



06



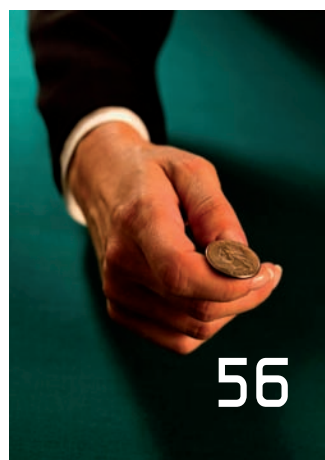
10



27



44



56

Ano VII #80 ★ Novembro 2006

Propriedade
Câmara dos Técnicos Oficiais
de Contas

Administração
Avenida Barbosa du Bocage, 45
1049-013 Lisboa
Telefone: 217 999 700
Telefax: 217 957 332
E-mail: directcao@ctoc.pt
Endereço de página
(URL: www.ctoc.pt)
Contribuinte n.º: 503 692 310

Director
A. Domingues de Azevedo

Directores adjuntos
Amando Marques,
Jaime dos Santos,
Mário Azevedo
e Rosa Teresa Santos

Editor-geral
Roberto Ferreira

Redacção
Jorge Magalhães
e Nuno Dias da Silva

Secretariado:
Verónica Santiago

Colaboradores
A. Domingues de Azevedo,
António Carlos dos Santos,
Carlos Lobo, Helena Maria
Canha, Maria Reynolds de Melo,
Nuno Moita da Costa,
Rogério Fernandes Ferreira,
Paulo Lajoso e Pedro Rito

Publicidade
Departamento de Comunicação
e Imagem da CTOC

Produção Editorial e Revisão
Departamento de Comunicação
e Imagem da CTOC
Avenida Barbosa du Bocage, 45
1049-013 Lisboa
E-mail: comunicacao@ctoc.pt
Site: www.ctoc.pt

Fotografia
João Miguel Rodrigues

Pré-impressão
pré&press

Impressão
Sogapal

Expedição
Lulir - Publicidade e Serviços

Tiragem
79 000 exemplares

Depósito Legal
N.º 150317/00

ISSN
1645-9237

* Os artigos publicados são
da exclusiva responsabilidade
dos seus autores.

Os sistemas de recompensas devem avaliar adequadamente as recompensas intrínsecas e não só as extrínsecas – porque delas resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade de convergência de interesses que caracteriza a nova relação de trabalho em tempos actuais.

O sistema de recompensas – remunerações e benefícios

Por Pedro Rito

A gestão do sistema de recompensas constitui o desafio maior da GRH. O sistema de recompensas integra a recompensa base, conhecida por salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de performance obtido individual e em grupo e a recompensa indirecta, os benefícios. Um bom sistema de recompensas é essencial para abandonar os velhos sistemas burocráticos, de baixa produtividade de forma a atingir níveis mais altos de eficiência.

Pressupostos de um sistema de recompensas eficaz

Um sistema de recompensas eficaz deverá satisfazer dois pressupostos:

- Estar alinhado com os objectivos da empresa, fomentando acções e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos;
- Ser bem aceite pelos destinatários e ser percebido como justo e objectivo.

Os objectivos da empresa deverão ser quantificados, tornando-os exigentes, mas alcançáveis. Contudo, não é aceitável que os colaboradores procurem atingir os seus objectivos de forma não ética ou com grandes conflitos. Daí que normalmente também surgem objectivos de equipa, procurando desenvolver o espírito de equipa, a solidariedade e interdependência dos membros do grupo.

Conseguir o equilíbrio entre os macro objectivos organizacionais e o desempenho individual é uma tarefa complexa, mas essencial.

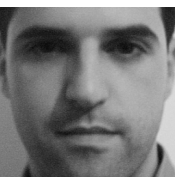
Para Câmara (2000), os sistemas de recompensa devem ser «um sistema vivo e flexível que aponte os empregados para o caminho a seguir e que os premeie e reconheça quando eles de forma proactiva e consciente actuem em consonância com ele.»

O segundo pressuposto está relacionado com a equidade e transparência do sistema de recompensas.

A Constituição da República Portuguesa, revista pela Lei 1/89, consagra no art. 59.º/1 (direito aos trabalhadores) o princípio fundamental da igualdade, referindo que todos os trabalhadores sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito à retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o princípio de que para trabalho igual salário igual, de forma a garantir uma existência condigna.

O art. 58.º responsabiliza o Estado na garantia do direito ao trabalho através da igualdade de oportunidades na escolha da profissão ou género de trabalho e condições, de forma que não seja vedado ou limitado, em função do sexo, o acesso a qualquer cargo, trabalho ou categoria profissional.

Esta frase pode ser entendida noutros sentidos. Na realidade, trabalho igual não é sinónimo de tarefas idênticas, mas sim de trabalho de igual qualidade ou importância. O trabalho de cada colaborador tem que ser



Pedro Rito
• TOC nº. 59 870

entendido no contexto do que aponta ao resultado do negócio, ou seja, da contribuição que traz aos resultados da empresa.

Ter um sistema de recompensas equitativo, segundo Câmara (2000), consiste «em gerir funções com a mesma complexidade e nível de responsabilidade, de harmonia com os mesmo parâmetros.» Estes parâmetros vão desde a faixa salarial, dos critérios de avaliação de desempenho até aos factores relevantes para desencadear a atribuição de promoções, reconhecimento e visibilidade.

Conceito e objectivos do sistema de recompensas

Câmara (2000) define o sistema de recompensas como «o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.»

