

B31.21 (679) gest - 110  
VAR  
TES



---

## Novos paradigmas nos Sistemas de Remuneração

*Modelo de Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa ao Modelo de Remuneração por Funções ou Cargos*

Binit Bhupendra Varajidás

Trabalho de Licenciatura em Gestão  
Universidade Eduardo Mondlane  
Faculdade de Economia  
Curso de Gestão  
Maputo  
2003

---

D. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	28.682
DATA	1.09.03
AQUIÇÃO	oferta
COTA	

## Declaração

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Binit Bhupendra Varajidás  
(Binit Bhupendra Varajidás)

Maputo, aos 18 de Julho de 2003

## Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com 15 valores, no dia 16 de Julho de 2003 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia, da Universidade Eduardo Mondlane.

[Assinatura]

(Presidente do Júri)

[Assinatura]

(O Arguente)

[Assinatura]

(O Supervisor)

*Aos meus pais, Bhupendra Varazidás e Pravina Champaklal, e minhas irmãs, Amrita e Yagna Varazidás, pelo esforço, empenho, afecto e apoio demonstrado ao longo da minha vida e trajectória académica.*

## Agradecimentos

Em primeiro agradeço aos meus pais e minhas irmãs pela prontidão ao apoio demonstrado para a realização do presente trabalho.

Agradeço também a minha supervisora, Doutora Maria Antónia Lopes, pelo apoio moral, académico e técnico demonstrado ao longo da concepção, desenvolvimento e concretização do presente trabalho.

Um agradecimento especial vai também ao Dr. Paulo Soares, Dr. Salomão Munguambe, Dra. Joaquina Chemane, Dr. Diogo Guilande e Dr. Lourenço Veniça pelo apoio tanto no desenvolvimento como na concretização do presente trabalho. Sem se esquecer do Doutor Carlos Nuno Castel Branco, que também contribuiu imenso para o início e progresso do presente trabalho.

Agradecer também a empresa que abriu as portas, sem restrições algumas e permitiu a realização do estudo de caso. Realçar aqui a colaboração e atenção dos gestores e trabalhadores da empresa.

Não me esquecendo da colaboração e compreensão da empresa em que estou a estagiar, a Austral Consultoria e Projectos Lda, tanto dos seus gestores como dos seus trabalhadores.

Por fim, mas não por último, agradecer a todo o corpo docente e administrativo da Faculdade de Economia, da Universidade Eduardo Mondlane, que muito contribuiu para a minha formação.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento muito especial a todos os amigos e colegas com quem convivi e de quem aprendi inúmeras coisas ao longo dos cinco anos de formação.

Agradeço a todos que directamente ou indirectamente tornaram possível este momento.

## Índice Temático

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
1. Introdução.....	2
2. Papel da Remuneração.....	6
2.1. Significado e Importância da Remuneração.....	6
2.2. Determinantes da Remuneração.....	10
2.3. Remuneração, Motivação e Satisfação.....	14
2.3.1. Teorias de Conteúdo.....	16
2.3.1.1. Evolução das teorias de conteúdo.....	16
2.3.1.2. Pesquisas e Aplicação das teorias de conteúdo aos sistemas de compensação.....	19
2.3.2. Teorias de Processo.....	21
2.3.2.1. Evolução das teorias de processo.....	21
2.3.2.2. Pesquisa e Aplicação das teorias de processo aos sistemas de compensação.....	26
3. Sistemas de Remuneração.....	29
3.1. Elementos críticos: função ou cargo, remuneração e Homem.....	29
3.2. Variâncias dos Sistemas de Remuneração.....	31
3.2.1. Sistema de Compensação.....	32
3.2.2. Novos Paradigmas.....	36
3.3. Estrutura Organizacional e a Política Salarial.....	39
4. Remuneração por Qualificações ou Habilidades e Competências (RHC).....	41
4.1. Sistema de RHC.....	41
4.2. Características e componentes principais.....	44
4.3. Requisitos ou procedimentos básicos.....	47
4.4. Modelo de RF <i>versus</i> Modelo de RHC.....	49
4.5. Vantagens do modelo RHC.....	50
4.6. Desvantagens do modelo RHC.....	52
5. Estudo de Caso – Indústria TBR Lda.....	53
5.1. Colecta de dados.....	53

5.2.	Indústria TBR Lda.....	56
5.3.	Análise dos Inquéritos .....	59
5.3.1.	Avaliação dos dados recolhidos.....	59
5.3.2.	Inferências .....	61
6.	Conclusões e Recomendações .....	66
7.	Bibliografia .....	69

## Anexos

### Anexo A – Material Relativo aos aspectos teóricos

Anexo A1 – Teorias de Processo e Conteúdo de Motivação

Anexo A2.– Aplicações práticas da Teoria das Expectativas

Anexo A3 – Sistema de Não Compensação e seus elementos principais

Anexo A4 – Elementos do Sistema de Compensação

### Anexo B – Material relativo ao Estudo de Caso

Anexo B1 – Modelo do Inquérito

Anexo B2 – Modelo da Guia de Entrevista

Anexo B3 – Número de Trabalhadores e Amostra retirada por áreas funcionais

Anexo B4 – Características da Amostra

Anexo B5 – Organigrama da Indústria TBR Lda

Anexo B6 – Amplitude de Variação Salarial por Hierarquia

Anexo B7 – Grelha geral das respostas ao Inquérito

Anexo B8 – Grelha de respostas ao Inquérito, relativas aos aspectos organizacionais

Anexo B9 – Grelha de respostas ao Inquérito, relativas ao sistema de remuneração

Anexo B10 – Grelha de respostas ao Inquérito, relativas as funções e tarefas

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Tabelas

Tabela 1: Contingências do Reforço .....	23
Tabela 2: Pesos dos Componentes dos Planos de Remuneração .....	38
Tabela 3: Modelo de RF versus RHC .....	50
Tabela 4: Número de Trabalhadores por Níveis Hierárquicos .....	57

### Figuras

Figura 1: Desequilíbrios entre Homem (H), Cargo (C) e Remuneração (R ou S) .....	30
Figura 2: Processo de estabelecimento de uma organização .....	39
Figura 3: Processo de concretização de uma ideia .....	40

### Gráficos

Gráfico 1: Amostra tirada da População .....	56
Gráfico 2: Amplitude de variação Salarial por Hierarquia .....	58
Gráfico 3: Amostra por faixa etária .....	59
Gráfico 4: Amostra por nível de formação .....	59

## **SUMÁRIO EXECUTIVO**

A preocupação com a remuneração constitui um aspecto que está na mente de todos, quer se encontre numa perspectiva de custo, quer na de benefício ou rendimento. Ela representa de certa forma termos de troca entre o remunerador e o remunerado.

Daqui nasce o interesse em procurar uma forma de equilibrar, visto envolver o binómio custo-benefício, entre as partes envolvidas e relacionadas com a remuneração, atendendo os novos paradigmas nesta área.

Deste modo o presente estudo procura mostrar os diversos aspectos problemáticos com a remuneração por funções e a viabilidade de substituição deste modelo pelo modelo de remuneração por habilidade e competências, através de um estudo de caso na Indústria TBR Lda.

Os principais aspectos pesquisados e estudados estão relacionados com a satisfação dos trabalhadores relativamente à política salarial e às funções e actividades desenvolvidas por cada um dos trabalhadores na indústria indicada.

Do estudo de caso constatou-se que é possível e benéfico a substituição do modelo de remuneração por funções pela remuneração por habilidades e competência na medida em que permite uma maior objectividade na definição dos critérios de remuneração, avaliação de desempenho, evolução e ainda transmite ao trabalhador um sentimento de justiça e clareza na remuneração, isto é, o trabalhador passa a receber pelo que sabe fazer e não pelo que faz.



## **1. Introdução**

Vivemos numa sociedade de conhecimento, onde a identificação, aquisição e manutenção das vantagens competitivas que possam incrementar valor aos negócios constituem o maior desafio dos gestores. As forças do mercado levam as Organizações a engrenarem na dinâmica de mudanças de forma a criarem constantemente novas capacidades estratégicas, exigindo novos desenhos organizacionais e melhoria nos processos.

