional na dimensão humanista (p3) ou competitiva (p4), influencia o desempenho baseado no papel. No estudo desta relação é utilizada uma medida de desempenho focada no conceito dos papéis (Welbourne, Johnson e Erez, 1998).

**P3: O grau de orientação humanista de uma organização influencia o desempenho baseado em papéis.**

O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de função, de inovação, de equipa e de organização. Desta relação formularam-se as seguintes hipóteses:

- **H3a:** O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de função.
- **H3b:** O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de inovação.
- **H3c:** O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de equipa.
- **H3d:** O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de organização.

**P4: O grau de orientação competitiva de uma organização influencia o desempenho baseado em papéis.**

O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se positivamente/negativamente associado com o nível de desempenho em papéis de função, de carreira, de inovação, de equipa e de organização. Desta relação formularam-se as seguintes hipóteses:

- **H4a:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de função.
- **H4b:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de carreira.
- **H4c:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de inovação.
- **H4d:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se negativamente associado com o nível de desempenho em papéis de equipa.
- **H4e:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se negativamente associado com o nível de desempenho em papéis de organização.

## **RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES SISTEMA DE RECOMPENSAS E DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL**

Nesta relação, e tal como se apresenta na figura 2, o sistema de recompensas com foco no indivíduo, na equipa, na organização, na remuneração contingente e na equidade percebida influencia o desempenho baseado em papéis de função, carreira, inovação, equipa e organização.

### **P5: O grau de focalização no indivíduo do sistema de recompensas influencia o desempenho baseado em papéis.**

O sistema de recompensas com foco no indivíduo encontra-se positivamente/negativamente associado com o nível de desempenho em papéis de função, de carreira, de inovação e de equipa.

- **H5a:** O grau de focalização no indivíduo encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de função.
- **H5b:** O grau de focalização no indivíduo encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de carreira.
- **H5c:** O grau de focalização no indivíduo encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de inovação.
- **H5d:** O grau de focalização no indivíduo encontra-se negativamente associado com o nível de desempenho em papéis de equipa.

### **P6: O grau de focalização na equipa do sistema de recompensas influencia o desempenho baseado em papéis.**

O sistema de recompensas com foco na equipa encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de função, de carreira, de inovação e de equipa.

- **H6a:** O grau de focalização na equipa encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de função.
- **H6b:** O grau de focalização na equipa encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de carreira.
- **H6c:** O grau de focalização na equipa encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de inovação.

- **H6d:** O grau de focalização na equipa encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de equipa.

**P7: O grau de focalização na organização do sistema de recompensas influencia os papéis focais de desempenho.**

O sistema de recompensas com foco na organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de função, de carreira, de inovação, de equipa e de organização.

- **H7a:** O grau de focalização na organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de função.
- **H7b:** O grau de focalização na organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de carreira.
- **H7c:** O grau de focalização na organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de inovação.
- **H7d:** O grau de focalização na organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de equipa.
- **H7e:** O grau de focalização na organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de organização.

**P8: O grau de associação percebida entre remuneração e desempenho influencia positivamente o nível de desempenho dos trabalhadores nos seus múltiplos papéis.**

O grau de associação percebida entre remuneração e desempenho encontra-se positivamente/negativamente associado com o nível de desempenho em papéis de função, de carreira, de inovação, de equipa e de organização.

- **H8a:** O grau de associação percebida entre remuneração e desempenho encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de função.
- **H8b:** O grau de associação percebida entre remuneração e desempenho encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de carreira.
- **H8c:** O grau de associação percebida entre remuneração e desempenho encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de inovação.

- **H8d:** O grau de associação percebida entre remuneração e desempenho encontra-se negativamente associado com o nível de desempenho em papéis de equipa.
- **H8e:** O grau de associação percebida entre remuneração e desempenho encontra-se negativamente associado com o nível de desempenho em papéis de organização.

**P9: O grau de equidade (interna/externa) percebida influencia positivamente o nível de desempenho dos trabalhadores nos seus múltiplos papéis.**

O grau de equidade (interna e externa) encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho dos trabalhadores em papéis de função, de inovação, de equipa e de organização.

- **H9a:** O grau de equidade (interna/externa) percebida encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de função.
- **H9b:** O grau de equidade (interna/externa) percebida encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de inovação.
- **H9c:** O grau de equidade (interna/externa) percebida encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de equipa.
- **H9d:** O grau de equidade (interna/externa) percebida encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de organização.

#### **RELAÇÃO ENTRE OS FACTORES INDIVIDUAIS E DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL**

Esta relação, analisa o nível de desempenho em papéis ligados à carreira e a sua associação aos factores individuais (nível de remuneração, categoria profissional e idade do trabalhador).

**P10: Os factores de natureza individual influenciam o nível de desempenho dos trabalhadores no seu papel carreira.**

O nível de desempenho em papéis ligados à carreira encontra-se positivamente associado com o nível de remuneração, com a categoria profissional e com a idade do trabalhador.

- **H10a:** O nível de desempenho em papéis ligados à carreira encontra-se positivamente associado ao nível de remuneração do trabalhador.

- **H10b:** O nível de desempenho em papéis ligados à carreira encontra-se positivamente associado à categoria profissional do trabalhador.
- **H10c:** O nível de desempenho em papéis ligados à carreira encontra-se positivamente associado à idade do trabalhador.

**Tabela 1- Sumário das hipóteses de investigação**

	Orient. Comp.	Orient. Hum.	Foco no Indiv.	Foco na Equipa	Foco na Org.	Rem. Conting.	Equidade	Remuneração	Idade	Categ. Prof.
Foco no Indiv.	+	-								
Foco na Equipa	-	+								
Foco na Org.	-	+								
Rem. Conting.	+									
Equidade	-	+								
Função	+	+	+	+	+	+	+	+		
Inovador	+	+	+	+	+	+	+	+		
Equipa	-	+	-	+	+	+	+	+		
Organização	-	+			+	+	+	+		
Carreira	+		+	+	+	+		+	+	+

### CAPÍTULO 3: MÉTODO

Neste Capítulo, e depois de caracterizadas as empresas, refere-se o método utilizado, explicitando a aplicação do questionário em anexo, o levantamento dos dados, a caracterização da amostra e os procedimentos seguidos para a recolha e preparação dos dados da amostra.

Num segundo momento procede-se à apresentação e discussão dos resultados, realçando os métodos estatísticos que conduziram aos cálculos obtidos.

#### 3.1- CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO E DA AMOSTRA

O universo do presente estudo é constituído por seis grandes empresas, duas delas são grandes empresas do sector público (A e B) e as restantes quatro são grandes empresas industriais do sector privado (C, D, E e F).

EMPRESAS	N.º TRABALHAD.	V. NEGÓCIOS ( EM CONTOS)	CUSTOS PES. ( EM CONTOS)	ACTIVO ( EM CONTOS)	CAP. PRÓPRIO ( EM CONTOS)	RES. LÍQUIDO ( EM CONTOS)
A	1 170	22 564 179	5 652 063	107 022 620	64 574 186	4 017 462
B	8 148	75 059 588	65 040 283	a)	a)	-19 931 410
C	227	5 794 609	1 120 390	19 331 516	16 623 388	333 112
D	292	6 693 312	1 041 372	8 276 740	5 647 757	1 495 125
E	378	32 382 024	1 313 149	14 788 057	3 021 516	343 890
F	486	23 634 030	1 688 330	12 790 000	4 550 000	265 980

(Dados relativos a 1999)

a) A empresa só facultou o Balanço Social.

EMPRESAS	OBJECTO SOCIAL
A	Abastecimento de água para consumo humano
B	Transporte aéreo de passageiros, carga e correio
C	Fabricação e comercialização de pastas celulósicas
D	Fabricação e comercialização de papel e cartão
E	Fabricação, montagem e comercialização de veículos pesados e componentes
F	Fabricação e comercialização de componentes para automóveis

Foram contactadas várias grandes empresas para participar neste estudo. A selecção de um conjunto de grandes empresas prende-se pelo facto de assegurar a existência de um sistema de recompensas variável e adequado a este estudo. Foram contactados os directores/responsáveis dos recursos humanos dessas organizações, por estarem envolvidos com a determinação das políticas relativas à gestão dos sistemas de recompensas. Das 17 organizações públicas e privadas contactadas, muito embora o interesse *à priori* manifestado pelo tipo de estudo, apenas responderam as 6 empresas atrás referidas.

A partir da análise prévia efectuada às empresas alvo deste estudo, e depois de conhecidas as suas estruturas através do Balanço Social, do Relatório e Contas e Informações Salariais, apresentam-se, assim, o conjunto de acções desenvolvidas no tratamento e análise dos dados.

Com base nas escalas descritas nas Tabelas 2, 3 e 4, construiu-se o questionário que, após o pré-teste efectuado a 12 sujeitos, foi aplicado a 69 sujeitos do universo das empresas públicas e a 109 sujeitos das empresas privadas. Este questionário foi entregue ao responsável dos recursos humanos de cada empresa e ele, por sua vez, efectuou a distribuição e a recolha do mesmo. O referido questionário foi aplicado, de forma homogénea, a uma amostra de trabalhadores com funções de gestão de topo, de gestão intermédia e de nível operacional. A média das idades dos trabalhadores situava-se nos 35 anos e a média das remunerações em 223 000\$. O Quadro 2 caracteriza, através da estatística descritiva, esta amostra investigada.

**Quadro 2 - Estatísticas Descritivas [Empresas Públicas vs Privadas]**

	Tipo de Empresa	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão Média
Orient. Comp.	Pública	69	3,646	0,351	0,042
	Privada	109	3,606	0,432	0,041
Orient.Human.	Pública	69	3,865	0,465	0,056
	Privada	109	3,898	0,525	0,050
Rem. Conting. (R)	Pública	69	-0,208	0,800	0,096
	Privada	109	0,132	1,091	0,105
Rem. Conting.	Pública	69	-0,116	1,005	0,121
	Privada	109	0,073	0,995	0,095
Equidade	Pública	69	0,039	0,922	0,111
	Privada	109	-0,025	1,050	0,101
Proactiv.	Pública	69	0,037	1,013	0,122
	Privada	109	-0,024	0,995	0,095
Equipa	Pública	69	-0,191	0,913	0,110
	Privada	109	0,121	1,037	0,099
Organização	Pública	69	0,022	1,043	0,126
	Privada	109	-0,014	0,976	0,094
Idade	Pública	69	34,826	8,349	1,005
	Privada	109	35,587	7,597	0,728
Remun.	Pública	69	225466	95063	11444
	Privada	109	220620	70953	6796

O questionário, no ponto 1, abordava os dados demográficos dos trabalhadores, mais especificamente as variáveis: sexo, idade, habilitações, antiguidade na empresa, antiguidade na função, nível de remuneração.

No ponto 2, a variável em estudo era a cultura organizacional. Neste ponto e segundo a escala utilizada por Cooke e Rousseau (1988), identificava-se a cultura da organização na orientação humanista ou na orientação competitiva (ver Tabela 2). Era utilizada uma escala de Likert, desde o ponto 1- discordo totalmente, ao ponto 5- concordo totalmente.

**Tabela 2 – Operacionalização da variável “Cultura Organizacional”**

CULTURA ORGANIZACIONAL	<b>ORIENTAÇÃO COMPETITIVA</b>
	<p>Na organização onde trabalho é esperado que as pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>... tenham maior desempenho do que os seus colegas.</li> <li>... mantenham uma imagem de superioridade.</li> <li>... sejam vistas e notadas.</li> <li>... entrem mais em competição do que cooperem.</li> <li>... sejam o centro das atenções.</li> <li>... nunca pareçam derrotadas.</li> <li>... tentem estar sempre certas.</li> <li>... sejam “vencedoras”.</li> <li>... vençam os outros.</li> <li>... tornem o trabalho numa competição.</li> </ul> <p>Fonte: Cooke and Rousseau, 1988</p>
	(1) Discordo Totalmente; (2)Discordo; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo; (5) Concordo Totalmente
	<b>ORIENTAÇÃO HUMANISTA</b>
	<p>Na organização onde trabalho é esperado que as pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>... demonstrem interesse pelas necessidades dos outros.</li> <li>... envolvam os outros nas decisões que os afectem.</li> <li>... apoiem os outros.</li> <li>... ajudem os outros a crescer e a desenvolver-se.</li> <li>... atribuam recompensas positivas aos outros.</li> <li>... resolvam os conflitos de forma construtiva.</li> <li>... encorajem os outros.</li> <li>... ajudem os outros a pensar por si.</li> <li>... sejam bons ouvintes.</li> <li>... passem tempo com as outras pessoas.</li> </ul> <p>Fonte: Cooke and Rousseau, 1988</p>
	(1) Discordo Totalmente; (2)Discordo; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo; (5) Concordo Totalmente

No ponto 3 do referido questionário, a variável em estudo era o sistema de recompensa, nas suas variadas relações e foi concebido numa adaptação à escala utilizada por Deckop, Mangel e Cirka (1999), em que o sistema de recompensas estava predominantemente focalizado no indivíduo, na equipa e na organização, e à escala de Camman *et al.* (1983), em que o sistema de recompensas se baseava nas variáveis: remuneração contingente, equidade interna e equidade externa (ver Tabela 3). A escala utilizada foi a mesma do ponto 2: uma escala de Likert, desde o ponto 1- discordo totalmente, ao ponto 5- concordo totalmente.