Esta definição inclui os pilares dos sistemas de recompensa:

- A coerência dos seus componentes;
- O alinhamento com os objectivos estratégicos da empresa;
- O facto de ter componentes materiais e imateriais;
- O critério de atribuição baseado no desempenho e contribuição para os resultados do negócio;
- O propósito ser fonte de motivação e produtividade.

Este último constitui um objectivo-chave do sistema. Existem cinco factores ligados ao sistema de recompensas que potencialmente podem ter impacto na eficácia organizacional:

- A atracção e retenção de talento – o nível de recompensas oferecido influencia o tipo de pessoas que uma organização atrai e que consegue reter no futuro;
- Motivação e produtividade – as recompensas que são importantes e valorizadas pelos colaboradores têm impacto na motivação;
- Cultura da empresa – as recompensas são um sistema organizacional que contribuem para a cultura da empresa, podem fazer com que esta se modifique clara-

mente, levando ao reforço, à inovação, à gestão participativa, etc;

- Definição e reforço de estrutura – as recompensas ajudam a definir, do ponto de vista estrutural, o estatuto e a hierarquia dentro de uma organização;
- Custo – os sistemas de recompensas são quase sempre um factor de custo significativo para as empresas, daí que os sistemas de recompensa devem ser analisados numa óptica custo-benefício.

O primeiro objectivo dos sistemas de recompensas é o de atrair, reter e motivar empregados de elevado potencial, como afirmou Peter Drucker (1994), citado por Câmara: «A única vantagem competitiva sustentável, a longo prazo, são as pessoas.»

Atrair e reter os melhores profissionais, conseguindo deles uma prestação correspondente às suas competências tornou-se uma questão vital para o qual o sistema de recompensas adaptado é instrumental.

Como segundo objectivo, o sistema de recompensas tem o apoio e reforço da cultura da empresa e o seu modelo estrutural.

O sistema de recompensas deve estar alinhado com o perfil de sucesso criado pela empresa, premiando e incentivando actuações que estejam em consonância com ele e em contrapartida, desencorajando e penalizando os desvios a esses padrões de actuação. Desta forma, ajuda a consolidar e reforçar a cultura da empresa.

Por fim, o objectivo essencial dos sistemas de recompensas é conseguir os objectivos anteriores ao custo mais baixo possível. O aspecto essencial desta questão consiste em definir com clareza quais as vantagens para a empresa que o sistema de recompensas consegue obter.

A partir daí, avaliam-se quais os instrumentos mais adequados para conseguir atingir esses resultados, quais os custos envolvidos e se esses custos são comportáveis.

Torna-se fundamental uma análise cuidada ao binómio custo-benefício, pois o custo do sistema de recompensas é bastante rígido, muito complexo e é arriscado procurar eliminar ou reduzir o quantitativo das recompensas, após a sua implementação. É essencial assegurar que o custo global do sistema é justificável em termos do conjunto de benefícios que dele resultam.

Estrutura do sistema de recompensas

Como já foi referido, deverá existir uma estreita correlação entre a estratégia e as recompensas, que é assegurada pela gestão por objectivos e avaliação de desempenho individual e da equipa.

Robbins (1993), referido por Câmara, refere que as opções estratégicas de uma empresa reconduzem-se a uma das seguintes vias:

- A via da inovação – neste sentido, procura-se desenvolver produtos, os serviços não existentes no mercado e que correspondam às aspirações dos clientes,
- A via da imitação – consiste em procurar melhorar, aperfeiçoar e produzir mais eficazmente um conceito desenvolvido e lançado para outra empresa,
- A via controlo de custos – neste sentido, a empresa procura ser mais eficiente e produtiva no seu mercado, embora mantendo o seu portefólio de produtos e serviços.

A opção por cada via conduz à adaptação de diferentes modelos estruturais. Para Câmara (2000), existe uma afinidade natural entre uma estratégia de inovação e de imitação, e uma estrutura do tipo orgânico, caracterizada por:

- Ser leve e flexível;
- Ter baixo grau de formalismo;
- Ser pouco diferenciada hierarquicamente,
- Ter uma gestão participativa;
- Ter cargos com um conteúdo rico e variado e elevado grau de autonomia;
- Eleger a confiança como valor básico no relacionamento entre as pessoas.
- Doutra forma, a estratégia de controlo de custos está sempre associada a um modelo organizacional mecanicista, de raiz “taylorista”, com as seguintes propriedades:
- Elevada complexidade, baseado numa diferenciação funcional e hierárquica elevada, assegurando um grau de supervisão elevado;
- Privilegia a especialização, criando muitos cargos com tarefas predefinidas, dando aos colaboradores pouca autonomia, desencorajando a inovação e a criatividade;
- Alto grau de formalismo;
- Hierarquização pronunciada e centralização do poder de decisão;

- Ter implicitamente a desconfiança e o controlo como valor básico no relacionamento entre as pessoas.

Perante isto, conclui-se que as opções a adotar na estruturação do sistema de recompensas estão a jusante destas opções estratégicas e estruturais da empresa e constituem o terceiro elemento da trilogia clássica.

Estratégia – Estrutura – Sistemas

Tipos de sistemas de recompensas

No sistema de recompensas existem quatro opções, que não se mantêm incompatíveis:

- Recompensas baseadas no cargo ou nas competências,
- Recompensas baseadas no desempenho ou na antiguidade/senioridade,
- Sistema de recompensas centralizado/descentralizado,
- Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico.

a) Recompensas baseadas no cargo ou competências:

Na generalidade, a política seguida pela maioria das organizações consiste em avaliar o cargo e não o seu titular e, baseado nessa avaliação, estabelecer o nível correcto de remuneração. Como vantagens, este método garante que o nível salarial do cargo não diverge significativamente da prática de mercado e fornece uma lógica e objectividade globais para a política salarial. Como alternativa, tem-se a determinação do salário consoante as competências do titular.