Verifica-se também, uma maior preocupação das organizações em desenvolver estratégias capazes de atrair, reter, estimular, motivar e desenvolver (uma combinação certa de) pessoas flexíveis e multifuncionais, incluindo o comprometimento destes aos resultados (senso de missão forte), alinhando a remuneração às estratégias. Aqui a remuneração não é vista apenas como uma despesa necessária, mas sim como sendo um poderoso investimento estratégico.

Assim, o *capital intelectual*<sup>1</sup>, que espelha o conhecimento existente dentro de uma organização, passa a representar o diferencial estratégico, pois o cumprimento das metas e objectivos das organizações está directamente relacionado ao desempenho dos seus colaboradores, verificando-se, tal como Lucilen Faquim (1999) afirma, uma quebra do paradigma “investir no capital como factor gerador de emprego” para “investir no trabalho como factor gerador de capital”, representando

Um dos maiores desafios na área de Recursos Humanos (RH) é a remuneração do capital humano, onde a principal questão é: Como compatibilizar a cultura da organização e das pessoas, e ainda assegurar a justiça interna com o equilíbrio do mercado na definição do salário base?

Assim torna-se necessário a introdução de uma remuneração estratégica, que alinhe às estratégias da organização os interesses dos seus colaboradores. Tal remuneração estratégica deve constituir uma ferramenta de gestão de remuneração, na qual o

---

<sup>1</sup> “Soma de capital humano (conhecimento dos empregados resultante das habilidades, experiência e criatividade), capital estrutural (conhecimento percebido e retido na organização) e capital cliente (valor adicional resultante da satisfação dos clientes e outras fontes externas).” McShane e Von Glinow (2000:20).

Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções

crescimento salarial do capital intelectual se vincule a aquisição de conhecimentos essenciais para o desenvolvimento das tarefas, actividades e responsabilidades estabelecidas para as funções.

Moçambique não se exclui desta tendência de um ambiente *globalizante*. Assim é preciso despertar este interesse e procurar entender essas novas formas e processo, e tentar enquadrá-los à realidade moçambicana, procurando uma melhoria no sistema de gestão, no desempenho dos trabalhadores e organização e ainda no ambiente económico.

O presente trabalho não pretende apresentar nem fórmulas nem soluções mágicas para os problemas vividos pelas organizações, mas sim despertar o interesse sobre a importância que a remuneração exerce sobre a vida de qualquer organização.

***Problema de Pesquisa***

O presente trabalho pretende encontrar uma resposta teórica e prática a seguinte questão:

*Até que ponto a Remuneração por Habilidades e Competências (RHC) poderá colmatar os problemas levantados sobre o modelo tradicional de remuneração, a Remuneração por Funções ou Cargos (RF)?*

A hipótese equacionada no presente trabalho é de que a RHC influencia, directamente, o desempenho e o rumo dos trabalhadores de uma organização via, motivação e satisfação do trabalhador com o que recebe pelo que sabe fazer. Esta influência é mais acentuada relativamente à do modelo tradicional.

Assim o novo modelo poderá atrair e reter maior número de quadro relativamente ao modelo tradicional, permitindo a empresa ser mais competitiva em termos de capital intelectual.

***Objectivos do estudo***

O presente trabalho pretende demonstrar porquê e como o modelo de RHC constituiu uma importante evolução em termos de objectivos, critérios e formas de atribuir salário básico às pessoas nas Organizações, através de um estudo de caso

*Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções*  
que possa focalizar os principais paradigmas actuais do modelo tradicional de remuneração.

Em termos de objectivo geral do trabalho o trabalho pretende estudar, compreender e explicar o porquê do modelo de RHC é a alternativa para os problemas do modelo tradicional, num ambiente de extrema turbulência de necessidades, capacidades, qualificações e ainda de factores motivadores.

No que diz respeito aos objectivos específicos o trabalho pretende:

- i). Apresentar a importância da remuneração para os trabalhadores e para a organização, procurando identificar o seu significado, principais problemas;
- ii). Estudar e compreender relação existente entre a remuneração e função, a motivação, e ainda a satisfação, para uma melhor resposta aos novos paradigmas;
- iii). Apresentar e compreender do ponto de vista teórico o modelo de RHC, identificando ainda as principais diferenças entre este e o modelo tradicional;
- iv). Identificar e analisar os principais entraves ou problemas no modelo de remuneração adoptado pela empresa estudada;
- v). Enquadrar o modelo de RHC como alternativa ao modelo tradicional, à empresa estudada.

### ***Estrutura do Trabalho***

O trabalho é constituído por cinco (5) partes, obedecendo a seguinte estrutura:

- i). A primeira parte retrata do significado, importância, determinantes da remuneração e relação da remuneração com a motivação e satisfação;
- ii). A segunda é constituída pela apresentação da remuneração, cargo ou função, relações cargo – remuneração e cargo – Homem -remuneração e de variantes de sistemas de remuneração;
- iii). Na terceira, faz se a apresentação do modelo de RHC, suas características, vantagens e desvantagens;

- iv). A parte seguinte apresenta a empresa estudada, o apuramento dos resultados e análise de acordo com o objectivo definido;
- v). Por fim faz se a apresentação das conclusões e possíveis alternativas de melhorias para a aplicação do modelo apresentado.

### **Metodologia**

Para o alcance dos objectivos definidos, a metodologia adoptada consistiu na pesquisa bibliográfica, na pesquisa documental, na observação empírica e na realização de inquéritos, entrevistas e questionários aos principais intervenientes da empresa em estudo.

Para se analisar o modelo de remuneração presente na empresa, utilizaram-se dois modelos: modelo de RF e o modelo de RHC. O primeiro é utilizado no sentido de identificação das lacunas nele inerentes e o segundo do sentido de ser uma alternativa de utilização como substituto do primeiro.

O estudo e conhecimento do modelo organizacional foi realizado por meio de inquérito, entrevista, questionário e observação *in loco*. O primeiro foi utilizado no sentido de identificação dos principais aspectos concorrentes ao objectivo do presente estudo. A entrevista foi utilizada para a identificação e caracterização da empresa. Os restantes dois métodos foram úteis na complementaridade das lacunas dos outros métodos.

### **Limitações**

Tal como não há regras sem excepções, a realização de um trabalho tem sempre limitações que são impossíveis de ultrapassar. A realização do presente estudo também enfrentou dificuldades que a seguir são mencionadas:

- i). Escassez de bibliografia actualizada em português sobre o modelo de RHC, o levou a consulta de bibliografia em inglês;
- ii). A pedido expresso do Director Administrativo-financeiro da empresa estudada, o nome da empresa será mencionado pela denominação de

Indústria TBR Lda. O mesmo tratamento teve o nome do produto da empresa, denominado por R.

## **2. Papel da Remuneração**

### **2.1. Significado e Importância da Remuneração**

Segundo Paschoal (2001:3), o salário ou compensação ou ainda remuneração constitui uma contrapartida pecuniária pelo serviço prestado e não um factor motivador.