**Tabela 3 – Operacionalização da variável “Sistemas de Recompensas”**

SISTEMAS DE RECOMPENSAS	<b>FOCO NO INDIVÍDUO</b>
	<p>Maior produtividade significa maiores salários para os trabalhadores.                  O meu desempenho individual tem pouco impacto nos meus incentivos salariais (R).                  O meu desempenho tem pouco impacto no meu salário (R).</p> <p>Fonte: Deckop, Mangel and Cirka, 1999</p>
	(1) Discordo Totalmente; (2)Discordo; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo; (5) Concordo Totalmente
	<b>FOCO NA EQUIPA</b>
	<p>Maior produtividade da minha equipa significa maiores salários para os trabalhadores.                  O desempenho da minha equipa tem pouco impacto nos meus incentivos salariais (R).                  desempenho da minha equipa tem pouco impacto no meu salário (R).</p> <p>Fonte: Deckop, Mangel and Cirka, 1999 [adaptado]</p>
	(1) Discordo Totalmente; (2)Discordo; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo; (5) Concordo Totalmente
	<b>FOCO NA ORGANIZAÇÃO</b>
	<p>Maior rentabilidade da organização onde trabalho significa maiores salários para os trabalhadores.                  O desempenho da organização onde trabalho tem pouco impacto nos meus incentivos salariais (R).                  O desempenho da organização onde trabalho tem pouco impacto no meu salário (R).</p> <p>Fonte: Deckop, Mangel and Cirka, 1999 [adaptado]</p>
	(1) Discordo Totalmente; (2)Discordo; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo; (5) Concordo Totalmente
	<b>REMUNERAÇÃO CONTINGENTE</b>
	<p>Nesta organização o que ganho depende quase totalmente da forma como desempenho a minha função.                  Nesta organização para se ganhar mais tem de se melhorar o desempenho.</p> <p>Fonte: Camman et al., 1983 MOAQ/Módulo 6 – <i>Performance-Pay Contingence Scale</i>.</p>
	(1) Discordo Totalmente; (2)Discordo; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo; (5) Concordo Totalmente
	<b>EQUIDADE INTERNA</b>
<p>O que ganho é justo tendo em conta o que os meus colegas fazem.                  O que ganho é justo, comparado ao que outros ganham nesta organização.</p> <p>Fonte: Camman et al., 1983 MOAQ/Módulo 6.</p>	
(1) Discordo Totalmente; (2)Discordo; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo; (5) Concordo Totalmente	
<b>EQUIDADE EXTERNA</b>	
<p>Nesta região existem outras organizações que pagam melhor que esta.                  O que ganho é justo, tendo em conta o que outras organizações desta região pagam.</p> <p>Fonte: Camman et al., 1983 MOAQ/Módulo 6.</p>	
(1) Discordo Totalmente; (2)Discordo; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo; (5) Concordo Totalmente	

No último ponto do referido questionário era abordada a variável desempenho baseado em papéis de função, de carreira, de inovação, de equipa e de organização, cinco factores de desempenho propostos por Welbourne, Johnson e Erez (1998). A escala utilizada, igualmente do tipo Likert, compreendia desde o ponto 1- precisa de uma grande melhoria, ao ponto 5- excelente (ver Tabela 4).

**Tabela 4 – Operacionalização da variável “Desempenho Baseado no Papel”**

<p>DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL</p> <p>[ROLE-BASED PERFORMANCE]</p>	<b>FUNÇÃO</b>
	<p>Quantidade do meu trabalho. Qualidade do meu trabalho. Precisão do meu trabalho. Serviço prestado aos clientes (internos e externos).</p> <p>Fonte: Welbourne, Johnson and Erez (1998)</p>
	(1) Precisa de uma grande melhoria;(2) Precisa de alguma melhoria;(3) Satisfatório;(4) Bom;(5) Excelente
	<b>CARREIRA</b>
	<p>Obtenção dos objectivos de carreira pessoais. Desenvolvimento das competências necessárias para a minha carreira futura. Progressão na carreira. Procuro de oportunidades de carreira.</p> <p>Fonte: Welbourne, Johnson and Erez (1998)</p>
	(1) Precisa de uma grande melhoria;(2) Precisa de alguma melhoria;(3) Satisfatório;(4) Bom;(5) Excelente
	<b>INOVADOR</b>
	<p>Tenho novas ideias. Implemento novas ideias. Encontro novas formas de fazer as coisas. Crio melhores processos e rotinas.</p> <p>Fonte: Welbourne, Johnson and Erez (1998)</p>
	(1) Precisa de uma grande melhoria;(2) Precisa de alguma melhoria;(3) Satisfatório;(4) Bom;(5) Excelente
	<b>EQUIPA</b>
<p>O meu trabalho como membro de uma equipa ou grupo de trabalho. Procuro informação dos outros membros do meu grupo de trabalho. Asseguro-me que o meu grupo de trabalho é bem sucedido. Respondo às necessidades dos outros membros do meu grupo de trabalho.</p> <p>Fonte: Welbourne, Johnson and Erez (1998)</p>	
(1) Precisa de uma grande melhoria;(2) Precisa de alguma melhoria;(3) Satisfatório;(4) Bom;(5) Excelente	
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	
<p>Faço coisas que não fazem parte da minha função para ajudar os outros. Trabalho para o benefício geral da [NOME DA EMPRESA]. Faço coisas para promover a [NOME DA EMPRESA]. Ajudo para que a empresa seja um bom lugar para estar.</p> <p>Fonte: Welbourne, Johnson and Erez (1998)</p>	
(1) Precisa de uma grande melhoria;(2) Precisa de alguma melhoria;(3) Satisfatório;(4) Bom;(5) Excelente	

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste Capítulo, e numa primeira parte, procede-se à análise para identificação das variáveis a estudar e numa segunda parte, procede-se à avaliação da fidelidade das escalas usando o alpha de Cronbach. Na secção 4.2 e depois de efectuada a análise factorial de componentes principais, apresenta-se a reformulação do modelo conceptual e das hipóteses de investigação. As secções seguintes referem-se ao tratamento estatístico e às conclusões retiradas após esse tratamento.

### **4.1- A ANÁLISE**

A presente secção reporta os resultados de uma análise preliminar, para reduzir o número de variáveis e escolher o melhor número de factores análise factorial de componentes principais seguida de uma rotação *varimax*. Este procedimento permite extrair as dimensões subjacentes ao conjunto de variáveis originais e, por esta via, permite a identificação das variáveis a usar na análise subsequente.

Num segundo momento, procedeu-se a uma avaliação inicial da fiabilidade das escalas usando o alpha de Cronbach. Esta fase permite purificar as medidas, na medida em que suporta a eliminação de itens no sentido de melhorar a fiabilidade do instrumento. Todos os coeficientes de fiabilidade são iguais ou superiores a 0.70.

#### **4.1.1- ORIENTAÇÃO COMPETITIVA**

Da aplicação de uma análise factorial de componentes principais a todos os itens da dimensão *Orientação Competitiva*, resultam 3 factores que explicam 79,02% da variância total (Tabela 5).

O primeiro factor, *Sucesso*, comporta 3 itens e explica 46,43% da variância. Esta escala apresenta um grau de fiabilidade alpha de  $\alpha = .9439$ , depois de eliminado o item 2.1.6 – “... nunca pareçam derrotadas.” - [alpha antes de purificação  $\alpha = .9099$ ].

O segundo factor, *Competitividade*, comporta 4 itens e explica 20,19% da variância. Esta escala apresenta um grau de fiabilidade alpha de  $\alpha = .8659$ , depois de eliminado o item 2.1.10 – “... tornem o trabalho numa competição.” - [alpha antes de purificação  $\alpha = .8436$ ].

O terceiro factor, *Desempenho*, comporta 3 itens e explica 12,4% da variância. Esta escala apresenta um grau de fiabilidade alpha de  $\alpha = .8422$ .

**Tabela 5- Orientação Competitiva: análise de componentes principais**

ITEM	FACTOR		
	1	2	3
2.1.6 ... nunca pareçam derrotadas.*	0,85	0,15	0,29
2.1.7 ... tentem estar sempre certas.	0,94	0,17	0,07
2.1.8 ... sejam “vencedoras”.	0,93	0,10	0,11
2.1.4 ... entrem mais em competição do que cooperem.	0,07	0,86	0,22
2.1.5 ... sejam o centro das atenções.	0,13	0,87	0,20
2.1.9 ... vençam os outros.	0,08	0,83	0,07
2.1.10 ... tornem o trabalho numa competição.*	0,19	0,66	0,11
2.1.1 ... tenham maior desempenho do que os seus colegas.	0,00	0,31	0,85
2.1.2 ... mantenham uma imagem de superioridade.	0,27	0,16	0,88
2.1.3 ... sejam vistas e notadas.	0,57	0,10	0,67
Valores Próprios [Eigenvalue]	4,643	2,019	1,240
Percentagem de variância explicada	46,43	20,19	12,40

\* itens eliminados após processo de “purificação”/refinement

#### 4.1.2- ORIENTAÇÃO HUMANISTA

Da aplicação de uma análise factorial de componentes principais a todos os itens da dimensão *Orientação Humanista*, resulta 1 factor que explica 82,29% da variância total. Este factor comporta 10 itens e possui um nível fiabilidade alpha de  $\alpha = .9756$  (Tabela 6).

**Tabela 6- Orientação Humanista: análise de componentes principais**

ITEM	FACTOR
	1
2.1.11 ... demonstrem interesse pelas necessidades dos outros.	0,70
2.1.12 ... envolvam os outros nas decisões que os afectem.	0,84
2.1.13 ... apoiem os outros.	0,89
2.1.14 ... ajudem os outros a crescer e a desenvolver-se.	0,90
2.1.15 ... atribuam recompensas positivas aos outros.	0,96
2.1.16 ... resolvam os conflitos de forma construtiva.	0,51
2.1.17 ... encorajem os outros.	0,95
2.1.18 ... ajudem os outros a pensar por si.	0,94
2.1.19 ... sejam bons ouvintes.	0,86
2.1.20 ... passem tempo com as outras pessoas.	0,69
Valores Próprios [Eigenvalue]	8,229
Percentagem de variância explicada	82,29

#### 4.1.3- SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

Da aplicação de uma análise factorial de componentes principais a todos os itens da dimensão *sistema de remuneração*, resultam 4 factores que explicam 79,04% da variância total (Tabela 7).

O primeiro factor, *Remuneração Contingente (revertido)*, comporta 6 itens e explica 34,61% da variância. Esta escala apresenta um grau de fiabilidade alpha de  $\alpha = .9366$ .

O segundo factor, *Remuneração Contingente*, comporta 5 itens e explica 18,85% da variância. Esta escala apresenta um grau de fiabilidade alpha de  $\alpha = .8306$ .

O terceiro factor, *Equidade*, comporta 2 itens e explica 13,61% da variância. Esta escala apresenta um grau de fiabilidade alpha de  $\alpha = .7062$ .

O quarto factor comporta 2 itens referentes à percepção de equidade interna e externa e explica 9,05% da variância. Este factor foi eliminado na medida em que a escala dele resultante apresentava um coeficiente de fiabilidade negativo.