O impacto mais significativo da opção para remunerar o cargo ou as competências consiste no tipo de clima organizacional ou nível de motivação que produz.

Actualmente, a tendência das empresas ligadas aos sectores mais dinâmicos e concorrenciais da economia é para associarem os dois critérios, embora privilegiando o critério do cargo ocupado, especialmente devido a razões de equidade intensa.

– Recompensas baseadas no desempenho ou antiguidade/senioridade

A opção pelo critério de desempenho ou da antiguidade é crucial porque dela resulta um conjunto de características do sistema de recompensas.

Existem numerosas formas de ligar o desempenho às recompensas, individuais ou atribuídas à equipa. Sibson, referido por Câmara, argumenta que as razões pelas quais as empresas recompensam em função do desempenho, é porque essas recompensas, no fundo, não têm custo algum para elas. Contudo, isto nem sempre corresponde à verdade, pois o aumento de produtividade pode resultar de investimentos em formação e/ou equipamento, e não apenas do desempenho.

Os sistemas baseados na antiguidade/senioridade constituem um paradigma ultrapassado e condenado a desaparecer.

– Sistema de recompensas centralizado ou descentralização

A gestão centralizada de um sistema de recompensas está relacionada com a manutenção da equidade na empresa. A sua principal vantagem consiste em assegurar que todas as revisões de salários e benefícios são analisados por um conjunto de peritos, reunido num órgão central, que assegura a homogeneidade de soluções na empresa.

Como desvantagem apresenta a criação de uma certa rigidez e burocratização no sistema e reduz a possibilidade do gestor de linha atribuir pontualmente uma recompensa.

Na gestão descentralizada do sistema de recompensas, é estabelecido um conjunto de instrumentos e regras básicas para a sua aplicação, dando autonomia aos gestores de linha, considerando características e situações concretas na unidade de negócios. Esta estratégia permite maior flexibilidade e inovação na aplicação do sistema, permitindo o ajustamento às situações e necessidades que surgem.

Como desvantagem, apresenta a possibilidade de gerar práticas diferenciadas nos diferentes sectores, podendo criar a noção de inequabilidade.

A opção da empresa estará sempre estreitamente relacionada com a natureza do negócio e à vantagem em conceder maior grau de autonomia as unidades locais.

– Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico

Por norma, não existe uma decisão formal da empresa, com o intuito de decidir um sistema de recompensas igualitário ou hierarquizado. A hierarquização do sistema de recompensas ocorre apenas porque é apenas consistente com a forma da gestão da organização. Este sistema estabelece uma estreita relação entre o montante de remuneração e a posição do colaborador na estrutura organizacional, reforçando a noção de estatuto.

Tem um efeito de reforço das relações de poder e criam um clima de diferenciação de estatutos e de níveis de poder.

No sistema igualitário, os colaboradores têm uma progressão na carreira técnica, à medida que vão adquirindo mais competências e experiência. Cria um clima organizacional que privilegia a tomada de decisão, baseada nos conhecimentos técnicos e não no poder hierárquico. Também assegura um maior sucesso na retenção de empregados de elevado potencial para lhes proporcionar um peso efectivo na organização e maior capacidade de decisão. Incentiva a criatividade e a autonomia de trabalho.

O quadro seguinte estabelece a ligação entre a estratégia da empresa, a sua estrutura organizacional e o tipo de sistema de recompensas.

A estratégia da empresa, a sua estrutura e o sistema de recompensas		
Estratégia	Estrutura organizacional	Sistemas de recompensas
Inovação	• Orgânica • Baixa diferenciação hierárquica • Gestão participativa • Flexibilidade	• Baseado em competências • Baseado no desempenho • Descentralizado • Igualitário
Imitação	• Mecanicista ou orgânica • Pouco níveis hierárquicos • Gestão participativa • Flexibilidade	• Baseado na função • Baseado no desempenho • Centralizado ou descentralizado • Hierarquizado mitigado
Controlo de custos	• Mecanicista • Hierarquizada • Decisão hierárquica • Funções de contornos rígidos e autonomia limitada	• Baseado na função • Baseado no desempenho (em raros casos na senioridade) • Centralizado • Hierárquico

A correlação atrás definida entre estratégia, estrutura e sistema é resultado da pesquisa em centenas de empresas na Europa, Japão e USA. As soluções adoptadas para construir os sistemas de recompensas são claras quando as empresas prosseguem estratégias muito diferenciadas de inovação ou de controlo.

Quando as empresas têm uma estratégia de imitação, os sistemas de recompensa e a estrutura são menos nítidos.

O tipo de estrutura orgânico ou mecanicista tem implicações nas características do sistema de recompensas. A opção acerca da estrutura do sistema de recompensas tem um impacto poderoso no reforço da cultura que pretende implantar, no clima interno e no espírito de iniciativa, autonomia, risco e criatividade que pretende estimular na sua força de trabalho. Uma vez tomada e implementada, é dificilmente reversível devido às modificações da própria fisionomia e cultura organizacional.