Belcher (1974:3-16) interpreta a Compensação como sendo uma troca envolvendo empregado e a organização, na qual cada um dos quais recebe algo em retorno por algo dado, envolvendo deste modo um contrato de trabalho. Esta transacção classifica-se em:

- i). **Económica:** quando é vista no sentido de pagamento pela utilização do factor trabalho, procurando o comprador obter o maior proveito, em termos qualitativos e quantitativos do montante aplicado. O trabalho varia de acordo com as habilidades de cada um de trabalhar, com o tempo e ainda depende das condições de trabalho;
- ii). **Psicológica:** quando se considera o emprego como sendo um contrato psicológico entre o empregado e a organização, em que o empregado transacciona certos tipos de comportamentos desejados pela remuneração e outras formas de satisfação pelo trabalho. Este contrato só ganha existência quando ambas as partes estão de acordo sobre as remunerações oferecidas pela organização, e percebidas como relevantes pelo empregado, são incorporadas no contrato e o mesmo para os comportamentos procurados pela organização. O contrato psicológico existe somente como uma perspectiva do trabalhador;
- iii). **Sociológica:** porque as organizações, como associações de pessoas, e o emprego constituem uma importante fonte de relacionamento para ambos,

trabalhadores e organização. A compensação recebida do emprego serve como um símbolo de *Status* na organização e na Sociedade. O rendimento, tanto em comunidades pequenas como em grandes, não apresenta um problema, em termos de padrões de medida, como indicação de *Status*, comparativamente aos diferentes tipos de juízos das famílias, amigos, ocupação, educação, afiliações políticas e religiosa, entre muitas outras.

iii) Sendo a compensação uma medida de *Status* omnipresente nas Organizações (pois é a fonte da diferenciação entre os diferentes níveis da hierarquia de trabalho ou cargos), é fácil entender o porquê uma diferença, por mínima que seja, nos salários assumem um significado enorme, e ainda porquê os métodos e a frequência dos pagamentos têm um valor simbólico sem referência ao montante. À medida que a compensação adquire mais significados e utilidades, aumenta de importância para o trabalhador. Pode assim ser inferido que esta perspectiva focaliza a relação entre a organização e a pessoa singular ou trabalhador;

iv). **Política:** no sentido do envolvimento do (uso do) poder e da influência. organizações, sindicatos, grupos e trabalhadores singulares exercitam o poder para influenciar ou mudar a transacção. Os sindicatos exercem a sua influência durante a negociação e a vida do contrato através de procedimentos de objecção. As Organizações exercem o seu poder nas mesmas condições. Algumas escolhem ser as líderes no mercado de salário e se transformar na maior força nesse mesmo mercado. Dentro das Organizações, grupos exercem o poder para conseguir transacções mais favoráveis. Quanto mais diferenciadas e interdependentes as unidades ou departamentos da organização ficam, maior é a possibilidade de maior número de trabalhadores aumentarem o seu poder de influência nas transacções de emprego. Indivíduos com excelentes capacidades, procuradas por outras Organizações, têm grande poder de influência nas transacções;

v). **Ética:** no sentido em que as compensações devem ser justas. Aqui as opiniões sobre o que é justiça, igualdade em termos de compensação

divergem muito. Isto porque, a equidade só é definida por parte de quem a expressa, isto é, uma das partes envolvidas na transacção não pode definir o que é justo para a outra. Cada uma deve decidir por elas próprias. A existência de equilíbrio entre as partes só existe como resultado de negociação e uma relativa completa especificação dos termos. Assim, sob esta óptica, a transacção deve ser analisada dos dois lados.

Segundo Paschoal (2001:5-6), a importância da remuneração pode ser analisada sob dois prismas diferentes:

- i). **O prisma do empregado:** que significa retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento. Aqui para além do seu poder de compra, tem um significado psicológico para quem o recebe. Dada a existência de outros factores que condicionam o comportamento humano no trabalho, que proporcionam satisfações e insatisfações, motivação e desmotivação, a remuneração deve ser analisada num quadro contextual constituído por todos esses factores. Mais adiante, quando se abordar a relação remuneração e motivação no ponto 2.3., mais detalhes sobre este aspecto serão desenvolvidos.
- ii). **O prisma da organização:** onde significa custo e factor que influencia o clima organizacional e a produtividade. Um factor muito importante para o sucesso da organização na medida em que afecta:
  - a) A posição da organização no mercado, devido a sua influencia sobre o clima organizacional que afecta a produtividade, que consequentemente afecta os resultados;
  - b) Equidade interna na organização, isto é, se as diferenças salariais são bem fundamentadas e criteriosas, entre os colaboradores.

Quanto a capacidade de adquirir coisas que precisamos e garantir a satisfação das necessidades futuras, será o seu *Valor Absoluto*. Já analisando a sua compatibilidade com o trabalho que realizamos, teremos os outros trabalhadores na análise, na mesma organização ou em outras, estaremos a pensar no seu *Valor Relativo*.

Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções

Já em termos de valor relativo, a remuneração, constitui a parte mais complexa, pois, segundo Paschoal (2001:11), a sensação de que está sendo discriminado ou injustiçado produz no empregado um efeito emocional muito mais forte que o sentimento de que o seu salário não lhe permite mais adquirir o mesmo que no passado.

McShane e Von Glinow (2000:105-106) acrescentam ainda, citando Alfie Kohn, que é preciso ter muito cuidado com as remunerações devido aos seguintes aspectos:

- i). A remuneração integra também aspectos punitivos, na medida em que a pessoa a ser remunerada pode se sentir *servo*, controlado pelo remunerador e também, na medida em que, ao se receber uma vez, fica na expectativa de uma próxima vez, que se não ocorrer é interpretado como punição;
- ii). A remuneração pode levar a ruptura de relações devido ao sentimento de competição e inveja, que leva a um sentimento de injustiça porque as pessoas tendem a realizar comparações entre o que recebem e o que outros recebem;
- iii). As remunerações ignoram as razões dos problemas de comportamentos não desejados. A maior parte das Organizações utilizam os incentivos com solução rápida para tais problemas ao invés de identificar as razões do problema;
- iv). Remuneração desencoraja a tomada de risco, isto é, as pessoas só fazem o que é necessário para serem remunerados e nada mais, acinzentando a criatividade. A remuneração motiva os empregados a receber remuneração, e não a descobrir melhores formas de ajudar a organização;
- v). Remuneração mina a motivação intrínseca, isto é, ela mata a motivação resultante do próprio trabalho, a motivação resultante da necessidade de crescimento. Uma vez recebida uma remuneração extrínseca para a realização de uma tarefa, os trabalhadores passam a ser menos motivados intrinsecamente.



É evidente a importância da questão salarial, não só sob a óptica do custo, mas também sob o ponto de vista da sua influência sobre a motivação e produtividade dos colaboradores. Ela é a base de toda a política e estratégia de RH.

Assim existem razões de sobra para que a questão da remuneração seja bem equacionada e administrada. Pois a maior preocupação das Organizações deve ser a minimização destes problemas de forma que tanto a organização assim como o empregado saiam beneficiados com o sistema de remuneração.

Para orientarmos as nossas análises, políticas e decisões é também importante conhecermos alguns aspectos do comportamento das pessoas no trabalho. Pois eles poderão fornecer indicações importantes para pensar na questão dos aumentos salariais, a criação de benefícios, troca de salários por benefícios, cargo pouco desafiador *versus* necessidade de realização e outros, segundo Paschoal (2001:6-7).

## **2.2.Determinantes da Remuneração**

Segundo Henderson (1994:17-24), as razões da existência de diferenças na remuneração de diferentes trabalhadores estão relacionadas a determinantes que, por si só, parecem simples, mas ao interagirem tornam-se complicadas e difíceis de acompanhar. Ele identifica os seguintes factores:

- i). **Tipos e níveis de habilidades necessárias:** o tipo de trabalho que a pessoa faz influencia a sua remuneração. Na classificação e diferenciação do cargo com o propósito de remuneração, o factor que mais pesa é a habilidade necessária do ocupante na realização do trabalho. Para a maior parte dos trabalhadores que realizam tarefas rotineiras sem desafios, conhecimento e habilidades, apesar de continuarem a ser importantes, existem outros factores como condições de trabalho, esforço e até a antiguidade. Já nas actividades não rotineiras que envolvem desafios como a dos actores, atletas, empreendedores, líderes políticos, que necessitam a habilidade de influenciar outro, as habilidades constituem a ponte para a característica de serem as mais bem remuneradas;