**Tabela 7- Sistema de Remuneração: análise de componentes principais**

ITEM	FACTOR			
	1	2	3	4
3.1.2 O meu desempenho individual tem pouco impacto nos meus incentivos salariais. (R)	0,86	0,03	-0,01	-0,12
3.1.3 O meu desempenho tem pouco impacto no meu salário. (R)	0,89	0,10	-0,03	-0,07
3.2.2 O desempenho da minha equipa tem pouco impacto nos meus incentivos salariais. (R)	0,85	0,18	-0,16	-0,13
3.2.3 O desempenho da minha equipa tem pouco impacto no meu salário. (R)	0,87	0,18	-0,16	-0,07
3.3.2 O desempenho da organização onde trabalho tem pouco impacto nos meus incentivos salariais. (R)	0,84	0,04	0,18	0,03
3.3.3 O desempenho da organização onde trabalho tem pouco impacto no meu salário. (R)	0,87	0,10	0,17	0,06
3.1.1 Maior produtividade significa maiores salários para os trabalhadores.	0,16	0,78	-0,03	0,19
3.2.1 Maior produtividade da minha equipa significa maiores salários para os trabalhadores.	0,21	0,80	0,18	0,33
3.3.1 Maior rentabilidade da organização onde trabalho significa maiores salários para os trabalhadores.	0,24	0,79	-0,31	0,14
3.4.3 Nesta organização o que ganho depende quase totalmente da forma como desempenho a minha função.	0,08	0,80	0,14	-0,21
3.4.6 Nesta organização para se ganhar mais tem de se melhorar o desempenho	-0,12	0,79	0,11	-0,35
3.4.4 O que ganho é justo, tendo em conta o que outras organizações desta região pagam.	-0,01	0,09	0,94	-0,07
3.4.5 O que ganho é justo, comparado ao que outros ganham nesta organização.	0,06	0,00	0,79	0,29
3.4.1 O que ganho é justo tendo em conta o que os meus colegas fazem.	0,26	-0,06	-0,27	-0,61
3.4.2 Nesta região existem outras organizações que pagam melhor que esta.	-0,03	0,00	-0,01	0,85
Valores Próprios [Eigenvalue]	5,192	2,827	1,973	1,358
Percentagem de variância explicada	34,61	18,85	13,16	9,05
Alpha de Cronbach	93.66	83.06	70.62	-
			Total	75,67

#### 4.1.4- DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL [ROLE-BASED PERFORMANCE]

Da aplicação de uma análise factorial de componentes principais a todos os itens da dimensão *desempenho baseado no papel*, resultam 4 factores que explicam 79,04% da variância total (Tabela 8).

O primeiro factor, *Proactividade*, comporta 10 itens e explica 51,28% da variância. Esta escala apresenta um grau de fiabilidade alpha de  $\alpha = .9529$ .

O segundo factor, *Equipa*, comporta 4 itens e explica 13,94% da variância. Esta escala apresenta um grau de fiabilidade alpha de  $\alpha = .9242$ .

O terceiro factor, *Organização*, comporta 4 itens e explica 8,12% da variância. Esta escala apresenta um grau de fiabilidade alpha de  $\alpha = .9341$ , depois de eliminado o item 5.1.1 – “Faço coisas que não fazem parte da minha função para ajudar os outros.” - [alpha antes de purificação  $\alpha = .8771$ ].

O quarto factor, *Carreira*, comporta 2 itens e explica 5,7% da variância. Esta escala apresenta um grau de fiabilidade alpha de  $\alpha = .8367$ .

**Tabela 8- Desempenho Baseado no Papel: análise de componentes principais**

ITEM	FACTOR			
	1	2	3	4
des5.1.2 Qualidade do meu trabalho.	0,54	0,52	0,28	0,14
des5.1.3 Precisão do meu trabalho.	0,62	0,56	0,22	0,22
des5.1.4 Serviço prestado aos clientes (internos e externos).	0,74	0,31	0,08	0,35
des5.2.2 Desenvolvimento das competências necessárias para a minha carreira futura.	0,67	0,23	0,05	0,53
des5.2.4 Procuo de oportunidades de carreira.	0,72	0,14	0,06	0,45
des5.3.1 Tenho novas ideias.	0,82	0,41	0,20	-0,03
des5.3.2 Implemento novas ideias.	0,89	0,25	0,13	0,01
des5.3.3 Encontro novas formas de fazer as coisas.	0,89	0,19	0,12	0,10
des5.3.4 Crio melhores processos e rotinas.	0,88	0,24	0,08	-0,04
des5.4.1 O meu trabalho como membro de uma equipa ou grupo de trabalho.	0,55	0,28	0,25	0,39
des5.1.1 Quantidade do meu trabalho.	0,46	0,66	0,29	0,15
des5.4.2 Procuo informação dos outros membros do meu grupo de trabalho.	0,34	0,82	0,21	0,15
des5.4.3 Asseguro-me que o meu grupo de trabalho é bem sucedido.	0,31	0,80	0,15	0,23
des5.4.4 Respondo às necessidades dos outros membros do meu grupo de trabalho.	0,28	0,79	0,01	0,31
des5.5.1 Faço coisas que não fazem parte da minha função para ajudar os outros.*	0,03	-0,24	0,72	0,10
des5.5.2 Trabalho para o benefício geral da [NOME DA EMPRESA].	0,22	0,35	0,87	-0,04
des5.5.3 Faço coisas para promover a [NOME DA EMPRESA].	0,11	0,25	0,85	-0,06
des5.5.4 Ajudo para que a empresa seja um bom lugar para estar.	0,19	0,33	0,83	-0,13
des5.2.1 Obtenção dos objectivos de carreira pessoais.	-0,02	0,30	0,02	0,82
des5.2.3 Progressão na carreira.	0,27	0,13	-0,18	0,85
Valores Próprios [Eigenvalue]	10,255	2,789	1,624	1,141
Percentagem de variância explicada	51,28	13,94	8,12	5,70
Alpha de Cronbach	95,29	92,42	93,41	83,67
			Total	79,04

\* item eliminado após processo de “purificação”/refinement

A Tabela 9 articula um sumário das escalas e da sua fiabilidade.

**Tabela 9- Instrumento de Investigação: descrição de escalas e análise de fiabilidade**

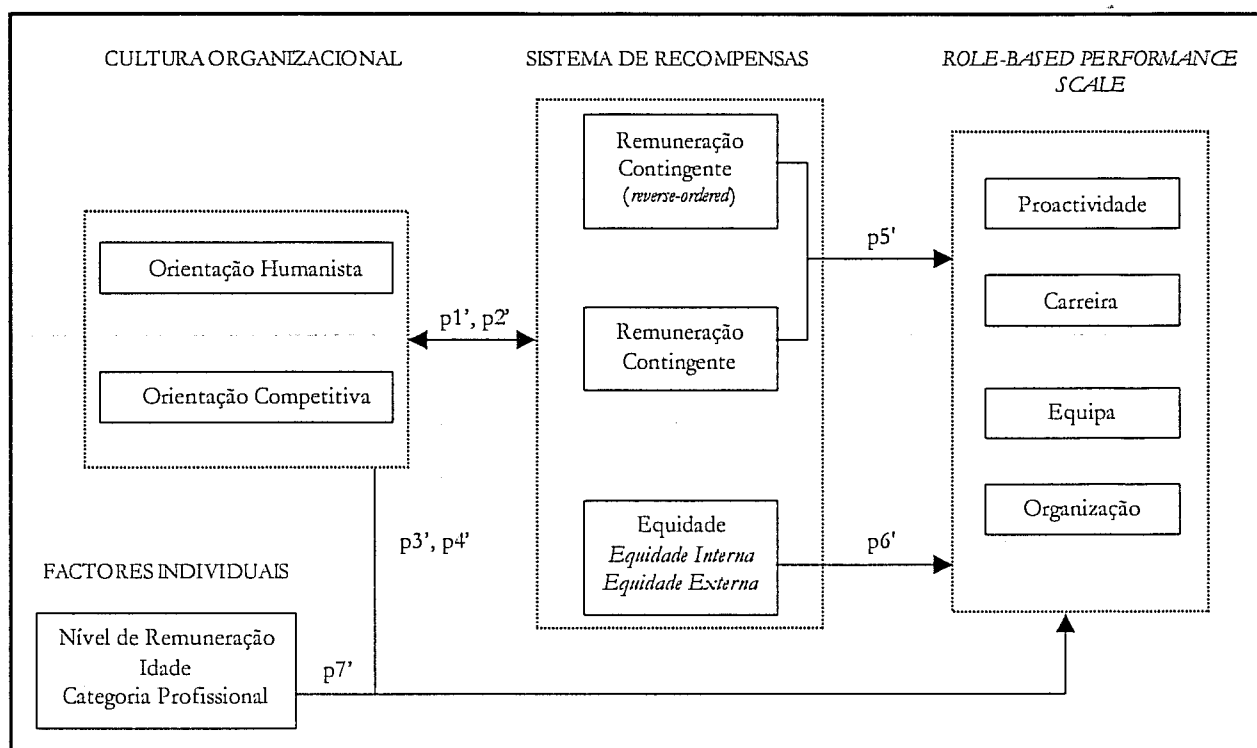
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>ORIENTAÇÃO COMPETITIVA</b> [ $\alpha = .8547$ ]
	<p><b>Na organização onde trabalho é esperado que as pessoas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>... tenham maior desempenho do que os seus colegas.</li> <li>... mantenham uma imagem de superioridade.</li> <li>... sejam vistas e notadas.</li> <li>... entrem mais em competição do que cooperem.</li> <li>... sejam o centro das atenções.</li> <li>... nunca pareçam derrotadas.</li> <li>... tentem estar sempre certas.</li> <li>... sejam “vencedoras”.</li> <li>... vençam os outros.</li> <li>... tornem o trabalho numa competição.</li> </ul>
	<b>ORIENTAÇÃO HUMANISTA</b> [ $\alpha = .9756$ ]
	<p><b>Na organização onde trabalho é esperado que as pessoas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>... demonstrem interesse pelas necessidades dos outros.</li> <li>... envolvam os outros nas decisões que os afectem.</li> <li>... apoiem os outros.</li> <li>... ajudem os outros a crescer e a desenvolver-se.</li> <li>... atribuam recompensas positivas aos outros.</li> <li>... resolvam os conflitos de forma construtiva.</li> <li>... encorajem os outros.</li> <li>... ajudem os outros a pensar por si.</li> <li>... sejam bons ouvintes.</li> <li>... passem tempo com as outras pessoas.</li> </ul>
<b>SISTEMA DE REMUNERAÇÃO</b>	<b>REMUNERAÇÃO CONTINGENTE [REVERTIDO]</b> [ $\alpha = .9366$ ]
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O meu desempenho individual tem pouco impacto nos meus incentivos salariais. (R)</li> <li>O meu desempenho tem pouco impacto no meu salário. (R)</li> <li>O desempenho da minha equipa tem pouco impacto nos meus incentivos salariais. (R)</li> <li>O desempenho da minha equipa tem pouco impacto no meu salário. (R)</li> <li>O desempenho da organização onde trabalho tem pouco impacto nos meus incentivos salariais. (R)</li> <li>O desempenho da organização onde trabalho tem pouco impacto no meu salário. (R)</li> </ul>
	<b>REMUNERAÇÃO CONTINGENTE</b> [ $\alpha = .8306$ ]
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior produtividade significa maiores salários para os trabalhadores.</li> <li>Maior produtividade da minha equipa significa maiores salários para os trabalhadores.</li> <li>Maior rentabilidade da organização onde trabalho significa maiores salários para os trabalhadores.</li> <li>Nesta organização o que ganho depende quase totalmente da forma como desempenho a minha função.</li> <li>Nesta organização para se ganhar mais tem de se melhorar o desempenho</li> </ul>
	<b>EQUIDADE PERCEBIDA</b> [ $\alpha = .7062$ ]
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O que ganho é justo, tendo em conta o que outras organizações desta região pagam.</li> <li>O que ganho é justo, comparado ao que outros ganham nesta organização.</li> </ul>

<b>DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL</b>	<b>PROACTIVIDADE [<math>\alpha = .9529</math>]</b>
	Qualidade do meu trabalho. Precisão do meu trabalho. Serviço prestado aos clientes (internos e externos). Desenvolvimento das competências necessárias para a minha carreira futura. Procuo de oportunidades de carreira. Tenho novas ideias. Implemento novas ideias. Encontro novas formas de fazer as coisas. Crio melhores processos e rotinas. O meu trabalho como membro de uma equipa ou grupo de trabalho.
	<b>EQUIPA [<math>\alpha = .9242</math>]</b>
	Quantidade do meu trabalho. Procuo informação dos outros membros do meu grupo de trabalho. Asseguro-me que o meu grupo de trabalho é bem sucedido. Respondo às necessidades dos outros membros do meu grupo de trabalho.
	<b>ORGANIZAÇÃO [<math>\alpha = .9341</math>]</b>
	Trabalho para o beneficio geral da [NOME DA EMPRESA]. Faço coisas para promover a [NOME DA EMPRESA]. Ajudo para que a empresa seja um bom lugar para estar.
	<b>CARREIRA [<math>\alpha = .8367</math>]</b>
	Obtenção dos objectivos de carreira pessoais. Progressão na carreira.