Componentes do sistema

– recompensas intrínsecas e extrínsecas

Maslow propõe o modelo da hierarquia de necessidades, que tem vindo a ser sucessivamente confirmando pela pesquisa. Ao conjugar as constatações do modelo de Maslow com a teoria da motivação-higiene proposta por Fredenick Herzberg e com a dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas apresentada por Lawler, Câmara concluiu um quadro de referência para analisar os componentes dos sistemas de recompensas, permitindo uma visão global e esta-

belecendo uma diferenciação entre o papel desempenhado por cada um desses componentes.

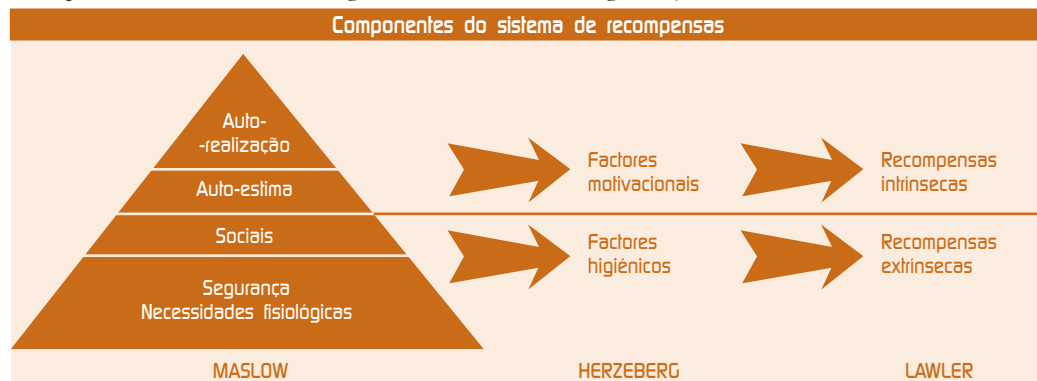
A teoria de Herzberg baseia-se na pesquisa relativamente à atitude das pessoas em relação ao trabalho. Este estudo revelou que existem factores distintos que produzem a satisfação profissional (motivação) e a insatisfação. Câmara cita Herzberg “o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação; e do mesmo modo, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim a ausência de insatisfação”.

Conclui-se que a satisfação e insatisfação radicam em diferentes tipos de necessidades das pessoas.

Um dos tipos de necessidades está relacionado com a natureza animal do Homem e os comportamentos apreendidos que se destinam a satisfazer as necessidades básicas.

Existe outro conjunto de necessidades ligado à necessidade de realização e, por conseguinte, ao desenvolvimento intelectual e psicológico. Os factores motivadores ao desenvolvimento são intrínsecos à função e consistem na realização, no reconhecimento por aquilo que foi realizado, no trabalho em si, no nível de responsabilidade e no acréscimo profissional ou evolução na carreira.

Os factores de higiene – ou que procuram evitar a insatisfação – são extrínsecos ao trabalho e consistem nas políticas da empresa e da sua administração, no tipo de supervisão, nas relações interpessoais, nas condições de trabalho, no salário, no estatuto e na segurança.»



Estes factores correspondem aos vários patamares de necessidades propostas por Maslow e correspondem igualmente à dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas referidas por Lawler.

As recompensas intrínsecas são as que estão internamente ligadas ao trabalho, como a responsabilidade, a autonomia, o crescimento pessoal e a progressão na carreira.

Estas recompensas geram motivação e permitem a identificação do trabalhador com a empresa, dão sentido e importância ao trabalho e estão na raiz de uma relação de trabalho duradoura e mutuamente proveitosa.

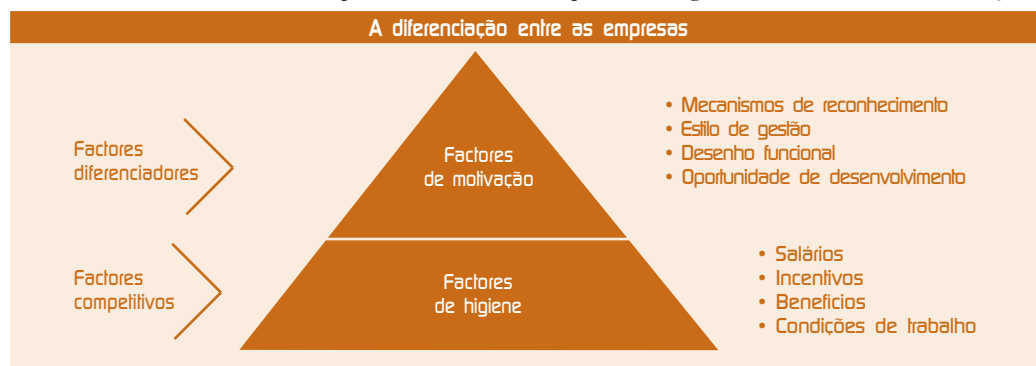
As recompensas extrínsecas estão dirigidas a factores externos ao trabalho em si mesmo, e delas incluem-se os salários, os benefícios, os símbolos de estatuto e as promoções. Estas recompensas de estatuto devem ser geridas equitativamente e devem ser competitivas em re-

paradoxal, de as empresas considerarem as recompensas um sistema de gestão estratégico e, simultaneamente, compararem a sua prática salarial e de benefícios sistematicamente com o mercado para garantirem o seu alinhamento com o mesmo (Câmara, 2000).

Num sistema estratégico, a preocupação das empresas é diferenciá-las do praticado pelos seus concorrentes. É, de facto, aquilo que ocorre relativamente às recompensas intrínsecas. Estas são encaradas como factores diferenciadores e criadores de vantagens sustentáveis.