- ii). **Tipo de negócio:** aqui dependendo do sector (privado público), da natureza da organização (lucrativa ou não), e ainda da natureza do produto de cada tipo de negócio, as remunerações também variam. Por exemplo para alguns cargos (normalmente os que se situam ao nível elevado da hierarquia), o sector privado paga relativamente melhor que no sector público, pode-se citar também que as Organizações de natureza lucrativa pagam aos seus líderes muito melhor que as não lucrativas;
- iii). **Poder Sindical:** este representa um dos factores que ultimamente tem crescido de importância para as empresas cujos trabalhadores estão sindicalizados. Este factor influencia na medida em que o poder de negociação dos trabalhadores se sobrepõe sobre a organização, forçando a alterar o nível de remuneração para o desejado por eles.
- iv). **Intensidade do capital versus mão-de-obra:** quanto maior for o custo com a mão-de-obra maior controle sobre este é exercido. Quanto mais intensivo em capital uma organização, menor número de trabalhadores necessita e maior nível de habilidades e competências necessita, o que implica um alto nível de remuneração aos poucos que trabalham e têm tais capacidades. Ao contrário das Organizações intensivas em mão-de-obra, precisam pessoas com capacidades e competências razoáveis;
- v). **Tamanho do negócio:** as empresas grandes têm níveis de remuneração maior relativamente a pequena empresa. Normalmente as empresas grandes têm um índice de lucratividade alto, o que lhes possibilita elaborar programas de participação dos trabalhadores nos lucros, por razões psicológicas, aumentando assim a remuneração. Este factor está associado, para além da lucratividade, à Sindicatos. Quanto maior for a empresa, maior atenção dos Sindicatos atrai. Assim estas empresas para se manterem livres de problemas sindicais, devem adoptar níveis de remuneração equivalentes ou maiores às das empresas comparáveis nos grupos de empresas organizadas (para fazer face aos sindicatos);

- vi). **Filosofia de administração:** este factor está relacionado com os valores dos gestores séniores, que podem levar a terem diferentes posições perante a remuneração. Estas posições variam desde o extremo de pagar o mínimo possível (um tipo de *bias* a que os gestores seniores estão sujeitos) até a filosofia de pagar o máximo possível (outro *bias*). Para os empregadores que acreditam pagar não mais do que o necessário aos seus empregados, a existência de leis sobre salário mínimo ou salário mínimo de mercado, influencia significativamente a decisão sobre a remuneração a pagar. Existem também empregadores que procuram reter as melhores habilidades por via de um nível de remuneração acima do mercado;
- vii). **Pacote de Compensação total:** actualmente os empregados procuram nas Organizações mais do que um salário base, procuram planos de aposentadoria, assistência médica e medicamentosa e muitos outros benefícios e serviços. Eles tem o conhecimento e interesse suficiente sobre o pacote de compensação de forma a poderem identificar o valor ou importância dos maiores componentes do pacote;
- viii). **Localização geográfica:** as oportunidades de emprego, o emprego e desemprego não são iguais em todas as regiões, e este aspecto contribui na determinação das remunerações a serem pagas. Existe também aqui o factor histórico de que algumas regiões sempre tiveram um nível de remuneração maior que outras regiões;
- ix). **Oferta e procura de mão-de-obra:** a procura de certo tipo de habilidades e competências para um cargo ou trabalho, a nível local ou nacional, influencia o nível de remuneração correspondente a esse trabalho. Pois havendo escassez de mão-de-obra para um determinado trabalho, a remuneração por esse trabalho pode até se duplicar de forma a influenciar os desempregados a candidatar-se à esse cargo;
- x). **Rendibilidade da organização:** os que trabalham em Organizações muito lucrativas têm maior probabilidade de receberem mais relativamente aos

Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções

que trabalham nas Organizações menos lucrativas. Estas empresas acreditam que a atracção e retenção de empregados com base em remunerações altas, permite reduzir custos e aumentar os lucros;

- xi). **Estabilidade do emprego:** a necessidade da segurança psicológica do trabalhador de que o seu emprego é permanente, para garantir a cobertura das despesas necessária para viver nomeadamente alimentação, habitação, transporte e outros, faz com que ele aceite trabalhar por uma remuneração baixa, pois tem a certeza de que o seu salário será garantido enquanto cumprir com as tarefas de forma aceitável. Actualmente, com o aumento da procura de trabalho, a segurança do emprego é imperativa;
- xii). **Diferenciação de género:** a existência de discriminação entre homem e mulher nos sistemas de remuneração tem sido uma das maiores preocupações para os advogados e defesa dos direitos das mulheres. Em trabalhos em que a força de trabalho feminina é dominante o nível de remuneração é mais baixo, relativamente aos trabalhos dominados pela força de trabalho masculina. Esta diferenciação tem vindo a diminuir com o movimento de emancipação da mulher;
- xiii). **Ocupação e Desempenho do trabalhador:** a remuneração do trabalhador, normalmente, aumenta com os anos de serviço. Até mesmo os menos habilitados com um aumento da amplitude do trabalho tornam se importantes para a organização. Através da sua experiência vão se tornando eficazes em solucionar problemas. O desempenho individual também influencia na diferenciação da remuneração de trabalhadores que realiza trabalhos similares. Normalmente associa-se ao desempenho excepcional um nível de remuneração elevado. Salientar que a comparação entre duas funções falha na correspondência devido as mudanças resultantes de adicionais responsabilidades e serviços aceites pelos próprios trabalhadores.

### **2.3. Remuneração, Motivação e Satisfação**

A necessidade de elaboração de programas de remuneração que direccionem o comportamento dos trabalhadores de forma a beneficiar a organização e o empregado, leva os gestores a procurarem entender mais e considerar os diferentes aspectos relacionados ao comportamento humano.

Segundo McShane e Von Glinow (2000:32-35), o comportamento e desempenho humano está condicionado a 4 factores:

- i). **Motivação:** considerado como sendo forças internas à pessoa que afectam a direcção (refere-se ao facto da motivação ser orientada por um objectivo), intensidade (o nível de esforço alocado ao objectivo) e persistência (insistência do esforço por um determinado tempo) do seu comportamento voluntário;
- ii). **Habilidades:** considerada como sendo as aptidões naturais (talentos naturais que ajudem a apreender e executar algumas tarefas mais rapidamente e com sucesso) e capacidades adquiridas (habilidades e conhecimento apreendido, incluindo habilidades físicas e mentais) necessário para a realização com sucesso de uma tarefa;
- iii). **Percepção do papel:** constituem as convicções da pessoa sobre que comportamentos são apropriados ou necessários numa determinada situação, incluindo as tarefas específicas inerentes ao trabalho, sua importância relativa e os comportamentos preferíveis para o cumprimento daquelas tarefas. Quanto mais especificadas forem as tarefas, os trabalhadores treinados de forma mais apropriada para o cumprimento da tarefa e fornecimento frequente e importante retro informação sobre o desempenho, mais clara é a percepção do papel a desempenhar na organização;
- iv). **Contingências situacionais:** estas constituem as condições fora de controle imediato dos empregados que influencia o seu comportamento e desempenho. Aqui alguns factores são controlados pela organização – tempo, pessoas, orçamento e espaço físico. É necessário identificar estes

factores para se poder otimizar o ambiente de trabalho. Outros factores – como preferências dos consumidores e condições económicas – fazem parte do ambiente externo, e, conseqüentemente, estão fora do controle dos empregados e da organização.

Até hoje muitos estudiosos e pesquisadores contribuíram sobre o porquê as pessoas se comportam da forma que se comportam. Todos eles referenciam a satisfação e motivação como sendo determinantes das atitudes, reacções, em geral, do comportamento das pessoas. (vide o Anexo A1)

Motivação, segundo McShane e Von Gilnow (2000:66), constitui um dos principais ingredientes do desempenho e produtividade do empregado. Mesmo em situações em que os objectivos são claros, habilidades perfeitas em ambiente de trabalho apropriado, a tarefa não será cumprida sem a existência de motivação.

Segundo Henderson (1994:47-48), Satisfação é um processo dinâmico e não uma coisa. Para alguns significa o preenchimento e gratificação de uma necessidade. Mas sob a perspectiva do emprego, significa preenchimento de uma obrigação, o que implica a existência de um contrato entre empregador e empregado, nos termos dos quais deve estar claro o que a organização espera do trabalhador e quais as remunerações que oferecem em troca da disposição das habilidades, esforço e interesses dos trabalhadores.