#### 4.2- REAVALIAÇÃO DO MODELO CONCEPTUAL E DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Da análise factorial de componentes principais, desenvolvida na secção 4.1, emerge um conjunto de implicações que condicionam a análise empírica a partir dos dados disponíveis do modelo conceptual e das hipóteses de investigação avançadas no ponto 1. Em particular, uma importante limitação resulta da impossibilidade de identificar de forma discriminada a dimensão (foco no desempenho individual, da equipa ou da organização) que orienta o grau de indexação entre remuneração e desempenho. Uma segunda limitação reporta-se à não verificação, na amostra em estudo, dos 5 factores de desempenho propostos por Welbourne, Johnson e Erez (1998). Em consequência a presente secção trata da reformulação do modelo conceptual e das hipóteses de investigação de forma a incorporar estas limitações.

**Figura 3- Modelo Conceptual [Modificado]**



### RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES CULTURA ORGANIZACIONAL E SISTEMAS DE RECOMPENSAS

Nesta relação a cultura pretende destacar diferenças entre organizações com uma orientação humanista ( $p1'$ ) e orientação competitiva ( $p2'$ ) face a sistemas de remuneração contingente, focados na equipa e na organização para a orientação humanista, e focados no individuo para a orientação competitiva.

**P1': Existe uma relação entre o grau de orientação humanista de uma organização e a configuração dos seus sistemas de recompensas.**

A orientação humanista da cultura organizacional está associada à equipa e à organização. As hipóteses H1'a e H1'b vão estudar até que ponto o grau de orientação humanista está associado positivamente à remuneração contingente e ao grau de equidade percebida.

- **H1'a:** O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se positivamente associado à presença de sistemas de remuneração contingente [focados na equipa e na organização].
- **H1'b:** O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se positivamente associado ao grau de equidade percebida.

**P2': Existe uma relação entre o grau de orientação competitiva de uma organização e a configuração dos seus sistemas de recompensas.**

A orientação competitiva da cultura organizacional está focada no indivíduo. As hipóteses H2'a e H2'b vão estudar até que ponto o grau de orientação competitiva está associado positivamente a sistemas de remuneração contingente focados no indivíduo e negativamente ao grau de equidade percebida.

- **H2'a:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se positivamente associado à presença de sistemas de remuneração contingente [focados no indivíduo].
- **H2'b:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se negativamente associado ao grau de equidade percebida.

#### **RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL**

Nesta relação a cultura pretende destacar diferenças entre organizações com uma orientação humanista (p3') e orientação competitiva (p4') face ao desempenho baseado em múltiplos papéis.

**P3': O grau de orientação humanista de uma organização influencia o desempenho baseado em papéis.**

O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis proactivos, de equipa, de organização e de carreira.

- **H3'a:** O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis proactivos.

- **H3'b:** O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de equipa.
- **H3'c:** O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de organização.
- **H3'd:** O grau de orientação humanista de uma organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de carreira.

**P4': O grau de orientação competitiva de uma organização influencia o desempenho baseado em papéis.**

O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se positivamente/negativamente associado com o nível de desempenho em papéis proactivos, de carreira, de equipa e de organização.

- **H4'a:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis proactivos.
- **H4'b:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de carreira.
- **H4'c:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se negativamente associado com o nível de desempenho em papéis de equipa.
- **H4'd:** O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se negativamente associado com o nível de desempenho em papéis de organização.

#### **RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES SISTEMA DE RECOMPENSAS E DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL**

Esta relação estabelece a associação entre as dimensões do sistema de recompensas (remuneração e equidade), face ao nível de desempenho em múltiplos papéis.

**P5': O grau de associação percebida entre remuneração e desempenho influencia positivamente o nível de desempenho dos trabalhadores nos seus múltiplos papéis.**

A associação percebida entre remuneração e desempenho encontra-se positivamente associada com o nível de desempenho em papéis proactivos, de carreira, de equipa e de organização.

- **H5'a:** O grau de associação percebida entre remuneração e desempenho encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis proactivos.
- **H5'b:** O grau de associação percebida entre remuneração e desempenho encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de carreira.
- **H5'c:** O grau de associação percebida entre remuneração e desempenho encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de equipa.
- **H5'd:** O grau de associação percebida entre remuneração e desempenho encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de organização.

**P6': O grau de equidade (interna/externa) percebida influencia positivamente o nível de desempenho dos trabalhadores nos seus múltiplos papéis.**

A equidade percebida encontra-se positivamente associada com o nível de desempenho em papéis proactivos, de equipa e de organização.

- **H6'a:** O grau de equidade percebida encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis proactivos.
- **H6'b:** O grau de equidade percebida encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de equipa.
- **H6'c:** O grau de equidade percebida encontra-se positivamente associado com o nível de desempenho em papéis de organização.

#### **RELAÇÃO ENTRE OS FACTORES INDIVIDUAIS E DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL**

Os factores individuais como o nível de remuneração dos trabalhadores, a idade e a categoria profissional estão relacionados com o desempenho desses trabalhadores em papéis ligados à carreira.

**P7': Os factores de natureza individual influenciam o nível de desempenho dos trabalhadores no seu papel carreira.**

O nível de desempenho em papéis ligados à carreira encontra-se positivamente associado ao nível de remuneração do trabalhador, à categoria profissional e à idade.

- **H7'a:** O nível de desempenho em papéis ligados à carreira encontra-se positivamente associado ao nível de remuneração do trabalhador.

- **H7'b:** O nível de desempenho em papéis ligados à carreira encontra-se positivamente associado à categoria profissional do trabalhador.
- **H7'c:** O nível de desempenho em papéis ligados à carreira encontra-se positivamente associado à idade do trabalhador.

**Tabela 10- Sumário das hipóteses de investigação [Modificado]**

	Orient. Comp.	Orient. Hum.	Rem. Conting. <sup>(R)</sup>	Rem. Conting.	Equidade	Remuneração	Idade	Categ. Prof.
Rem. Conting. (R)	+	+						
Rem. Conting.	+	+						
Equidade	-	+						
Proactividade	+	+	+	+	+	+		
Equipa	-	+	+	+	+	+		
Organização	-	+	+	+	+	+		
Carreira	+	+	+	+		+	+	+

### 4.3- ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

A presente secção desenvolve uma caracterização descritiva da amostra de suporte à investigação. Da análise da tabela 11 verifica-se a existência de interdependências significativas entre as seguintes dimensões: (1) cultura organizacional e configuração do sistema de remuneração; (2) configuração do sistema de remuneração e desempenho; e (3) variáveis associadas ao percurso profissional específico (remuneração, idade, categoria profissional) e o desempenho em papéis ligados à carreira. Estes resultados reflectem, em certa medida, o modelo conceptual de suporte à investigação. Posteriormente, proceder-se-á à interpretação do seu significado.

**Tabela 11- Análise de Correlações e Estimativas de Fiabilidade**

	Orient. Comp.	Orient. Hum.	Rem. Conting. (R)	Rem. Conting.	Equidade	Proactiv.	Equipa	Organiz.	Carreira	Remun.	Idade	Categ. Prof.
Orient. Comp.	[.85]											
Orient. Hum.	0,04	[.98]										
Rem. Conting. (R)	-0,04	-0,12	[.94]									
Rem. Conting.	0,24**	0,23**	0,00	[.83]								
Equidade	-0,23**	0,46**	0,00	0,00	[.70]							
Proactividade	-0,04	0,13	0,35**	0,17*	0,27**	[.95]						
Equipa	-0,28**	0,23**	-0,06	0,20**	0,30**	0,00	[.92]					
Organização	0,01	-0,07	0,32**	0,12	-0,04	0,00	0,00	[.93]				
Carreira	0,19*	-0,02	-0,04	0,29**	0,00	0,00	0,00	0,00	[.94]			
Remuneração	0,09	0,07	0,00	-0,03	0,18*	0,01	-0,07	-0,13	0,25**	-		
Idade	0,09	0,10	-0,07	-0,09	0,11	-0,12	0,05	0,05	-0,22**	0,04	-	
Categ. Prof.	0,10	0,11	0,00	0,01	0,19**	0,02	0,02	-0,07	0,25**	0,52**	0,05	-

Na diagonal são apresentadas as estimativas de fiabilidade [Alpha de Cronbach]

\*\* Estatisticamente significativo a 0.01.

\* Estatisticamente significativo a 0.05.

### 4.4- ANÁLISE DA AMOSTRA

Da análise dos dados, pela via da realização de um teste *t* para amostras independentes (Tabela 12), é possível concluir sobre a existência de diferenças significativas entre as empresas públicas e as empresas privadas da amostra no que respeita ao desempenho de papéis ligados à equipa ( $p < .05$ ) e ao grau de indexação da remuneração ao desempenho aferido pela variável “remuneração contingente (R)” ( $p < .05$ ). Os dados da tabela 12 sugerem que o nível de desempenho de papéis de equipa e

o grau de indexação da remuneração ao desempenho são inferiores nas empresas públicas.

**Tabela 12- Teste t para amostras independentes [Empresas Públicas vs Privadas]**

	Levene's Test p/ Variâncias Relacionadas		Teste t p/ Médias Relacionadas						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Diferença de Médias	Erro Padrão Dif.	Intervalo de Confiança das Médias - 95%	
								Inferior	Superior
Orient. Comp.	0,44	0,507	0,66	176	0,510	0,04	0,06	-0,08	0,16
Orient.Human.	0,01	0,906	-0,43	176	0,670	-0,03	0,08	-0,19	0,12
Rem. Conting. <sup>(R)</sup>	2,54	0,113	-2,23	176	0,027	-0,34	0,15	-0,64	-0,04
Rem. Conting.	0,66	0,417	-1,23	176	0,221	-0,19	0,15	-0,49	0,11
Equidade	2,21	0,139	0,42	176	0,676	0,06	0,15	-0,24	0,37
Proactiv.	0,15	0,695	0,40	176	0,692	0,06	0,15	-0,24	0,37
Equipa	1,96	0,163	-2,04	176	0,043	-0,31	0,15	-0,61	-0,01
Organiz.	0,02	0,887	0,23	176	0,820	0,04	0,15	-0,27	0,34
Idade	1,93	0,166	-0,63	176	0,532	-0,76	1,21	-3,16	1,64
Remun.	11,79	0,001	0,36	115	0,716	4846	13310	-21518	31210

(a) variâncias relacionadas assumidas; (b) variâncias relacionadas não assumidas

#### 4.5- ANÁLISE DE REGRESSÃO

As análises de regressão desenvolvidas na presente secção procuram testar parcelarmente o modelo conceptual modificado, desenvolvido no ponto 4.2. Em particular, são analisados diversos modelos de regressão (Tabela 13) no sentido de identificar a intensidade e a direcção do impacto de cada uma das variáveis independentes nas variáveis dependentes no contexto das hipóteses previamente articuladas. A abordagem a esta secção estrutura-se me torno de dois momentos distintos. Numa primeira fase serão apresentados e analisados os resultados (Tabelas 14, 15) para cada um dos modelos. Numa segunda etapa, proceder-se-á a uma análise conjunta para o conjunto de modelos (Tabela 16).

**Tabela 13- Síntese dos modelos de regressão**

<i>Modelo</i>	<b>VARIÁVEL DEPENDENTE</b>	<b>VARIÁVEIS INDEPENDENTES</b>
1	Remuneração Contingente <sup>(R)</sup>	Orientação Competitiva, Orientação Humanista
2	Remuneração Contingente	Orientação Competitiva, Orientação Humanista
3	Equidade	Orientação Competitiva, Orientação Humanista, Nível de Remuneração
4	Proactividade	Orientação Competitiva, Orientação Humanista, Remuneração Contingente <sup>(R)</sup> , Remuneração Contingente, Equidade, Nível de Remuneração
5	Equipa	Orientação Competitiva, Orientação Humanista, Remuneração Contingente <sup>(R)</sup> , Remuneração Contingente, Equidade, Nível de Remuneração
6	Organização	Orientação Competitiva, Orientação Humanista, Remuneração Contingente <sup>(R)</sup> , Remuneração Contingente, Equidade, Nível de Remuneração
7	Carreira	Orientação Competitiva, Orientação Humanista, Remuneração Contingente <sup>(R)</sup> , Remuneração Contingente, Nível de Remuneração; Idade, Categoria Profissional

Previamente à análise de regressão importa proceder a uma análise dos dados no sentido de identificar potenciais problemas de multicolineariedade (Pestana e Gageiro, 1998). Os dados sugerem a não verificação deste problema na medida em que não apresentam coeficientes de correlação (Tabela 11) entre as variáveis independentes iguais ou superiores a 0,8 (Bryman e Cramer, 1993).