Relativamente às recompensas extrínsecas, como não são elas mesmas geradoras de motivação acrescida, o importante é manter a competitividade e, daí, a necessidade de aferir os seus valores em relação ao mercado.

A próxima figura demonstra esta distorção.



lação ao mercado de trabalho, de forma a manter a satisfação profissional.

Contudo, o facto de uma empresa praticar salários acima do mercado não se reflecte em motivação acrescida para o trabalhador, pelo menos de forma duradoura. A liberdade de escolha e o facto de permanecerem na empresa por gostarem do que fazem e por se sentirem bem são factores de motivação que se manifestam mais duradouros. Os sistemas de recompensas devem, pois, avaliar adequadamente as recompensas intrínsecas e não só as extrínsecas – porque delas resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade de convergência de interesses que caracteriza a nova relação de trabalho em tempos actuais. A distinção entre recompensas intrínsecas e extrínsecas explica o facto, aparentemente

As recompensas intrínsecas

– **Os mecanismos de reconhecimento** – O reconhecimento consiste em distinguir e premiar comportamentos e acções que contribuíram para atingir os objectivos da empresa. O reconhecimento implica dar ao seu autor visibilidade dentro da empresa, prestígio entre os colegas e constitui um reforço positivo, ao apontá-lo como exemplo a seguir. Torna-se importante que o reconhecimento tenha carácter simbólico e que não seja banalizado.

A motivação precisa de reforço positivo, daí que implementar uma cultura de *feedback* e reconhecimento na empresa pode ser mais importante para o sistema de recompensas do que ter instrumentos salariais correctos.

– **A autonomia e a responsabilidade** – A autonomia pode ser definida como a liberdade de acção que um titular de uma função tem no exercício das suas tarefas, e o maior ou menor impacto que a sua actuação tem nos resultados do negócio.

A responsabilidade implica a obrigação de prestar contas pelos resultados da sua actuação. A autonomia está naturalmente ligada à responsabilidade; a uma maior autonomia corresponde uma maior responsabilidade, e vice-versa.

– **As oportunidades de desenvolvimento profissional** – Uma das prioridades dos licenciados à procura do primeiro emprego, e muito acima do salário, é a oportunidade de aprendizagem e de desenvolvimento profissional que o futuro empregador lhes poderá proporcionar.

O investimento na formação tem-se tornado uma prioridade empresarial, e não apenas na área das competências técnicas, como também relacionada com o estilo de liderança, o relacionamento interpessoal, a estabilidade emocional e a orientação para os clientes.

O conceito de desenvolvimento profissional é actualmente entendido no sentido amplo, indissociável do desenvolvimento pessoal. O desejo de desenvolvimento surge associado a oportunidades de progressão na carreira, que são consequência do desenvolvimento.

– **O envolvimento dos empregados na definição dos objectivos da empresa** – Este sistema de envolvimento e participação é altamente motivador para os empregados e constitui uma poderosa ferramenta para o desenvolvimento dos mesmos.

Existem regras próprias para este sistema. Primeiro, deve ser feito através de um processo estruturado conduzido pela gestão de topo, com regras e oportunidades de intervenção definidas. Segundo, este sistema exige disciplina organizacional, pois caberá sempre à gestão de topo tomar as decisões finais.

– **O clima organizacional e o estilo de gestão** – O clima organizacional é resultante directo da cultura da Empresa, da sua finalidade, estratégia, valores e padrões de actuação.

Ghoshal e Bartlett (1997) referidos por Câmara (2000), referem três factores essenciais, relacionados com as aspirações dos empregados e o clima organizacional:

- A criação de um sentido de pertença nas pessoas, de forma a inspirar a iniciativa individual,
- Um forte sentido de auto-disciplina para alinhar as iniciativas individuais com a orientação global da empresa,
- Respeito pelo indivíduo e uma cultura de apoio, aberta, tolerante ao erro e capaz de ser questionada.

A empresa deverá funcionar como um quadro de referência, com uma estratégia clara e partilhada em que as pessoas são encorajadas a desenvolver iniciativas próprias, de acordo com a estratégia, com o apoio da hierarquia, mesmo quando as suas decisões não produzem os resultados desejados.

Para Câmara (2000), esta forma de estar da empresa é «altamente motivador e estimulador de elevados desempenhos e, para além disso, cria um forte sentido de identidade e compromisso dos empregados para com o projecto da empresa.»

O estilo de gestão é consequente das relações de poder e de controlo que se estabelecem na estrutura organizacional.



Ao longo do eixo vertical, os estilos de gestão evoluem entre o totalmente hierarquizado e o igualitário puro. No primeiro existe um grande afastamento e diferenciação de estatuto entre o topo e a base da estrutura organizacional, compartimentação de funções e patamares de autonomia bem diferenciados. No segundo, as distâncias hierárquicas anulam-se e a organização é composta por pares com estatuto idêntico, com um “primus entre pares” a liderar.

Estes dois extremos são amenizados consoante a sua maior orientação para as pessoas ou para os resultados.

As organizações orientadas para os resultados dão prioridade às tarefas, subvalorizando o interesse e bem-estar das pessoas. As organizações orientadas para as pessoas põem em segundo plano os resultados se estes entram em conflito com o clima organizacional.

Daqui resultam quatro estilos diferentes de gestão.

O paternalista corresponde à empresa de rosto humano. O estilo autoritário identifica-se com a empresa cuja maior preocupação são os lucros e os resultados, encarando as pessoas como factores de produção, que não ocupam um lugar de relevo nos recursos da organização.