Henderson (1994:48) acrescenta ainda que a satisfação varia de indivíduo para indivíduo e envolve reciprocidade, isto é, as oportunidades de satisfações devem ser reconhecidas e entendidas pelas partes envolvidas para que hajam benefícios e ganhos da análise ou consideração da satisfação no local de trabalho;

Segundo Henderson (1994:47) existem três fontes de satisfação, nomeadamente:

- i). **Remuneração:** quando se define o Sistema de Compensação é importante tomar em linha de conta que as pessoas tomam decisões sobre remuneração atendendo o seu valor relativo, isto é, na base de comparações com outros. Os valores desta comparação variam de pessoa para pessoa. Os resultados

desta comparação, por sua vez, influenciam a decisão de ficar ou não no emprego, de dar o seu melhor ou prejudicar a organização;

- ii). **Trabalho ou Função:** a habilidade de poder realizar uma tarefa de forma proficiente; o reconhecimento de um trabalho bem feito e oportunidades de desenvolvimento na carreira que segue constituem factores que impulsionam a satisfação pelo trabalho. Apesar de diferentes, a satisfação pela remuneração e pelo trabalho, interagem e se influenciam directamente. A incorporação desta em aspectos estratégicos da organização indica a importância da necessidade de reconhecimento e melhoria da satisfação pelo trabalho do trabalhador;
- iii). **Organização:** esta inclui as duas anteriores e ainda vai além. A segurança no emprego minimiza a frustração e *stress* resultante da insatisfação pela remuneração e pelo trabalho. O reconhecimento de justiça em todo o tipo de decisões pessoais, limita a frustração do empregado sobre um determinado aspecto ou assunto específico. Reconhecimento, entendimento e aceitação da filosofia e política organizacional percorrem um longo caminho em direcção a satisfação organizacional.

O reconhecimento da influência da emoção no comportamento do trabalhador, poderá ser valioso no entendimento da relação entre as diferentes fontes de satisfação acima mencionadas e seus efeitos sobre o comportamento dos empregados.

### 2.3.1. Teorias de Conteúdo

#### 2.3.1.1. Evolução das teorias de conteúdo

Segundo Henderson (1994:397-400), estas teorias focalizam a tentativas de satisfação das necessidades individuais através de vários tipos de acções e comportamentos. Estas relacionam-se com a definição básica da Motivação – comportamento com vista a satisfação de uma necessidade. Um outro significado da

motivação é a indução ou incentivo a uma acção. Em ambos os casos, a motivação é considerada um processo e não uma coisa.

McShane e Von Gilnow (2000:67) afirmam que estas teorias explicam a dinâmica das necessidades dos empregados, isto é, como e porque as pessoas têm necessidades diferentes em momentos diferentes. Acrescenta ainda que entendendo as necessidades dos empregados é possível saber o que motiva eles. Neste âmbito, consideram necessidades como sendo deficiências que impulsionam ou provocam comportamentos no sentido de as colmatar.

Henderson (1994:400) acrescenta ainda que o Henry A. Murray é o contribuidor primário neste grupo de teorias. Murray identificou um número extensivo de necessidades. Abraham A. Maslow hierarquizou-as em 5 estruturas e estabeleceu uma ordem de prioridades, em que a satisfação das necessidades do nível inferior (relacionadas com a sobrevivência fisiológica) deve estar razoavelmente satisfeitas antes da tentativa de satisfação das que se situam ao nível superior (relacionadas com a compensação emocional e intelectual da pessoa).

McShane & Von Glinow (2000:68-69), acrescenta que Clayton Alderfer, agrupou a Hierarquia das Necessidades de Maslow em três (3) categorias de necessidades amplas: Existência, Relacionamento e Crescimento. Esta teoria é conhecida como Teoria de ERG (*Existence, Relatedness and Growth*). As necessidades de existência, correspondem a necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. As de relacionamento correspondem as de associação. E finalmente as de crescimento correspondem as de auto-estima e auto-realização. Esta teoria introduz a visão de que o comportamento de um indivíduo resulta da motivação simultânea de um ou mais níveis. Introduce também o conceito do Processo de Regressão por Frustração (*Frustration-regression process*), segundo o qual quem não consegue satisfazer uma necessidade do nível superior, desanima e regressa ao nível anterior.

Segundo Henderson (1994:400) e McShane & Von Glinow (2000:69), Frederick Herzberg, reorganizou a hierarquia das necessidades de Maslow e de Alderfer, desenvolvendo os conceitos de factores higiénicos e factores motivadores.



Adicionalmente, ele promoveu também a ideia de motivação intrínseca e extrínseca.

Os factores higiénicos de Herzberg estavam relacionados as primeiras três hierarquias de Maslow e primeiras duas de Alderfer, e os factores motivadores as restantes duas hierarquias superiores de Maslow e de Crescimento de Alderfer. Ele desenvolveu a hipótese de que uma satisfação positiva pelo trabalho só ocorre quando o conteúdo do trabalho em si permite o funcionamento dos factores motivadores (o trabalho em si promove a responsabilidade, sucesso, reconhecimento, e desenvolvimento do trabalho).

Um outro desenvolvimento foi a teoria das Necessidades Aprendidas, de McClelland, mencionado por McShane e Von Glinow (2000:71:73). Segundo esta teoria, as necessidades primárias ou intuitivas e sua relativa importância não são as únicas fontes de motivação. Existem também as necessidades secundárias que são aprendidas dos diversos ambientes em que vivemos e que podem também motivar um determinado comportamento. Ele agrupou tais fontes em três tipos: *Necessidades de Realização*, *Necessidades de Associação* e *Necessidades de Poder*. As necessidades de realização constituem as necessidades aprendidas nas quais as pessoas procuram alcançar objectivos razoavelmente desafiantes através dos seus esforços, como ser bem sucedida em situações competitivas, e esperam uma retro informação clara sobre o seu sucesso. As necessidades de associação são aquelas nas quais se procura a aprovação dos outros, de acordo com os desejos e expectativas, e se procura evitar conflitos e confrontos. Necessidades de Poder são aquelas nas quais as pessoas procuram controlar o seu ambiente, incluindo as pessoas e recursos materiais, em benefício próprio (poder personificado) ou de outros (poder social).

Henderson (1994:400) afirma que, os conceitos de motivadores intrínsecos estão relacionados com aqueles que tem origem interna a cada pessoa, e os extrínsecos constituem os externos a cada pessoa. A auto-estima e aumento de responsabilidade resultante de um cargo bem desenhado são motivadores intrínsecos. A remuneração e o reconhecimento de um trabalho bem realizado com uma palmada nas costas, constituem factores extrínsecos, ou por outra factores higiénicos.

### **2.3.1.2. Pesquisas e Aplicação das teorias de conteúdo aos sistemas de compensação**

Henderson (1994:400-401) apresenta uma série de autores que seguiram os estudos de Herzberg e chegaram as suas conclusões. Dentre muitos autores, ele menciona em primeiro lugar R. DeCharms e E. L. Deci, que afirmam que a remuneração por desempenho diminui a motivação e bloqueia a melhoria do desempenho. DeCharms afirma que uma tarefa com potencial intrínseco para motivar o desempenho, pode se demonstrar de efeitos pouco duradouros, em termos de motivação pela tarefa, perante uma remuneração extrínseca oferecida pela tarefa realizada. Podem ainda ser mencionadas as seguintes contribuições de Deci:

- i). É necessário que haja uma relação entre o plano de remuneração e as tarefas a serem realizadas, para que a remuneração ou o dinheiro não seja factor desmotivador;
- ii). É preciso reconhecer que um trabalho é constituído por tarefas satisfatórias e não satisfatórias, que para um desempenho aceitável devem ser propriamente cumpridas;

Um outro autor mencionado por Henderson (1994:401) é Ernest J. McCormick, que reviu o trabalho de Herzberg e constatou que não havia sido explorada a relação entre as características do trabalho e satisfação pelo trabalho, tendo sempre em conta os aspectos relacionados com as diferenças e interesses individuais. Para ele satisfação varia de indivíduo para indivíduo e de situação para situação. O que é motivador e satisfatório para uma pessoa pode ser desmotivador e estafante para outra.

Na abordagem de Herzberg, segundo Henderson (1994:401), a distinção entre os factores higiénicos e motivadores baseava-se na *amplitude de tempo*. Por exemplo, a ocorrência de um aumento salarial, causa uma certa euforia e motivação momentânea, pois logo se volta ao estado anterior ao aumento, já no caso do salário actual pouca influência exerce sobre a vontade de melhoria de desempenho. Assim

os factores motivadores têm uma maior amplitude de duração da motivação. O período de declínio para cada um dos conjuntos de factores é intrínseco e específico a cada situação.