#### **4.5.1- ANÁLISE DOS EFEITOS DO NÍVEL DE REMUNERAÇÃO E DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE RECOMPENSAS**

Esta secção apresenta três modelos de regressão centrados na análise dos antecedentes das características do sistema de remuneração de uma organização. O primeiro modelo [modelo 1] analisa o impacto do grau de orientação cultural e do grau de orientação humanista no grau de indexação da remuneração ao desempenho individual, de equipa e organizacional aferido pelo factor “Remuneração Contingente<sup>(R)</sup>” (revertido). O segundo modelo [modelo 2] analisa o efeito do grau de orientação cultural e do grau de orientação humanista (variáveis independentes) no grau de indexação da remuneração ao desempenho individual, de equipa e organizacional aferido pelo factor “Remuneração Contingente” (variável dependente). O terceiro

modelo [modelo 3] analisa o impacto do grau de orientação cultural, do grau de orientação humanista e do nível de remuneração no grau de equidade percebida.

**Tabela 14- Síntese dos resultados dos modelos de regressão: modelos 1, 2, 3**

	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3
	REMUN. CONTING. (R)	REMUN. CONTING.	EQUIDADE
ORIENT.COMP. [ $\beta$ ]	-	.228	-.262
ORIENT. HUM. [ $\beta$ ]	-	.221	.455
REMUNERAÇÃO [ $\beta$ ]			.171
R <sup>2</sup>	-	.105	.298
R <sup>2</sup> [AJUSTADO]	-	.094	.286
F	n.s.	10.217***	24.654***

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

N.S. = NÃO SIGNIFICATIVO

NOTA: AS CÉLULAS A SOMBREADO REFEREM-SE ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES CONSIDERADAS PARA CADA UM DOS MODELOS.

### MODELO 1

O primeiro modelo estrutura-se em torno do factor “remuneração contingente (R)” (revertido) como variável dependente e do grau de orientação competitiva e de orientação humanista como variáveis independentes. Foi usada uma análise de regressão do tipo *stepwise* de forma a avaliar a contribuição de cada uma das variáveis independentes do modelo.

Os resultados (Tabela 14) evidenciam o facto de nenhuma das dimensões consideradas (orientação competitiva, e orientação humanista) contribuir de forma significativa para a explicação do grau de indexação da remuneração ao desempenho individual, de equipa e organizacional.

### MODELO 2

No modelo de regressão 2 o factor “remuneração contingente” é introduzido como variável dependente e as variáveis “orientação competitiva” e “orientação humanista”

como variáveis independentes. Foi aplicada uma análise de regressão do tipo *stepwise* de forma a avaliar a contribuição de cada uma das variáveis independentes do modelo.

Os resultados (Tabela 14) permitem concluir que as variáveis orientação competitiva ( $\beta=.228$ ,  $P<.001$ ) e orientação humanista ( $\beta=.221$ ,  $P<.001$ ), influenciam de forma significativa o grau de indexação da remuneração ao desempenho individual, de equipa e organizacional. A variância explicada por este modelo é de  $R^2=.105$ .

Este modelo evidencia a existência de uma associação significativa entre a cultura de uma organização e a configuração do seu sistema de remuneração, em particular ao nível do grau de indexação percebida entre remuneração e desempenho.

### MODELO 3

O modelo de regressão 3 procura, através do procedimento *stepwise*, analisar a influência da cultura de uma organização (grau de orientação competitiva e de orientação humanista) e do nível de remuneração no grau de equidade percebida.

Os resultados (Tabela 14) permitem concluir que as variáveis orientação competitiva ( $\beta=-.262$ ,  $P<.001$ ) e orientação humanista ( $\beta=.455$ ,  $P<.001$ ) e nível de remuneração ( $\beta=.171$ ,  $P<.001$ ) influenciam de forma significativa o grau de indexação da remuneração ao desempenho individual, de equipa e organizacional. Este modelo explica 29,8% da variação do nível de equidade percebida.

Este modelo evidencia a existência de uma associação significativa entre a cultura de uma organização, o nível de remuneração e o nível de equidade percebido.

### ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os modelos de regressão 1, 2 e 3 (Tabela 14) permitem concluir que existe uma associação significativa entre a cultura de uma organização e a configuração do seu sistema de remuneração. Em particular, o grau de indexação percebida entre remuneração e desempenho – individual, de equipa e organizacional – e o grau de equidade percebida são significativamente afectados pelo grau de orientação

humanista e o grau de orientação competitiva da cultura de um organização. Os resultados dos modelos de regressão em conjunto com a matriz de correlações (Tabela 10) suportam a existência de um padrão de reciprocidade e interdependência entre os sistemas de remuneração e a cultura organizacional. Neste sentido, os resultados reflectem a presença de padrões de natureza sistémica na dinâmica das organizações (Peters e Waterman, 1982).

Os modelos 1 e 2 tomam como variável explicada o grau de indexação da remuneração ao desempenho medido a partir de dois factores: “remuneração contingencial (R)” (medido numa escala *reverse-ordered*) e “remuneração contingencial”. A segmentação factorial dos itens do questionário em torno destas duas dimensões condiciona a possibilidade de testar de forma específica a relação entre o *indexador* (desempenho individual, de equipa ou organizacional) do sistema de remuneração e a dimensão cultural que lhe está subjacente. Consequentemente as hipóteses H1’a e H2’a apenas podem ser analisadas de forma agregada, i.e. pela avaliação da existência de uma influência positiva e significativa das variáveis “orientação competitiva” e “orientação humanista” no grau de indexação da remuneração ao desempenho. Os resultados do modelo de regressão 2 sugerem a confirmação de ambas as hipóteses.

No que concerne ao impacto da cultura organizacional no grau de equidade percebida os resultados do modelo de regressão 3 verificam as hipóteses H1’b e H2’b, i.e. o grau de orientação competitiva influencia de forma significativa e em sentido inverso o grau de equidade percebida, e o grau de orientação humanista influencia de forma significativa e positiva o grau de equidade percebida. Adicionalmente, os resultados deste modelo sugerem a existência de uma relação positiva e significativa entre o nível de remuneração de um trabalhador e o grau de equidade percebida.

#### **4.5.2- ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DO DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL: CULTURA ORGANIZACIONAL, SISTEMA DE RECOMPENSAS E FACTORES INDIVIDUAIS**

Esta secção apresenta quatro modelos de regressão centrados na análise dos antecedentes do desempenho baseado no papel a quatro níveis: proactividade, equipa, organização e carreira. Os modelos 4, 5 e 6 analisam o impacto da cultura organizacional e das características do sistema de remuneração nível de desempenho em papéis proactivos, de equipa e de organização. O modelo 7 analisa o efeito da

cultura organizacional, das características do sistema de remuneração e de factores individuais (variáveis independentes) no nível de desempenho de papéis ligados à carreira (variável dependente).

**Tabela 15- Síntese dos resultados dos modelos de regressão: modelos 4,5,6,7**

	MODELO 4	MODELO 5	MODELO 6	MODELO 7
	PROACTIV.	EQUIPA	ORGANIZ.	CARREIRA
ORIENT.COMP. [ $\beta$ ]	-	-.295	-	-
ORIENT. HUM. [ $\beta$ ]	-	-	-	-
REM. CONTING. <sup>(R)</sup> [ $\beta$ ]	.347	-	.320	-
REM.CONTING. [ $\beta$ ]	.173	.271	-	.276
EQUIDADE	.268	.235	-	-
REMUNERAÇÃO [ $\beta$ ]	-	-	-	.178
IDADE [ $\beta$ ]	-	-	-	-.213
CATEG. PROF. [ $\beta$ ]	-	-	-	.164
R <sup>2</sup>	.222	.210	.103	.213
R <sup>2</sup> [AJUSTADO]	.209	.196	.097	.195
F-VALUE	16.545***	15.382***	20.103***	11.689***

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

NOTA: AS CÉLULAS A SOMBREADO REFEREM-SE ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES CONSIDERADAS PARA CADA UM DOS MODELOS.

#### MODELO 4

O modelo 4 estrutura-se em torno do factor “proactividade” como variável dependente e do grau de orientação competitiva e de orientação humanista, das características do sistema de remuneração (grau de indexação da remuneração ao desempenho e equidade percebida), e do nível de remuneração como variáveis independentes. Foi usada uma análise de regressão do tipo *stepwise* de forma a avaliar a contribuição de cada uma das variáveis independentes do modelo.

Os resultados (Tabela 15) permitem concluir que as variáveis “orientação competitiva” ( $\beta=.347$ ,  $P<.001$ ) “remuneração contingencial” ( $\beta=.268$ ,  $P<.001$ ) e “equidade” percebida ( $\beta=.173$ ,  $P<.001$ ), influenciam de forma significativa o nível de desempenho em papéis de natureza proactiva. A variância explicada por este modelo é de  $R^2=.222$ .

Este modelo evidencia a existência de uma associação significativa entre as características do sistema de remuneração e o nível de desempenho em papéis de natureza proactiva alcançado pelo indivíduo. Em particular, os resultados sugerem que o grau de indexação entre remuneração e desempenho (capturado pelas variáveis “remuneração contingencial (R)” e “remuneração contingencial”) desempenha um papel fundamental na activação deste tipo de comportamentos.

#### MODELO 5

No modelo de regressão 5 o factor nível de desempenho em papéis de equipa é introduzido como variável dependente e as variáveis associadas à cultura - orientação competitiva e orientação humanista -, ao sistema de remuneração (grau de indexação da remuneração ao desempenho e equidade percebida), e ao nível de remuneração como variáveis independentes. Foi aplicada uma análise de regressão do tipo *stepwise* de forma a avaliar a contribuição de cada uma das variáveis independentes do modelo.

Os resultados (Tabela 15) permitem concluir que as variáveis “orientação competitiva” ( $\beta = -.295$ ,  $P < .001$ ) “remuneração contingencial” ( $\beta = .271$ ,  $P < .001$ ) e “equidade” percebida ( $\beta = .235$ ,  $P < .001$ ), influenciam de forma significativa o desempenho em papéis de equipa. Este modelo explica 21% da variância do desempenho neste tipo de papéis.

Este modelo demonstra a existência de uma associação significativa entre a cultura de uma organização e as características do sistema de remuneração e o nível de desempenho em papéis de equipa. Em particular, os resultados sugerem que o grau de orientação competitiva de uma organização tem um impacto de forma significativo e negativo sobre o desempenho de papéis de suporte à equipa. Paralelamente, o grau de indexação entre remuneração e desempenho (especificamente quando o *indexador* se define ao nível da equipa ou da organização) e o grau de equidade percebida desempenham um papel fundamental na facilitação deste tipo de comportamentos.

#### MODELO 6

O modelo de regressão 6 procura, através do procedimento *stepwise*, analisar a influência da cultura de uma organização (grau de orientação competitiva e de

orientação humanista), das características do sistema de remuneração (grau de indexação remuneração-desempenho e equidade percebida) e do nível de remuneração no desempenho de papéis organizacionais.

Os resultados (Tabela 15) permitem concluir que a variável “remuneração contingencial” ( $\beta=.32$ ,  $P<.001$ ) tem um impacto significativo sobre o nível de desempenho em papéis de natureza organizacional. A variância explicada por este modelo é de  $R^2=.103$ .

Este modelo evidencia a existência de uma associação significativa entre o grau de indexação da remuneração ao desempenho e o nível de desempenho em papéis de natureza organizacional.

#### MODELO 7

O modelo de regressão 7 analisa, com base num procedimento *stepwise*, o efeito da cultura organizacional (orientação competitiva e orientação humanista), das características do sistema de remuneração (grau de indexação da remuneração ao desempenho) e de factores individuais (nível de remuneração, idade e categoria profissional) no nível de desempenho de papéis ligados à carreira (variável dependente).

Os resultados (Tabela 15) permitem concluir que as variáveis “remuneração contingencial” ( $\beta=.276$ ,  $P<.001$ ), “nível de remuneração” ( $\beta=.178$ ,  $P<.001$ ), “idade” ( $\beta=-.213$ ,  $P<.001$ ) e “categoria profissional” ( $\beta=.164$ ,  $P<.001$ ), influenciam de forma significativa o desempenho em papéis de carreira. A variância explicada por este modelo é de  $R^2=.213$ .