O estilo participativo assenta na gestão por objectivos e na contratualização do desempenho. Procura envolver as pessoas na definição dos objectivos estratégicos da empresa e tenta obter delas o compromisso para o conjunto de objectivos fixados anualmente.

O estilo igualitário exige uma grande auto-disciplina dos membros da organização. Em organizações onde se verifica que os empregados formam uma população muito homogénea em termos de *background* e competências, o estatuto de igualdade é natural e inevitável.

O estilo de gestão é um poderoso factor motivador para os empregados. O estilo de gestão participativo e, em certos casos, o igualitário são os que melhor conseguem preencher o papel do factor motivacional.

Motivação extrínseca

Salários

O salário base é apenas uma componente da remuneração global que o trabalhador recebe.

Gérard Donnadieu propôs uma relação entre o salário base e os complementos numa pirâmide de remunerações (Anexo D).

A remuneração directa comporta em particular o salário base. A lei laboral portuguesa institui a liberdade salarial na fixação da remuneração, desde que se respeitem as obrigações legais e as disposições conven-

Os objectivos da empresa deverão ser quantificados, tornando-os exigentes, mas alcançáveis. Contudo, não é aceitável que os colaboradores procurem atingir os seus objectivos de forma não ética ou com grandes conflitos

cionais e contratuais. A determinação do salário é, assim, livre quer para o contrato colectivo de trabalho, acordo salarial a nível da empresa ou a nível nacional quer por contrato individual de trabalho.

- **A teoria dos salários** – A tabela dos salários deverá respeitar cinco condições:
- As obrigações convencionadas – no âmbito da aplicação duma classificação convencional, o pessoal classificado nos níveis e nos escalões da grelha é efectuado pelo coeficiente hierárquico correspondente à sua classificação, fixando um valor único para o pessoal visado;
- A adaptação ao mercado de trabalho – de forma a verificar a coerência entre a escala e o mercado externo dos salários;
- A escolha de um posicionamento nivelado – relacionado com o nível relativo dos salários aplicados na empresa, comparativamente aos mínimos convencionais e ao mercado externo;
- A escolha entre a tabela pontual e a tabela ramificada – enquanto a tabela pontual define um salário igual para trabalho igual, atribuindo a cada posto um salário previamente definido, a tabela ramificada prevê a fixação de um montante mínimo para um posto e de uma grelha maxi-mini constituindo a área de progresso que permite individualizar a remuneração em função do desempenho;
- A escolha de uma eventual sobreposição – a empresa deve prever, ou não, zonas de cobertura entre os níveis de posto. A opção para grelhas largas e sobreposições reais favorece uma gestão dinâmica e personalizada das remunerações.
- **Salário de qualificação** – Os trabalhadores apresentam-se no mercado de trabalho com uma determinada qualificação. Os empregadores oferecem postos de trabalho distribuídos e organizados em níveis de classificação. Estas noções de classifi-

cação (grelha, avaliação, classificação), conjugadas com as de qualificação, decorrem de práticas sociais existentes na empresa. A operação de qualificação permitirá elaborar a tabela de salários.

O papel de cada profissão é particularmente importante para determinar a estrutura salarial da empresa. Portanto, é sobretudo ao nível da profissão que é negociada a classificação dos trabalhadores. As decisões relativas às classificações e, portanto, à própria estrutura salarial, dependem principalmente das negociações colectivas de cada sector.

As negociações colectivas de cada sector são obrigatórias apenas quando previstas nas convenções colectivas de trabalho, acordos colectivos ou acordos de empresa. Convenção Colectiva de Trabalho é a expressão utilizada para designar o contrato colectivo de trabalho celebrado entre associações sindicais e associações patronais. Acordo Colectivo de Trabalho é a convenção colectiva celebrada entre uma empresa ou grupos de empresas e associações sindicais. O acordo de empresa é aquele que é subscrito por associações sindicais e uma só entidade patronal (Anexo II).

A elaboração de uma escala de salários, ao assentar sobre uma operação efectiva de qualificação, constitui um ponto prévio à gestão das remunerações impõe um escalonamento satisfatório dos postos de trabalho e a correspondente tabela de remunerações.



O processo é composto por cinco fases:

- Estudo e descrição dos postos (listas das tarefas, missões, responsabilidades);
- Avaliação dos postos (determinar a importância relativa do posto em relação aos outros, em função da sua contribuição parcial para a obtenção dos objectivos da organização);
- Classificação dos postos – oficialização da classificação relativa no quadro das grelhas negociadas contratualmente);
- Escala de salários;
- Leque dos salários por posto.

As primeiras três fases constituem a operação de qualificação, cujo objectivo é avaliar a importância respectiva dos diferentes postos. É cumprida quando a cada produto for atribuído um coeficiente sobre o qual assentará a determinação da remuneração.

A quarta e quinta fase permitem determinar os salários correspondentes.

– **Salário de desempenho** – O salário de desempenho tem em conta, não só o posto ocupado (salário de qualificação), mas também a forma como são realizadas as tarefas exigidas. Permite individualizar a remuneração.