Tanto para o Paschoal (2001:8) como para Henderson (1994:401), Herzberg e outros estudiosos entendem que o salário é um factor higiénico, uma vez que tratado correctamente não gera motivação, mas qualquer incoerência causa desmotivação. Um caso típico de desmotivação originada pela remuneração ocorre quando mesmo, à organização, remunerando acima de mercado, e reconhecido pelos empregados, existem injustiças salariais internas.

Edward E. Lawler III, um dos autores mencionados por Henderson (1994:402), na sua pesquisa testando a teoria de Herzberg, constatou que os gestores com altos níveis de remuneração têm maiores necessidades de segurança e estima relativamente aos com baixo nível de remuneração. Ele inferiu também que se os empregados tivessem outras formas de satisfazer as suas necessidades, o dinheiro teria um valor muito baixo na motivação do comportamento desejado. Ele afirmou ainda que as organizações seriam mais bem sucedidas se elas:

- i). Identificassem grupos em que a força das necessidades diferenciada é evidente;
- ii). Formulasse estratégias de selecção que pudessem identificar as pessoas cujas necessidades possam ser satisfeitas por via de sistemas de remuneração ligados ao desempenho.

McShane e Von Glinow (2000:73-74), assim como outros mencionados acima, defendem que o efeito da remuneração sobre a motivação das pessoas depende das necessidades que estes sentem. Assim as Teorias de Conteúdo sugerem às Organizações a remunerar os empregados de acordo com a escolha deles (que normalmente será um pacote de remuneração com maior valor para eles), um sistema flexível. Neste contexto, os que têm um bom desempenho talvez troquem o bónus por um extra tempo livre.

Um outro ponto que McShane e Von Glinow (2000:74) apontam, é que as teorias de Conteúdo alertam sobre a excessiva dependência sobre as remunerações financeiras como fonte de motivação. Algumas teorias são muito críticas sobre o dinheiro como motivador. Mas, como elas mencionam, existem outras fontes de motivação. Quer dizer, as Organizações devem reconhecer tanto as fontes não financeiras, assim como as financeiras de motivação.

### **2.3.2. Teorias de Processo**

#### **2.3.2.1. Evolução das teorias de processo**

Segundo Henderson (1994:402), estas teorias aprofundam as Teorias de Conteúdo, descrevendo o funcionamento do processo de motivação. Os responsáveis pelo Sistema de Remuneração acham estas teorias mais úteis relativamente às Teorias de Conteúdo, porque apresentam o reconhecimento implícito da motivação como um processo com partes identificáveis e potencialmente observáveis.

Henderson (1994:402) afirma ainda que as Teorias de Processo fornecem informações sobre como desenvolver cada parte e como rever os resultados de cada parte do processo. Assim, os responsáveis pelo Sistema de Remuneração devem ser capazes de identificar e reconhecer as acções que ocorrem nas mentes das pessoas envolvidas no Programa de Remuneração. Ele menciona ainda alguns autores que se enquadram neste grupo de Teorias, que a seguir serão mencionados.

Victor H. Vroom, citado por Henderson (1994:402) e McShane e Von Glinow (2000:74), desenvolveu a *Teoria das Expectativas*, que recebeu maior aceitação entre os pesquisadores relativamente a muitas outras teorias de motivação. Aqui motivação representa ideias ou pensamentos que a pessoa sobre quais as possíveis consequências de uma determinada acção. Segundo esta teoria é necessário que esteja claro quais as actividades desejáveis, é preciso também associar os resultados e consequências específicas a um determinado tipo de acções e ainda determinar prazo para a dos resultados desejáveis para a elaboração de um sistema de incentivos.

Segundo McShane e Von Glinow (2000:74-78), a Teoria das Expectativas defende que o esforço no trabalho é direccionado no sentido de comportamentos que as pessoas acreditam conduzir a resultados desejados. A variável principal é o Esforço, que por sua vez depende de três factores:

- i). **Esforço para o desempenho esperado ( $E \rightarrow P$  ou *Effort* ou *E*):** baseadas na auto-estima e experiência anterior, é a probabilidade percebida de que um determinado nível de esforço resultará num determinado nível de desempenho;
- ii). **Desempenho para o resultado esperado ( $P \rightarrow O$  ou *Instrumentality* ou *I*):** constitui a probabilidade percebida de um determinado comportamento ou desempenho terá um determinado resultado;
- iii). **Valência do resultado (*Valence* ou *V*):** constitui a satisfação ou não antecipada que se sente sobre um determinado resultado.

Um outro autor mencionado por Henderson (1994:402-403), cujo trabalho é considerado um dos mais valiosos, é o B. F. Skinner. A sua pesquisa focaliza-se no comportamento operante (aprendido). Na sua pesquisa ele afirma que o comportamento operante não só depende das suas consequências, mas também que o ambiente molda, altera e gere o comportamento.

Psicólogos e Comportamentalistas, seguidores de Skinner, aumentaram o valor da Teoria dele desenvolvendo a *Teoria de Reforço* que acrescenta as seguintes três visões sobre o comportamento humano:

- i). As pessoas não representam papéis activos na determinação do seu comportamento; eles são agentes que apenas respondem à estímulos e forças externas;
- ii). Conceito de necessidade ou comportamentos direccionados conduz a resultados inaceitáveis devido a impossibilidade de se poder observar, identificar e medir as forças ou estímulos;
- iii). As mudanças constantes no comportamento das pessoas resultam do reforço de um determinado comportamento.

*Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções*

Existem quatro abordagens de reforço utilizadas para encorajar e atingir os comportamentos desejados que são: reforço positivo, castigo ou punição, reforço negativo e extinção. Sendo a remuneração um incentivo de curto prazo e este por sua vez o mais utilizado e implementado para promover o reforço positivo, será objecto de maior relevância o reforço positivo.

Tabela 1: Contingências do Reforço

	<b>Introdução da Consequência</b>	<b>Nenhuma Consequência</b>	<b>Remoção da Consequência</b>
<b>Aumento ou Manutenção do Comportamento</b>	<b>Reforço Positivo</b> e.g. Você recebe um bônus após a concretização com sucesso de um projecto importante.		<b>Reforço Negativo</b> e.g. O supervisor para de lhe criticar quando o seu desempenho melhora.
<b>Redução do Comportamento</b>	<b>Castigo</b> e.g. Ameaça de despromoção ou despedimento após ter tratado mal um cliente.	<b>Extinção</b> e.g. Colegas trabalhadores não o elogiam mais quando engrena em partidas perigosas.	<b>Castigo</b> e.g. cedes o teu lugar preferido de estacionamento ao empregado que arrecadou maior volume de vendas do mês.

Fonte: McShane & Von Glinow (2000:43).

Reforço positivo, este procedimento mantém ou incrementa o nível de resposta através de estímulos após cada resposta. Pois considera-se um reforço positivo ao estímulo que é apresentado contingencialmente como consequência de uma resposta, em resultado da qual a taxa de resposta aumenta ou se mantém. Reconhecimento por bom desempenho ou esforço, remuneração pelo desempenho, actividades e eventos especiais funcionam como reforços positivos.

O reforço positivo passa pelas seguintes três fases:

- i). O empregador fornece uma indicação (notificação ou tarefa por realizar);
- ii). O comportamento do empregado é aceitável (cumprimento com sucesso da tarefa);
- iii). O empregador remunera de forma compatível com o resultado (devido a importância da remuneração para o empregado, induz a repetição do comportamento demonstrado. A remuneração constitui um reforço positivo

quando comportamento desejado ocorre cada vez mais em seguimento da remuneração contingencial).

McShane e Von Glinow (2000:79-81) apontam ainda a *Teoria de Equidade*, que explica como pessoas desenvolvem percepções de justiça na distribuição e troca de recursos. Como uma teoria de processo ela explica o que os empregados são motivados a fazer numa situação em que se sentem tratados de uma forma desigual. Esta teoria tem quatro elementos ou indicadores principais: o ratio resultados/insumos, base de comparação, avaliação da equidade e consequências da desigualdade.