Este modelo evidencia a existência de uma associação significativa entre as características do sistema de remuneração, os factores individuais e o nível de desempenho em papéis de equipa. Em particular, os resultados sugerem que o grau de indexação da remuneração ao desempenho influencia de forma significativa e negativa o desempenho de papéis associados à carreira. Paralelamente, factores ligados à história profissional de cada indivíduo nomeadamente, a sua idade, o seu

nível de remuneração e a sua categoria profissional desempenham um papel fundamental na explicação do nível de desempenho percebido neste tipo de papéis.

## ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os modelos de regressão 4, 5, 6 e 7 (Tabela 15) sugerem a centralidade (influência positiva e significativa) das características do sistema de recompensas, nomeadamente o grau de indexação percebida da remuneração ao desempenho – individual, da equipa, e organizacional – e o nível de equidade percebido na explicação do desempenho de múltiplos papéis – proactivos, de equipa, organizacionais e de carreira – por parte dos actores organizacionais [verificam-se as hipóteses H5'a...b e H6'a...b]. Uma análise mais detalhada permite concluir da inexistência de impactos directos significativos da cultura organizacional, nas dimensões orientação competitiva e orientação humanista, no desempenho da tipologia de papéis em análise [não se verificam as hipóteses H3'a...d e H4'a, H4'b e H4'd] com excepção para o impacto significativo e sentido negativo do grau de orientação competitiva no desempenho de papéis de equipa [verifica-se a hipótese H4'c]. Adicionalmente, e no que se refere ao nível de desempenho de papéis ligados à carreira este parece ser afectado, para além da natureza contingente da remuneração, por factores ligados à história e posição profissional específicas do indivíduo em particular ao nível da sua categoria profissional (influência significativa e positiva) [verifica-se a hipótese H7'a], do seu nível de remuneração (influência significativa e positiva) [verifica-se a hipótese H7'b] e da sua idade (influência significativa e negativa) [não se verifica a hipótese H7'c]. Neste sentido, e de forma contra-intuitiva, a idade, enquanto *proxy* do nível experiência profissional do indivíduo, parece estar negativamente relacionada com o desempenho percebido ao nível da carreira. Uma explicação possível para este resultado pode derivar da natureza da amostra, na medida em que comporta um grande número de trabalhadores de nível operacional com idades muito diversificadas mas que, pela natureza da sua função, não experimentaram uma progressão profissional significativa. No que concerne ao desempenho de papéis de natureza organizacional, este parece ser exclusivamente afectado pelo grau de indexação de remuneração ao desempenho [não se verifica a hipótese H6'c]. Este resultado explica-se, em grande medida, pela não consideração de outras variáveis que concorrem para a explicação de comportamentos de cidadania organizacional abordados noutras investigações (e.g. Maignan, Ferrell e Hult, 1999).

#### 4.5.3- ANÁLISE DE REGRESSÃO: SUMÁRIO

Esta secção apresenta uma síntese dos principais resultados das análises de regressão previamente apresentadas. A tabela 16 apresenta uma visão global dos resultados obtidos para cada um dos modelos considerados.

**Tabela 16- Relações significativas extraídas da análise de regressão**

VARIÁVEL DEPENDENTE	VARIÁVEIS INDEPENDENTES
Remuneração Contingente	Orientação Competitiva, Orientação Humanista
Equidade	Orientação Competitiva [-], Orientação Humanista, Nível de Remuneração
Proactividade	Remuneração Contingente <sup>(R)</sup> , Remuneração Contingente, Equidade
Equipa	Orientação Competitiva [-], Remuneração Contingente, Equidade
Organização	Remuneração Contingente <sup>(R)</sup>
Carreira	Remuneração Contingente, Nível de Remuneração; Idade [-], Categoria Profissional

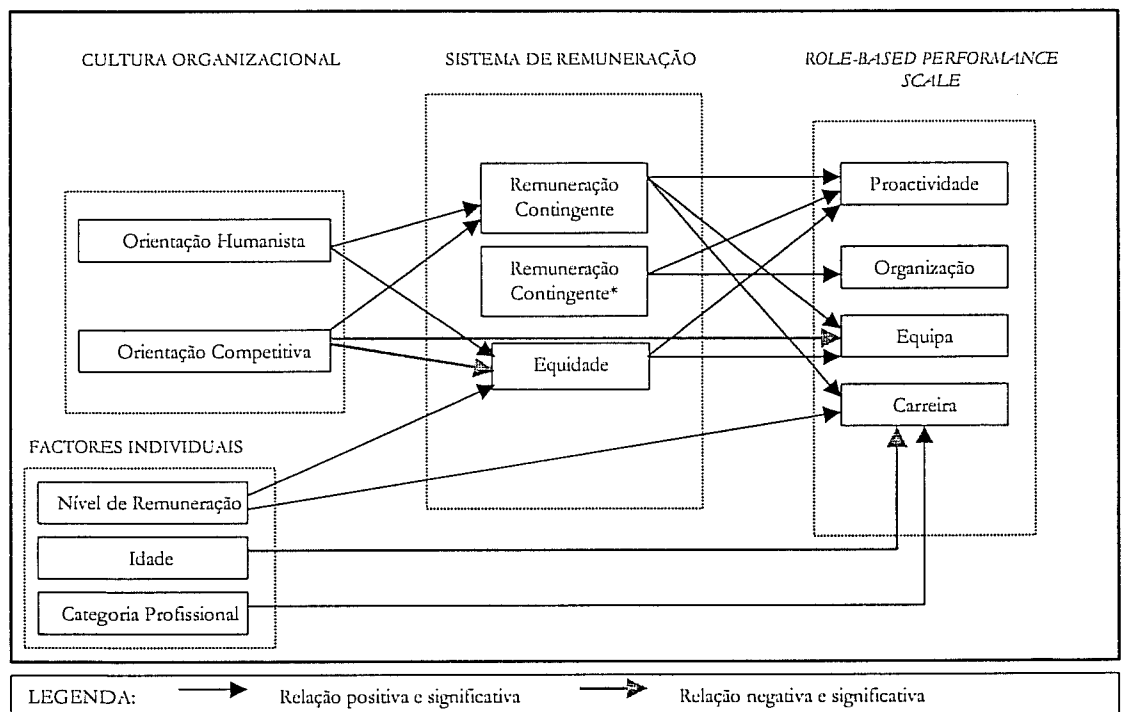
NOTA: [-] INDICA A PRESENÇA DE EFEITOS NEGATIVOS.

Os resultados explicitados suportam, num plano estrutural, o modelo conceptual subjacente às hipóteses em análise. Neste sentido, verifica-se que as características do sistema de remuneração de uma organização são influenciadas pela natureza da cultura organizacional dominante ao nível da sua orientação competitiva e orientação humanista, i.e., culturas orientadas para o desempenho individual ou grupal são simultaneamente causa e consequência de sistemas de remuneração centrados no desempenho em múltiplos níveis. Paralelamente, a configuração cultural de uma organização e o nível de remuneração influem de forma significativa na percepção de equidade individualmente articulada. Parece acontecer que as organizações caracterizadas por culturas de ênfase competitiva geram percepções de iniquidade enquanto que organizações de matiz cooperativa promovem percepções de equidade. Pode-se no entanto articular inversamente esta proposição enfatizando uma compreensão da cultura como variável dependente reflexo (em certa medida) das práticas de remuneração adoptadas por uma dada organização. Emerge, neste sentido, uma compreensão da organização enquanto realidade sistémica e interdependente em que o comportamento organizacional se forma da interacção dinâmica - num tempo (dimensão histórica) e num espaço - de múltiplas variáveis.

Num outro nível, os resultados obtidos sugerem que as características do sistema de recompensa influenciam múltiplas dimensões do desempenho organizacional constituindo-se como decisões fundamentais na gestão das organizações. Em particular, o grau de indexação entre remuneração e desempenho, a natureza do *indexador* (indivíduo, grupo ou organização) e o grau de equidade percebida influenciam, de forma significativa, o desempenho de papéis de natureza proactiva associados ao contributo individual e à organização, de equipa e organizacionais.

Por último, e no que se refere ao desempenho associado à carreira verifica-se, como seria de esperar, que estes resultam mais do percurso profissional específico a cada indivíduo do que de variáveis associadas à configuração do sistema de remuneração sendo que, porém, este é influenciado pelo grau de indexação remuneração-desempenho.

**Figura 4 – Resumo das relações confirmadas**



## **CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES**

Neste Capítulo abordam-se as conclusões deste trabalho e as implicações futuras, tanto para a gestão, como para investigações futuras.

### **5.1- CONCLUSÕES GERAIS**

Da análise efectuada sugere-se que existe uma influência positiva e bastante significativa das características do sistema de recompensas, nomeadamente o grau da indexação percebida da remuneração ao desempenho individual, da equipa e organizacional e o nível de equidade percebido na explicação de variados papéis – proactivos, de equipa, organizacionais e de carreira – por parte dos trabalhadores. Numa outra análise, e como era de esperar, verificou-se um impacto bastante significativo e em sentido negativo, no grau de orientação competitiva face ao desempenho de papéis de equipa.

No que se refere ao nível de desempenho de papéis ligados à carreira este parece ser afectado, para além das características da remuneração contingente, por factores ligados à história e posição profissional do sujeito ao nível da sua categoria, do seu nível de remuneração, da sua idade.

Relativamente ao desempenho de papéis de natureza organizacional, este parece ser exclusivamente afectado pelo grau de indexação da remuneração ao desempenho. Como já foi referido, este resultado pode explicar-se pela não inclusão de outras variáveis que concorrem para a explicação de comportamentos de cidadania organizacional, onde se privilegia a cooperação, o altruísmo, o voluntarismo.

Em suma, verifica-se que as características do sistema de recompensas de uma organização são influenciados pela natureza da cultura organizacional dominante, ao nível da sua orientação competitiva e orientação humanista. Paralelamente, a configuração cultural de uma organização e o nível de remuneração influenciam, de forma significativa, a percepção da equidade.

Num outro nível, os resultados obtidos sugerem que as características dos sistemas de recompensas influenciam as múltiplas dimensões do desempenho organizacional.

Como já referido anteriormente, a amostra deste estudo é constituída por seis grandes empresas, duas delas empresas públicas e as restantes quatro grandes empresas industriais privadas. Historicamente, estes sectores público e privado foram sempre vistos como diferentes mas opiniões variadas têm vindo a emergir relativamente à existência de semelhanças e diferenças entre eles (Schneider, 1993).

As semelhanças entre os sectores público e privado são acentuadas pelo conjunto de funções de gestão que são comuns a ambos os sectores: planeamento, selecção, gestão e motivação do pessoal, o controlo organizacional, o desempenho nas diversas funções (Allison, 1983; Murray, 1983). Enquanto Murray (1983) acredita que existe uma convergência nos processos organizacionais entre os sectores público e o privado, Allison (1983) desenvolveu um estudo que determina diferenças na estrutura interna e nos processos entre os dois sectores. As diferenças de âmbito comum ocorrem ao nível da perspectiva de tempo, da medida do desempenho, da relação estabelecida com a comunicação social, da relação de autoridade, dos constrangimentos legais e formais, dos constrangimentos pessoais, etc.

No decorrer do estudo não foram encontradas diferenças significativas, relativamente à generalidade das variáveis estudadas, entre empresas públicas *versus* privadas, na medida em que se encontram condicionadas pela reduzida dimensão da amostra ao nível do número de empresas analisadas. Porém, verifica-se que nas empresas públicas o grau de causalidade percebida entre remuneração e desempenho é significativamente superior ao das empresas privadas, i.e., nas empresas públicas os trabalhadores percebem uma menor relação entre o seu desempenho e a sua remuneração do que nas empresas privadas. Este resultado é, em grande medida, previsível atendendo às características do sistema de remuneração das empresas públicas focadas na posição e na antiguidade mais do que no desempenho (Solomon, 1986). Por outro lado, os dados sugerem que existe uma diferença significativa no nível de desempenho percebido de papéis de equipa entre os trabalhadores de empresas públicas e de empresas privadas, i.e., que os trabalhadores das empresas privadas avaliam de forma mais positiva o seu desempenho como membros de uma equipa, do que os trabalhadores de empresas públicas. Este resultado é, também ele, em certa medida reflexo das rotinas de trabalho dominantes em empresas públicas

centradas na segmentação de funções e no desempenho de tarefas rotineiras. Uma análise longitudinal ou numa amostra mais alargada de empresas poderia gerar conclusões divergentes das apresentadas no presente estudo, na medida em que os processos de liberalização dos mercados, associados à emergência de novas dinâmicas competitivas, convergem para uma reconfiguração do modo de estar e de actuar historicamente dominante nas empresas públicas, no sentido da adopção de uma lógica de orientação para o mercado e de mimetismo de práticas institucionalizadas no sector privado. Mirvis e Hackett (1983) defendem que ao nível da satisfação entre os dois grupos de pessoal que desempenham funções no sector público *versus* privado existe um nivelamento e que no âmbito da gestão, a tendência de aproximação é cada vez maior.