A individualização da remuneração pode apoiar-se sobre:

- A remuneração imediata dos resultados obtidos através de prémios diversos;
 - A modulação pessoal do salário a partir duma avaliação de desempenho, numa tabela de progresso, determinada para cada cargo.
 - **Salário ao rendimento e remuneração aleatória** – O relatório da Enterprise et Progrés intitulado «Para uma individualização das remunerações» identifica duas possibilidades de remuneração aleatória:
 - Desenvolver formas colectivas que integram a equipa e reforçam o sentimento de pertencer ao grupo, interessando os assalariados na realização dos objectivos e, assim, nos resultados da empresa, da companhia, da equipa de trabalho;
 - Recorrer a fórmulas individuais que favoreçam o reconhecimento e a recompensa dos assalariados particularmente produtivos.»
- Este sistema combina o aleatório colectivo e o aleatório individual. O aleatório colec-

tivo, em função dos resultados da empresa ou da unidade de trabalho, visa interessar pecuniariamente o conjunto dos assalariados pelo bom desempenho e pelos resultados da sua unidade. Tem a vantagem de desenvolver o sentimento de pertencer a um colectivo, levando à união dentro da equipa.

O aleatório individual é geralmente atribuído sob a forma de bónus. Existem duas possibilidades: fixação do montante do bónus global a repartir ou defini-lo como uma percentagem de um indicador de resultados. Os bónus dependem da concretização dos objectivos previamente fixados. O seu sucesso depende à partida da qualidade da negociação que presidiu à determinação dos objectivos.

- **A política de remunerações** – A importância da política de remunerações na empresa está ligada à importância das remunerações no valor acrescentado e à influência das satisfações e insatisfações da origem monetária sobre o comportamento dos colaboradores. Uma política de remunerações deverá permitir o controlo da massa salarial e ter em consideração as ligações entre remunerações, motivação e desempenho.

Segundo Peretti (1994), uma política de remunerações para ser eficaz, deve efectivamente influenciar as percepções e as convicções dos colaboradores, de forma a produzir os comportamentos desejados. Segundo o mesmo autor, a empresa deverá definir com clareza os princípios de base que anima a política salarial. Para Sire (1993), referido por Peretti, a empresa deverá ter uma posição clara, tanto em relação à equidade interna e externa, como em relação ao desempenho e deverá interrogar-se sobre como a remuneração influencia a motivação e dedicação das pessoas.

A empresa pode apoiar-se nos modelos de motivação. As pesquisas neste domínio derivam de quatro famílias teóricas do conteúdo (Maslow, Aderfer, Herzberger), teoria dos processos (Adam, Vroom, Lawler), teorias da fixação dos objectivos (Locke, Pinter, Kaplan) e teorias de reforço.

No caso da remuneração por mérito, as contribuições da teoria da equidade são particularmente úteis.

O componente influenciado pela remuneração tem mais a ver com o sentido de pertença à Empresa do que com uma possível contribuição pela eficácia ou a rentabilidade da mesma. As remunerações não são motivações, podem influenciar a natureza das intenções para com a tarefa que se executa. Os incentivos monetários podem levar o indivíduo a aceitar os objectivos e as tarefas que lhe vão sendo atribuídas.

Benefícios e Incentivos

Os incentivos são recompensas inventadas em 1929, pelo americano MacDonald, e foram atribuídos aos trabalhadores mais produtivos. Constitui um investimento de estímulo muito importante, apesar de apresentar algumas desvantagens e alguns riscos.

- **Prémios de antiguidade** – Os contratos colectivos instauram um esquema de prémios que a entidade patronal deve aplicar, na medida em que estiver vinculada por esse contrato. Os prémios de antiguidade ou diuturnidades, funcionam como um prémio pela permanência do trabalhador na mesma empresa ou numa categoria sem possibilidades de progressão na carreira profissional. Os prémios de antiguidade são objectos de crítica devido:
 - Ao seu peso crescente num período de desinflação na evolução da massa salarial;
 - À sua automaticidade, sendo atribuído a qualquer pessoa que preencha as condições de antiguidade requeridas, indo contra as políticas de individualização das remunerações;
 - À sua finalidade de recompensar a permanência do pessoal na Empresa, contradizendo os objectivos de mobilidade e flexibilidade da mão-de-obra.

Os sistemas de recompensas devem pois avaliar adequadamente as recompensas intrínsecas e não só as extrínsecas – porque delas resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade de convergência de interesses que caracteriza a nova relação de trabalho em tempos actuais

Contudo, é muito difícil pôr em causa aquilo que ao longo dos anos foi considerado um “direito adquirido” inscrito em diversos acordos ou contratos colectivos.

- **Prémios e gratificações** – O 13.º mês, o subsídio de férias e o prémio de balanço são algumas das formas que as gratificações podem assumir. A jurisprudência foi levada a distinguir dois tipos de gratificações:
- As contratuais – quando são previstas por contrato individual, regulamento interno, convenção colectiva ou acordo da empresa, ou quando resultam de um uso de tal modo constante e regular que o assalariado as possa considerar, aquando do contrato, como constituindo um elemento da sua recompensa.
- As benévolas – quando um empresário pode decidir, com toda a liberdade sobre a oportunidade do seu pagamento e montante.
- **Regalias complementares** – A remuneração inclui ainda um conjunto de regalias que pode ser classificada em regalias concedidas ao conjunto do pessoal e regalias atribuídas selectivamente.
 - Regalias que beneficiam o conjunto do pessoal

Estas regalias incluem:

- Preços preferenciais para produtos ou serviços da própria empresa;
- Remuneração das contas correntes e empréstimos pessoais a taxas preferenciais;
- Clubes ou instalações desportivas da empresa, postos à disposição dos trabalhadores, cheques-restaurante ou cantina da empresa, postos à disposição dos trabalhadores.
- Regalias atribuídas selectivamente

Esta categoria inclui as regalias que não são

oferecidas sistematicamente ao conjunto de assalariados da empresa. As regalias são concedidas de modo relativamente subjectivo, geralmente para satisfazer o pedido de um colaborador que se quer conservar. A regalia pode também estar ligada ao nível hierárquico, às funções, ao nível de remuneração ou ao desempenho. Algumas regalias que podem ser atribuídas incluem automóvel, habitação, viagens e pagamento de despesas de vestuário.