O trabalhador em primeiro lugar procura valorizar até que ponto o resultado (recebimentos ou contrapartida) cobrem os insumos (investimento ou contribuições) por eles fornecidos. Após esta avaliação ser apurada, partem para a comparação da sua situação com a de outros, procurando avaliar a equidade, resultando daqui três situações: igualdade de condições, desigualdades de sub ou sobre-remuneração.

Numa situação de desigualdade os empregados procuram reduzi-la ou eliminá-la, dependendo das experiências vividas e da situação em que encontram na avaliação da igualdade, sempre em prole de uma situação vantajosa, de diversas formas, por exemplo, diminuição do esforço ou desempenho (mudança de insumos); procurar resultados desejados por via de aumento de salário, uso desapropriado das dispensas por doença e até mesmo roubos ou uso dos recursos e instalações da organização em seu benefício; distorção da percepção dos insumos e resultados de forma a restabelecer a equidade; afastamento de este tipo de situações, como transferências, ausências; alteração dos insumos ou resultados da base de comparação por meio de influencia a, ou trabalhar a um ritmo lento ou realizar a maior parte das tarefas por realizar; ou então substituição da base de comparação por uma que tenha um ratio mais compatível.

Outro processo a que tanto McShane e Von Glinow (2000:82-83) como Henderson (1994:434) fazem referência é o de *Fixação ou definição de Objectivos (Goal Setting)*, que se aplicado formalmente é conhecido como sendo a *Gestão por*

**Objectivos**<sup>ii</sup>. Esta constitui o processo de motivação dos empregados e clarificação das percepções de papéis a desempenhar estabelecendo objectivos de desempenho. Este processo melhora potencialmente o desempenho do trabalhador de duas formas:

- i). Estendendo intensidade e persistência do esforço;
- ii). Fornecendo aos empregados uma percepção clara dos papéis e/ou funções de forma que os esforços sejam canalizados a comportamentos que melhorem seu o desempenho.

Este processo de definição de objectivos deve observar as seguintes condições, identificadas por McShane e Von Glinow (2000:84-86); para que se maximize o esforço e desempenho nas tarefas:

- i). Os objectivos devem ser específicos, de forma a comunicar de forma clara e objectiva os desempenhos esperados para que o esforço dos trabalhadores seja direccionado eficiente e seguramente;
- ii). Objectivos orientados por resultados desejados e não por processos, referindo se directamente ao desempenho da pessoa no trabalho;
- iii). Objectivos tentadores, isto é, quando uma tarefa é vista como um desafio os trabalhadores tendem a se esforçar de uma forma persistente e intensa, para além do facto de que quando cumprido o objectivo, satisfaz as necessidades e crescimento e realização;
- iv). Comprometimento aos objectivos, isto é, os objectivos não devem representar desafios exagerados que se tornem muito difíceis de cumprir e diminuam o nível de comprometimento e interesse dos trabalhadores em cumpri-lo, atendendo o nível de *auto-eficácia*<sup>iii</sup> do trabalhador;

---

<sup>ii</sup> "Processo de definição ou fixação de Objectivos de forma participativa, no qual os objectivos organizacionais são hierarquizados até ao nível dos grupos de trabalho e trabalhadores individuais." McShane e Von Glinow (2000:83).

<sup>iii</sup> "Convicção da pessoa de que tem as qualificações, motivação e contingências situacionais para o cumprimento com sucesso de uma tarefa." McShane e Von Glinow (2000:52).



- v). Retro informação sobre os objectivos, isto é, deve se permitir a participação, pois incute um sentimento de propriedade dos objectivos o que aumenta o comprometimento do seu cumprimento, e a respectiva retro informação, pois esta constitui uma importante fonte de aprendizagem para além de que a pessoa se sente satisfeita ao saber que cumpriu com os objectivos definidos.

### **2.3.2.2. Pesquisa e Aplicação das teorias de processo aos sistemas de compensação**

Segundo McShane e Von Glinow (2000:77-78), em termos de aplicação, a Teoria das Expectativas, é um dos melhores modelos existentes para a previsão do esforço de trabalho e motivação, assim como ajudam na identificação de formas e estímulos para incrementar os níveis dos três elementos acima indicados (E, I e V), de forma a se cumprir com excelência uma tarefa. A tabela *Practical applications of expectancy theory* (Anexo A2) mostra alguns exemplos em termos de aplicação. Acrescentam que esta teoria é muito difícil de testar devido a imensidão de níveis de desempenho e resultados que os empregados possam imaginar devem ser reconhecidos pela teoria, para além de problemas de medição e elaboração do plano de pesquisa.

Segundo Henderson (1994:403-404), Skinner e as teorias de reforço indicam que a remuneração (consequência ou reforço) terá maior influência motivadora caso o empregado reconheça a existência da relação directa entre as actividades realizadas, resultados alcançados e remunerações ganhas. Quanto maior rápida e próxima do cumprimento da tarefa estiver a remuneração, em termos de tempo de entrega, o seu valor motivador também crescerá.

Estes elementos da teoria motivadora apoiam a ideia de que os mais fortes incentivos de curto prazo são os que condicionam o desempenho individual, e os mais fracos aqueles utilizados no relacionamento do desempenho individual ao geral da organização. Isto não quer dizer que os incentivos de curto prazo baseados em trabalhos por departamentos ou organização têm pouco valor motivador. Quer dizer

Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções

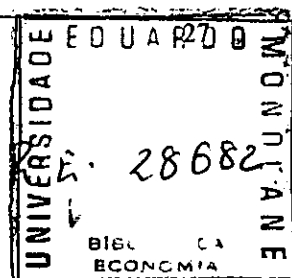
sim, que estas duas últimas formas de incentivo são fracas relativamente aos que se relacionam com a contribuição individual ou desempenho da equipe em que o indivíduo é membro da equipe.

Henderson (1994:404) aponta como um exemplo prático que pode ser mencionado, a descrição de Frederick W. Taylor, sobre Motivar Schmidt. Nesta, Taylor convence Schmidt de que, se seguisse as instruções sem questionar, ele poderia se tornar um Homem da 1ª classe, que normalmente carrega 47 toneladas de ferro bruto por dia, ao invés de 12,5 toneladas. E por esse trabalho passaria a receber \$1.85 por dia ao invés de \$1.15. O processo continuou com o cumprimento do incremento na produção, incluindo a aplicação dos quatro seguintes princípios de Gestão Científica:

- i). Análise do trabalho de uma forma compreensiva (observação, identificação dos pontos ou aspectos críticos do trabalho);
- ii). Selecção e treino da pessoa ideal na realizar a tarefa de forma correcta;
- iii). Cooperação com os trabalhadores para certificar que a tarefa está sendo cumprida de acordo com o que foi indicado e padrões de produção (providenciar os meios necessários para o cumprimento da tarefa);
- iv). Divisão do trabalho a ser realizado pela Direcção e o trabalho a ser realizado pelos empregados.

Este processo é ainda aplicável para a melhoria no entendimento e desempenho num ambiente de trabalho direccionado pelo conhecimento. Todas as pesquisas modernas continuam a apoiar o conceito quase intuitivo de que todos os trabalhadores, de todos os níveis da organização e de todo o tipo de trabalho ou cargo, acreditam que a remuneração ou parte dela deve estar relacionada ao desempenho (individual, da equipe, do departamento, ou da organização).

McShane e Von Glinow (2000:81-82) afirmam que a teoria de equidade permite explicar porquê os empregados roubam dos empregadores, porquê se tornam hostis no serviço e ainda muitos outros comportamentos dos empregados, pois se o sentimento de injustiça é forte, os empregados perdem a motivação de trabalhar,



podendo deixar a organização, roubar dela ou ainda aderir aos sindicatos para reivindicar igualdade.

Assim um aspecto importante que pode ser aferido da teoria de equidade é a necessidade de tratar continuamente as pessoas de uma forma justa, no que concerne à distribuição de remunerações. Mas à medida que a organização se torna diversa em termos de tipos de trabalhadores, mais complicada fica a manutenção da equidade. Nestes termos é necessário entender os insumos e resultados que são importantes para as pessoas e deve-se procurar explicar como as remunerações são distribuídas.