## 5.2- IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E DIRECÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

O estudo sugere que existe uma relação biunívoca entre a cultura de uma organização nas dimensões orientação humanística e orientação competitiva, e as características do sistema de recompensas. Este dado constitui uma área potencialmente interessante para investigação futura, a dois níveis: em primeiro lugar, procurar saber se existem outras dimensões culturais que afectem o sistema de recompensas; em segundo lugar, tentar investigar até que ponto o sistema de recompensas influencia a cultura dominante de uma organização.

Neste estudo não se verificou uma relação directa entre cultura e desempenho (com excepção ao nível da equipa). Isto deve-se às características da amostra estudada ou, pelo contrário, à não existência de umnexo de causalidade directa entre cultura e desempenho. Pode existir, como se verifica neste caso, uma relação indirecta, isto é, mediada por outras variáveis, entre cultura e desempenho, ao contrário do que defende a literatura normativa no domínio da relação entre cultura e desempenho (Peters e Waterman, 1982).

Foi replicada e testada a “*Role-Based Performance Scale*” (Welbourne, Johnson e Erez, 1998), onde foram encontrados quatro factores, em vez de cinco iniciais. Isto pode dever-se às características da amostra mas, no entanto importa investigar no futuro. A escala de orientação humanista e competitiva parece-se apresentar, no contexto deste trabalho, como uma escala consistente.

### 5.3- IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO - LEITURAS ADICIONAIS DOS RESULTADOS

Um olhar crítico permite reconhecer alguns avanços entretanto ocorridos na gestão dos recursos humanos das organizações portuguesas. Comparando com o panorama das grandes potências estrangeiras, muito há ainda por fazer e alguns traços de imaturidade persistem. Por isso se apresenta, seguidamente, algumas reflexões ilustrativas susceptíveis de guiarem algumas tomadas de decisão:

- A percepção de equidade e da existência de um nexos de causalidade entre desempenho e remuneração constituem duas dimensões críticas de desenvolvimento e gestão de sistemas de recompensas.
- Por se tratar de percepções, mais do que atentar a verdades “factuais” e “objectivas”, reflexas da formação de consensos (articulados ou tácitos) entre os gestores do sistema, relativamente ao grau de equidade e/ou à intensidade do nexos remuneração-desempenho, a concepção e gestão do sistema deve centrar-se na visão que cada um dos trabalhadores forma relativamente a estas dimensões. Deve-se procurar, no desenvolvimento do sistema, um equilíbrio entre a complexidade e inteligibilidade de modo a facilitar a comunicação e a interpretação por parte dos colaboradores.
- O sistema de recompensas opera em contexto, i.e., as suas características interagem e reflectem outras dimensões da organização (Peters e Waterman, 1982). Neste sentido, a cultura de uma organização influencia a configuração do(s) seu(s) sistema(s) de recompensas. Em particular, os dados sugerem que culturas organizacionais fundadas em pressupostos e valores de cooperação e harmonia entre os trabalhadores (Orientação Humanista) tendem a estar associadas a percepções de equidade e de causalidade entre desempenho (numa lógica *win-win*) e remuneração mais fortes. Paralelamente, culturas organizacionais estruturadas a partir de valores de individualismo e competição (Orientação Competitiva) encontram-se associadas a percepções de inequidade e da existência de nexos de causalidade entre remuneração e desempenho do tipo *win-lose*.
- As dimensões críticas de gestão de sistemas de recompensas identificadas (percepção de equidade e de nexos remuneração-desempenho) têm um impacto sobre o desempenho do trabalhador em múltiplos níveis: na sua proactividade, na sua progressão na carreira, no trabalho em equipa, e na sua contribuição para o sucesso da organização.

Globalmente, o sistema de recompensas é uma variável muito importante para avaliar o desempenho dos indivíduos em múltiplos níveis: ao nível individual, ao nível de equipa, ao nível da organização.

As variáveis que se devem ter em linha de conta no sistema de recompensas são a percepção que os trabalhadores têm da relação entre o seu desempenho, a remuneração e a equidade percebida. Aparentemente, a percepção que os trabalhadores têm sobre o seu desempenho e a sua remuneração influencia a percepção sobre o seu desempenho ao nível da carreira, mesmo para além do percurso individual do trabalhador.

As pessoas possuem hoje uma melhor educação/formação e um maior acesso à informação, levando-as a desenvolverem expectativas de carreira às quais os sistemas de gestão tradicionais têm cada vez mais dificuldade em responder. Por outro lado, desejam ter uma palavra a dizer nas decisões que as afectam, ou que afectam os seus direitos, o que conduz à necessidade de se desenvolverem estratégias e canais de comunicação eficazes no seio das organizações.

Face a estas mudanças entende-se facilmente que as abordagens tradicionais de gerir e de retribuir as pessoas estão a revelar-se cada vez mais inadequadas.

A “nova” abordagem da gestão pressupõe um elevado peso na competitividade externa ou na cooperação interna, colocando em relevo a necessidade de se adoptarem formas mais ajustadas de compensação adaptadas às novas formas de organização do trabalho e susceptíveis de motivar as pessoas, tornando-as competitivas *versus* cooperativas e capazes de enfrentarem as dificuldades postas pelo negócio em que se encontram envolvidas.

O grande desafio que se depara aos gestores consiste em saberem utilizar a política salarial como um importante instrumento estratégico, ao serviço dos objectivos do negócio da organização, reforçando a sua cultura e os comportamentos necessários para aumentar a sua eficácia.

Actualmente as fusões, as *holdings*, as privatizações sucedem a um ritmo alucinante. Na envolvente interna, as empresas vão sofrendo mudanças a diversos níveis: na

estratégia organizacional, na própria estrutura, na política de gestão dos recursos humanos, na composição da gestão de topo, na cultura organizacional, etc. Como consequência, os trabalhadores desenvolvem um clima de insegurança, face à incerteza que os cerca (Cunha, 1999). Os gestores têm um papel muito forte na transmissão da visão da empresa a todos os colaboradores mas, sobretudo, deverão ter o bom senso de respeitar a cultura dominante e, se tal for necessário, efectuar as mudanças de forma inteligente e cautelosa, sem provocar convulsões na organização. Se este trabalho contribuir para demonstrar a importância que a cultura exerce nos actores organizacionais, para alertar da relevância que é remunerar de forma justa e de acordo com o desempenho, foi, então, atingido o seu objectivo principal.

## REFERÊNCIAS

- Abreu, F. (1997), Avaliar e Redefinir Políticas de Remuneração e Compensação, Comunicação apresentada no Congresso MGI, Lisboa.
- Allison, G. T. Jr. (1983), Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Un Important Respects?, in J. L. Perry e K. L. Kraemer (eds.), Public Management: Public and Private Perspectives, Irvine, CA: Mayfield Publishing.
- Armstrong, M. (1996), Personnel Management Practice, Sixth Edition, London: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (1988), Reward Management – A Handbook of Remuneration Strategy and Practice, London: Kogan Page Limited.
- Arnold, J.; Cooper, C. L. & Robertson I. T. (1998), Work Psychology, Third Edition, London: Financial Times, Pitman Publishing.
- Balkin, D. & Gomez-Mejia, L. (1990), Matching Compensation and Organizational Strategies, Strategic Management Journal, 11, 153-169.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee “Citizenship”, Academy of Management Journal, 24, 587-595.
- Baztán, M. P. (1977), Dirección de Personal – Organización y Técnicas, Tercera Edición, Barcelona, Editorial Hispano Europea.
- Bommer, W. H.; Johnson, J. L.; Rich, G. A.; Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1995), On the Interchange ability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance, Personnel Psychology, 48, 587-605.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997), Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, Human Performance, 10, 99-109.
- Brickley, J. A.; Smith, C. W. & Zimmerman, J. L. (1994), Ethics, Incentives and Organizational Design, Journal of Applied Corporate Finance, 7, 20-30.
- Brunello, G.; Graziano, C. & Parigi, B. (1999), Executive Compensation and Firm Performance in Italy, International Journal of Industrial Organization, 19, 2001, 133-161.

Bryman, A. & Cramer, D. (1993), Análise de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas Usando o SPSS, Oeiras: Celta.

Burke, P. J. (1991), Identity Process and Social Stress, American Sociological Review, 56, 836-849.

Câmara, P. B. (2000), Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Lisboa: Publicações D. Quixote.

Cameron, J. & Pierce, W. D. (1994), Reinforcement, Reward and Intrinsic Motivation: A meta-analysis, Review of Educational Research, 64, 363-423.

Camman, C.; Fichman, M.; Jenkins, J. & Klesh, J. (1983), Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members, in Seashore, S, Lawler III, E., Mirvis, P. & Camman, C. (eds.), Assessing Organizational Change, New York: John Wiley & Sons.

Connell, J. D. (1999), Developing a Reward Strategy that Delivers Shareholder and Employee Value, Compensation and Benefits Review, 31, 46-53.

Cooke, R. A. & Hartmann, J. L. (1989), Interpreting the Cultural Styles Measured by the OCI, Organizational Culture Inventory Leader's Guide, Plymouth, MI: Human Synergistics, 23-48.

Cooke, R. A. & Rousseau, D. M. (1988), Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture, Group and Organization Studies, 13, 245-273.

Cowling, A. & Mailer, C. (1998), Gerir os Recursos Humanos, Lisboa: Publicações D. Quixote.

Cunha, R. C. (2000), O Lado Humano das Privatizações, in Cunha, M. P. (Eds.), Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospectivas, 299-307, Lisboa: Publicações D. Quixote.

Davis, K. & Newstrom, J. W. (1989), Human Behavior at Work – Organizational Behavior, Eighth Edition, Singapore: McGraw-Hill International Editions.

Deckop, J. R.; Mangel, R. & Cirka, C. C. (1999), Getting More Than You Pay For: Organizational Citizenship Behavior and Pay-For-Performance Plans, Academy of Management Journal, 42; 420-428.

Eisenberger, R. & Cameron, J. (1996), Detrimental Effects of Reward, American Psychologist 51, 11, 1153-1166.

Eisenberger, R. & Selbst, M. (1994), Does Reward Increase or Decrease Creativity?, Journal of Personality and Social Psychology, 66, 1116-1127.

Francês, R. (1984), Satisfação no Trabalho e no Emprego, Porto: Rés-Editora, Lda.

Freire, J. (1993), Sociologia do Trabalho – Uma Introdução, Lisboa: Edições Afrontamento.

Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, New York Times Magazine, September 13, 122-126.

Gazier, B. (1991), Économie du Travail et de L'Emploi, Paris, Précis Dalloz.

Gerhart, B. & Milkovich, G. T. (1992), Employee Compensation: Research and Practice, in M. D. Dunnette e L. M. Hough (eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2.<sup>a</sup> edição, vol. 3, 482-569, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.

Gordon, J. R. (1990), Management and Organizational Behavior, Boston: Allyn and Bacon.

Harvey, S. J. (2000), Reinforcing Ethical Decision Making Through Organizational Structure, Journal of Business Ethics, 28, 43-58.

Heinfeldt, J. & Curcio, R. (1997), Employee Management Strategy, Stakeholder-Agency Theory, and the Value of the Firm, Journal of Financial and Strategic Decisions, 10, 1, 67-75.

Hope, J. & Fraser, R. (1998), Measuring Performance in the New Organizational Model, Management Accounting, 76, 6, 22-31.

Kanter, R. M. (1997), Frontiers of Management, Harvard Business School Publishing.

Kilman, R. H. & Saxton, M. J. (1983), The Kilman-Saxton Culture-Gap Survey, Pittsburgh, Organizational Design Consultants.

Lawler, E. E. (1981), Pay and Organization Development, Reading, Mass.: Addison-Wesley

Lawler, E. E. (1986), High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance, San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E. E. (1991), Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, New York, McGraw-Hill.

Lawler, E. E. (1992), The Ultimate Advantage, San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. & Ledford, G. E. (1992), Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 100 Companies, San Francisco: Jossey-Bass.

Ledford, G. (1991), Three Cases of Skill-Based Pay: An overview, Compensation and Benefits Review, 23, 11-23.

Lewin, A. Y., Sakano, T., Stevens, C. U. & Victor, B. (1995), Corporate Citizenship in Japan: Survey from Japanese Firms, Journal of Business Ethics, 14, 83-101.