– Regalias sociais

As regalias sociais podem revestir a forma de cobertura dos riscos de doença, morte e invalidez, previdência ou férias suplementares.

Obras sociais

A ideia, cada vez mais alargada, de “responsabilidade social” da empresa é entendida actualmente como uma obrigação desta não permanecer alheia às preocupações, desejos, ambições e valores do meio social em que está inserida.

As “obras sociais” incluem todas as despesas de carácter social geridas no seio da própria empresa, quer pelo trabalhador quer pela comissão de trabalhadores. A comissão de trabalhadores desempenha quase sempre um papel preponderante na gestão deste elemento social. A maior parte dos recursos da comissão de trabalhadores é consagrado a actividades culturais (biblioteca), desportivas (associações e clubes) e turísticas.

Para além da sua utilidade directa e específica, os complementos de salário têm manifestamente por objectivo a satisfação de uma necessidade de sociabilidade dos colaboradores da empresa. Estas actividades respondem a uma necessidade de convívio e relação social. ★

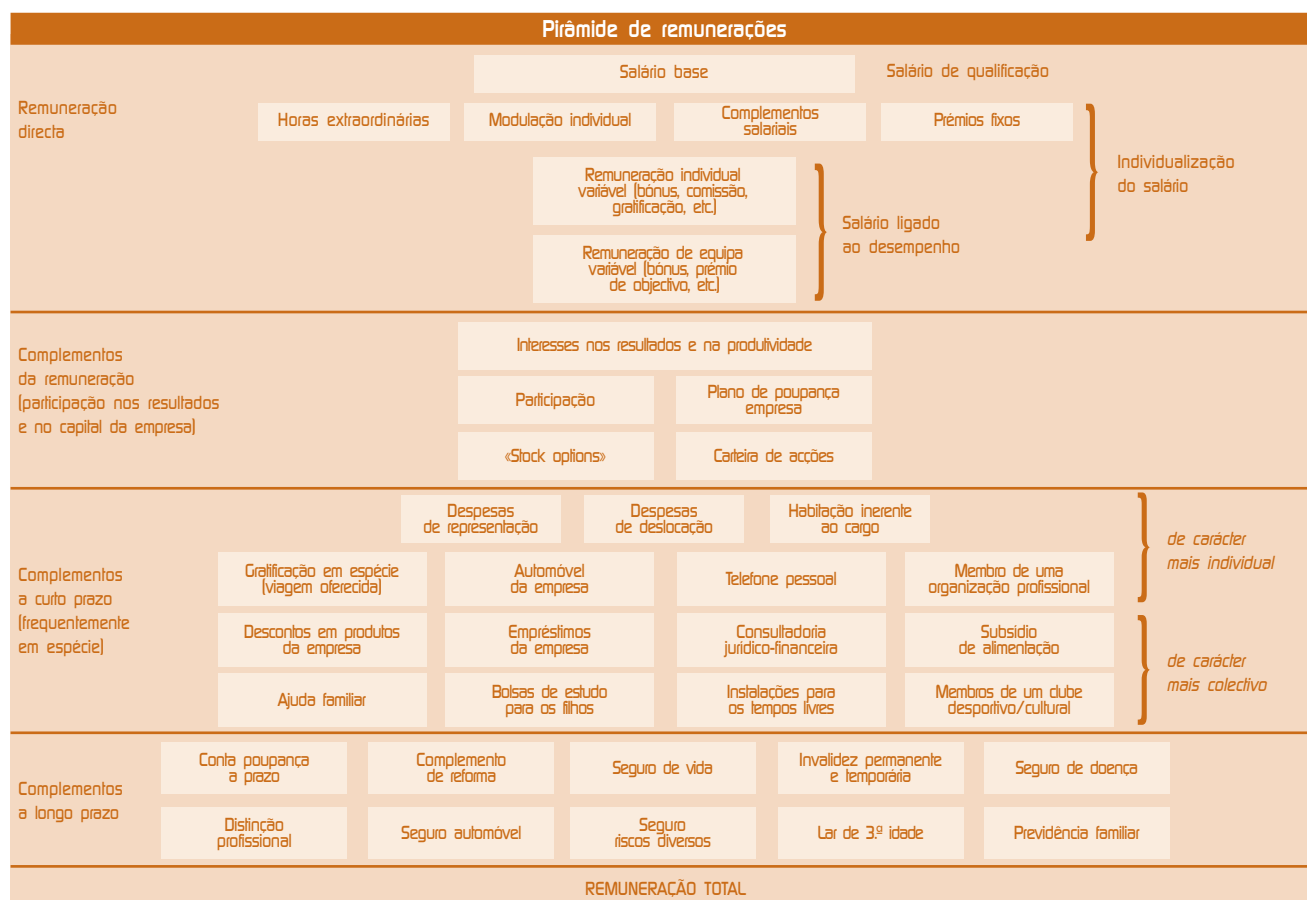
(Texto recebido pela CTOC em Novembro de 2005)

Bibliografia

- Câmara, Pedro B., *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2000
- Peretti, J.M., *Recursos Humanos*, Edições Sílabo, Lisboa 1998
- Apontamentos, retirados nas aulas e dados pelo formador Dr. Joaquim Gomes Quaresma, Coimbra, 2004



Anexo I



Anexo II