Lindsay, R. M.; Lindsay, L. M. & Irvine, V. B. (1996), Instilling Ethical Behavior in Organizations: A Survey of Canadian Companies, Journal of Business Ethics, 15, 393-407.

Locke, E. A. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, in M. D. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1297-1349, Chicago, Rand McNally.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990), A Theory of Goal Setting and Task Performance, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Maignan, I.; Ferrell, O. C. & Hult, G. T. (1999), Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits, Journal of the Academy of Marketing Science, 27, 4, 455-469.

Marques, C. A. & Cunha, M. P. (1996), Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas, Lisboa: Publicações D. Quixote.

Martins, P. (1998), O Valor Acrescentado do Consultor de Remunerações, Comunicação apresentada na 1.<sup>a</sup> Conferência de Remunerações da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, Lisboa.

Mathis, R. L. & Jackson J. H. (1997), Human Resource Management, Eighth Edition, West Publishing Company.

Miles, R. & Snow, C. (1984), Designing Strategic Human Resources Systems, Organizational Dynamics, Summer, 36-52.

Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (1993), Compensation, Boston, Irwin.

Milkovich, G. T. & Wigdor, A. K. (1991), Pay for Performance, Washington, D. C.: National Academy Press.

Mirvis, P. H. & Hackett, E. J. (1993), Work and Work Force Characteristics in the Nonprofit Sector, Monthly Labor Review, 106, 3-12.

Murray, M. A. (1983), Comparing Public and Private Management: An Exploratory Essay, in J. L. Perry e K. L. Kraemer (eds.), Public Management: Public and Private Perspectives, Irvine, CA: Mayfield Publishing.

Nelson, A.; Cooper C. L. & Jackson, P. (1995), Privatisation and Employee Satisfaction and Well Being: the Effects of Uncertainty, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68, 1, 57-72.

Noe, R. A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhart, B. & Wright, P. M. (1994), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Burr Ridge, IL: Irwin.

Peretti, J. M. (1997), Recursos Humanos, 1.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (1998), Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS, Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Peters, T. J. & Waterman, R. (1982), In Search of Excellence, New York, Harper and Row.

Pfeffer, J. (1994), Competitive Advantage Through People, Harvard Business School Press.

Ramos, A. R. (1998), Políticas Salariais para Reter Talentos, Exame n.º 124, 62-63.

Rego, A. (2000), Justiça Organizacional – Entre a Adolescência e a Maturidade, in Cunha, M. P. (Eds.), Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospectivas, 165-224, Lisboa: Publicações D. Quixote.

Robbins, S. P. (1987), Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones, 3.<sup>a</sup> Ed., México, Prentice-Hall.

Schein, E. H. (1980), Organizational Psychology, 3rd edn., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

Schneider, D. S. & Vaught, B. C. (1993), A Comparison of Job Satisfaction between Public and Private, Public Administration Quarterly, 17, 68-77.

Schuler, R. S. & McMillan, I. C. (1984), Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices, Human Resource Management, 23, 241-255.

- Solomon, E. (1986), Private and Public Sector Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organizational Climate, Journal of Applied Psychology, 71, 247-259.
- Thiérault, R. (1992), Mercer Compensation Manual: Theory and Practice, Boucherville, Quebec: G. Morin Publisher.
- Thoits, P. A. (1992), Identity Structures and Psychological Well-Being: Gender and Marital Status Comparisons, Social Psychology Quarterly, 55, 236-256.
- Trevino, L. K. & Nelson, K. A. (1995), Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right, New York, J. Wiley & Sons.
- Vala, J.; Monteiro, M. B.; Lima, L. & Caetano, A. (1994), Psicologia Social das Organizações, Oeiras: Celta Editora.
- Vala, J.; Monteiro, M. B. & Lima, L. (1988), Os Determinantes da Satisfação Organizacional. Confronto de Modelos, Análise Psicológica, 3/4, 441-457.
- Varadarajan, P. R. & Menon, A. (1988), Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy, Journal of Marketing, 52, 58-74.
- Welbourne, T. M. & Cable, D. M. (1995), Group Incentives and Pay Satisfaction: Understanding the Relationship Through an Identity Theory Perspective, Human Relations, 48, 6, 711-726.
- Welbourne, T. M. & Gomez-Mejia, L. R. (1995), Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda, Journal of Management, 21, 559-609.
- Welbourne, T. M.; Johnson, D. E. & Erez, A. (1998), The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure, Academy of Management Journal, 41, 5, 540-555.
- Wood, D. (1991), Corporate Social Performance Revisited, Academy of Management Review, 16, 691-718.

# ANEXOS

## QUESTIONÁRIO

O presente questionário tem objectivos exclusivamente académicos associados à realização de uma tese de mestrado no Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Ao responder ao questionário tome em consideração as seguintes instruções:

- Todas as respostas são totalmente confidenciais e ninguém na organização onde trabalha terá acesso às suas respostas individuais.
- Não existem respostas boas ou más.
- Em caso de dúvida, por favor peça ajuda.

Muito obrigado pela sua colaboração.

### 1. Dados Genéricos

1.1. Sexo: Masculino  Feminino

1.2 Idade: \_\_\_\_\_

1.3 Habilitações (assinale com uma cruz (X) a quadrícula respectiva:

4.<sup>a</sup> Classe  9.<sup>o</sup> ano  12.<sup>o</sup> ano

Frequência Universitária  Licenciatura  Mestrado/Doutoramento

1.4 Antiguidade na actual Empresa: \_\_\_\_\_ anos

1.5 Antiguidade na actual Função: \_\_\_\_\_ anos

1.6 Nível de Remuneração: \_\_\_\_\_

### 2. Cultura Organizacional

2.1 Esta parte do questionário incide sobre aquilo que é esperado das pessoas que trabalham na organização onde desenvolve a sua actividade principal. Assinale com uma cruz (X) o seu grau de acordo com cada frase que se segue, segundo a escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Na organização onde trabalho é esperado que as pessoas

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 2.1.1. ... tenham maior desempenho do que os seus colegas. | 1   2   3   4   5 |
| 2.1.2. ... mantenham uma imagem de superioridade.          | 1   2   3   4   5 |
| 2.1.3. .... sejam vistas e notadas.                        | 1   2   3   4   5 |
| 2.1.4. .... entrem mais em competição do que cooperem.     | 1   2   3   4   5 |
| 2.1.5. ... sejam o centro das atenções.                    | 1   2   3   4   5 |
| 2.1.6. .... nunca pareçam derrotadas.                      | 1   2   3   4   5 |
| 2.1.7. .... tentem estar sempre certas.                    | 1   2   3   4   5 |

- 2.1.8. .... sejam “vencedoras”. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.1.9. .... vençam os outros. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.1.10. .... tornem o trabalho numa competição. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.1.11. ... demonstrem interesse pelas necessidades dos outros. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.1.12. ... envolvam os outros nas decisões que os afectem. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.1.13. ... apoiem os outros. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.1.14. ... ajudem os outros a crescer e a desenvolver-se. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.1.15. ... atribuam recompensas positivas aos outros. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.1.16. ... resolvam os conflitos de forma construtiva. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.1.17. ... encorajem os outros. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.1.18. ... ajudem os outros a pensar por si. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.1.19. ... sejam bons ouvintes. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.1.20. ... passem tempo com as outras pessoas. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 3. Sistema de Remuneração

3.1 Esta parte do questionário incide sobre a relação entre o seu desempenho individual e a sua remuneração na organização onde desenvolve a sua actividade principal. Assinale com uma cruz (X) o seu grau de acordo com cada frase que se segue, segundo a escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

- 3.1.1. Maior produtividade significa maiores salários para os trabalhadores. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3.1.2. O meu desempenho individual tem pouco impacto nos meus incentivos salariais. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3.1.3. O meu desempenho tem pouco impacto no meu salário. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2 Esta parte do questionário incide sobre a relação entre o desempenho da sua equipa de trabalho e a sua remuneração na organização onde desenvolve a sua actividade principal. Assinale com uma cruz (X) o seu grau de acordo com cada frase que se segue, segundo a escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

- 3.2.1. Maior produtividade da minha equipa significa maiores salários para os trabalhadores. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3.2.2. O desempenho da minha equipa tem pouco impacto nos meus incentivos salariais. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3.2.3. O desempenho da minha equipa tem pouco impacto no meu salário. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3. Esta parte do questionário incide sobre a relação entre o desempenho da organização onde desenvolve a sua actividade principal e a sua remuneração. Assinale com uma cruz (X) o seu grau de acordo com cada frase que se segue, segundo a escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

- 3.3.1. Maior rentabilidade da organização onde trabalho significa maiores salários para os trabalhadores. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3.3.2. O desempenho da organização onde trabalho tem pouco impacto nos meus incentivos salariais. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3.3.3. O desempenho da organização onde trabalho tem pouco impacto no meu salário. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.4. Em relação à organização onde desenvolve a sua actividade principal, assinale com uma cruz (X) o seu grau de acordo com cada frase que se segue, segundo a escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

- 3.4.1. O que ganho é justo tendo em conta o que os meus colegas fazem. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3.4.2. Nesta região existem outras organizações que pagam melhor que esta. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3.4.3. Nesta organização o que ganho depende quase totalmente da forma como desempenho a minha função. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3.4.4. O que ganho é justo, tendo em conta o que outras organizações desta região pagam. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3.4.5. O que ganho é justo, comparado ao que outros ganham nesta organização. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3.4.6. Nesta organização para se ganhar mais tem de se melhorar o desempenho. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 4. Desempenho

4.1 Esta parte do questionário incide sobre a forma como avalia o seu desempenho na sua função, isto é, a forma como cumpre os objectivos definidos para a sua função. Assinale com uma cruz (X) o seu grau de acordo com cada frase que se segue, segundo a escala:

1	2	3	4	5
Precisa de uma grande melhoria	Precisa de alguma melhoria	Satisfatório	Bom	Excelente

- 4.1.1. Quantidade do meu trabalho. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 4.1.2. Qualidade do meu trabalho. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 4.1.3. Precisão do meu trabalho. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 4.1.4. Serviço prestado aos clientes (internos e externos). 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2. Esta parte do questionário incide sobre **a forma como avalia o desenvolvimento da sua carreira**, isto é, a forma como obtém os seus objectivos pessoais de carreira. Assinale com uma cruz (X) o seu grau de acordo com cada frase que se segue, segundo a escala:

1	2	3	4	5
Precisa de uma grande melhoria	Precisa de alguma melhoria	Satisfatório	Bom	Excelente

4.2.1. Obtenção dos objectivos de carreira pessoais.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2.2. Desenvolvimento das competências necessárias para a minha carreira futura.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2.3. Progressão na carreira.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2.4. Procura oportunidades de carreira.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3 Esta parte do questionário incide sobre **a forma como avalia o seu papel como inovador**, ou seja, a sua criatividade e inovação na sua função e na organização como um todo. Assinale com uma cruz (X) o seu grau de acordo com cada frase que se segue, segundo a escala:

1	2	3	4	5
Precisa de uma grande melhoria	Precisa de alguma melhoria	Satisfatório	Bom	Excelente

4.3.1. Tenho novas ideias.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3.2. Implemento novas ideias.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3.3. Encontro novas formas de fazer as coisas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3.4. Crio melhores processos e rotinas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.4 Esta parte do questionário incide sobre **a forma como avalia o seu papel como membro da sua equipa de trabalho**, ou seja, o meu trabalho com os meus colegas de equipa para o sucesso da organização. Assinale com uma cruz (X) o seu grau de acordo com cada frase que se segue, segundo a escala:

1	2	3	4	5
Precisa de uma grande melhoria	Precisa de alguma melhoria	Satisfatório	Bom	Excelente

4.4.1. O meu trabalho como membro de uma equipa ou grupo de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.4.2. Procuo informação dos outros membros do meu grupo de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.4.3. Asseguro-me que o meu grupo de trabalho é bem sucedido.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.4.4. Respondo às necessidades dos outros membros do meu grupo de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.5 Esta parte do questionário incide sobre a forma como avalia o seu papel como membro da organização, ou seja, o meu trabalho para além daquilo que me é exigido face à minha preocupação com a empresa. Assinale com uma cruz (X) o seu grau de acordo com cada frase que se segue, segundo a escala:

1	2	3	4	5
Precisa de uma grande melhoria	Precisa de alguma melhoria	Satisfatório	Bom	Excelente

4.5.1. Faço coisas que não fazem parte da minha função para ajudar os outros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.5.2. Trabalho para o benefício geral da [NOME DA EMPRESA].

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.5.3. Faço coisas para promover a [NOME DA EMPRESA].

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.5.4. Ajudo para que a empresa seja um bom lugar para estar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---