Salientar que o princípio ético de Justiça na distribuição sugere que a desigualdade é aceitável se: a) todos têm acesso igualitário as funções favorecidas na sociedade; b) Salvaguarda os interesse dos menos afortunados na sociedade. Isto quer dizer que todos devem ter a mesma acessibilidade a funções bem pagas e prestigiadas na sociedade, e que uns podem receber altos níveis de remuneração desde momento que beneficie os menos afortunados – não deve haver discriminação.

Em termos práticos, o processo de definição de Objectivos apresentam dois problemas, identificados por McShane e Von Glinow (2000:86-87), um é que quando associados a incentivos monetários, os objectivos, os empregados tendem a seleccionar os objectivos mais fáceis e atingir. Daqui pode ser inferido que o processo de definição dos objectivos deve ser realizado separadamente do processo de definição de compensação.

Outro problema é que a definição dos objectivos pode influenciar no desempenho das tarefas novas e mais complexas, porque para identificar o melhor processo de realização destas tarefas as pessoas precisam de adquirir informação sobre o ambiente via experiência, sem uma tentativa consciente (aprendizado implícito). Já nas tarefas simples e rotineiras, este processo funciona, porque os melhores processos de trabalho já são conhecidos ou são facilmente aprendidos sem muito que pensar.

### **3. Sistemas de Remuneração**

#### **3.1. Elementos críticos: função ou cargo, remuneração e Homem**

O cargo constitui a forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem em um conjunto mais ou menos formal. (Paschoal, 2001:4) Assim, tradicionalmente, o cargo constitui aquele pelo qual o mercado, os usos e costumes e a organização interna das Organizações, traçavam a área de actuação dos seus ocupantes (responsabilidades, direitos, obrigações, requisitos), geralmente restrito a uma determinada área de especialização. Assim tudo que não se integrasse nessa área não constituía obrigação do ocupante do cargo.

Dentro do sistema tradicional de remuneração, o cargo ocupa um lugar central, sendo de importância fundamental a sua definição, a definição do seu alcance, responsabilidade, autoridade (via descrição da função), pois neste sistema para além do perfil do seu ocupante depender da definição do cargo, os requisitos (escolaridade, experiência, conhecimentos especializados, domínio de idiomas, etc.) que devem estar equilibrados com as responsabilidades e complexidades, são voltados para o cargo.

A denominação do cargo é muito importante, pois para além de espelhar o alcance do cargo, pode também provocar situações de constrangimentos aos seus ocupantes, porque estes, normalmente se apresentam pela posição que ocupam na organização, que traduz pelo seu cargo.

Actualmente verifica-se uma tendência crescente do alargamento do campo de actuação das pessoas dentro das organizações, onde se procura que as pessoas sejam mais polivalentes e ecléticas, deixando de se prender apenas a um posto de trabalho. Isto dará ao cargo o sentido mais amplo (generalista), podendo chegar ao ponto das pessoas serem remuneradas pelos assuntos que dominam dentro da organização, deixando de existir o actual conceito de cargo (especialista), caso esse extremo do facto venha ocorrer.

Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções

Um outro elemento crucial, para além do cargo, no Sistema de Remuneração é a própria remuneração ou salário. Este tem sido a principal ponte de relação entre as organizações e seus colaboradores. Apesar da existência de outros factores muito importantes, nessa relação, este tem sido o mais relevante. Pois mesmo as pessoas, que não dependem da remuneração para viver, fazem questão de ter uma remuneração justa e de preferência o mais elevado possível.

O salário, de uma forma resumida, segundo Paschoal (2001:19) deve ser:

- i). Justo internamente (isto é, compatível com as responsabilidades e desempenho das pessoas);
- ii). Competitivo externamente (isto é, as pessoas não se sintam compelidas a trocar a organização por uma outra);
- iii). Compatível com as condições económicas da organização.

Tradicionalmente, a justiça interna somente configura-se caso os cargos estejam justamente hierarquizados, um salário central que corresponde às posições dos cargos nessa hierarquia e os ocupantes tiverem salários compatíveis com a sua situação em relação aos cargos, dentro de uma faixa calculada a partir desse valor central, isto é, deve-se verificar equilíbrio nos seguintes termos:

**CARGO = HOMEM = REMUNERAÇÃO**

Existem pelo menos 12 situações de desequilíbrio, segundo Paschoal (2001:19), e cada qual com suas consequências:

Figura 1: Desequilíbrios entre Homem (H), Cargo (C) e Remuneração (R ou S)

	S		C		H	
1.HC	2.HC	3H S	4.H S	5. CS	6. CS	
		S		C		H
	H	H	C	C	S	S
7. C	8. S	9.H	10. S	11. C	12.H	
	S	C	S	H	H	C

FONTE: Paschoal (2001:19).

Por exemplo, se a organização tiver um motorista na situação 4, ela está gastando mais do que deve, o ocupante está inseguro, insatisfeito e subproveitado, sem

desafio profissional. Sabemos que as pessoas são mais produtivas quando seu trabalho representa algum desafio.

As possibilidades de ocorrência de desequilíbrio são muitas, por exemplo o cargo pode estar equilibrado com o Homem, mas não com a remuneração. Qualquer das ocorrências provoca problemas na organização e no empregado. Assim, ao analisar qualquer problema salarial ou de cargo, é necessário primeiro examinar a existência ou não deste equilíbrio.

### **3.2. Variâncias dos Sistemas de Remuneração**

A existência de uma organização pressupõe uma missão. E para o cumprimento dessa missão, a organização precisa de atrair e reter pessoas com certo tipo de conhecimento, habilidades, competências e atitudes. Assim a organização providencia determinadas condições, dentre as quais se encontra a remuneração, como forma de atrair e reter tais qualidades. Relembrar que a remuneração não é o único factor que influencia o comportamento humano,

As Organizações, segundo Henderson (1994:3-4), desenham e implementam um Sistema de Remuneração para direccionar o comportamento dos seus trabalhadores ao cumprimento dos seus objectivos e metas. Se a remuneração estimula comportamentos desejados, então deve corresponder a procura dos trabalhadores, cujo comportamento procura influenciar.

Henderson (1994:4) afirma ainda que o sistema de remuneração de uma organização inclui tudo que o empregado valoriza e deseja e que esteja dentro das possibilidades ou prioridades da organização. Uma variedade de classificações pode ser encontrada, para facilitar a identificação dos tipos e qualidades de remuneração, facilitando a separação das componentes de *compensação* das que constituem a *não compensação*.

Todo o tipo de remuneração que se classifique como pagamentos monetários (moedas, papel moeda, cheques ou cartões de crédito) e em espécie (bens e serviços que representem um valor equivalente ao que foi oferecido ou recebido) se

*Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções*  
enquadram no *sistema de compensação*. Todos os restantes tipos de remuneração fazem parte do *sistema de não compensação*.

Qualquer actividade que influencia o bem-estar intelectual, emocional e físico do trabalhador e que não é especificamente coberto pelo Sistema de Compensação, faz parte do Sistema de Não Compensação. Assim, este Sistema é difícil de se classificar e os seus componentes são muito complexos. Os componentes deste Sistema são considerados críticos para a melhoria do ambiente de trabalho e consequentemente do desempenho do local de trabalho.

Dado o enfoque pretendido, no presente trabalho, o Sistema de Compensação será mais desenvolvido nos sub-temas seguintes, pois a remuneração aos trabalhadores, sendo uma contrapartida aos serviços disponibilizados pelos trabalhadores a organização, se integra no Sistema de Compensação. Tratando-se da RHC, mais especificamente, integram-se na dimensão da Remuneração Base. Em anexo se encontra um material que explica e caracteriza o Sistema de Não Compensação (Anexo A3).

### **3.2.1. Sistema de Compensação**

O Sistema de Compensação total pode ser caracterizado de diversas formas. Pode-se subdividir em componente fixa e variável, componente monetária espécie e ainda de acordo com os diversos aspectos relacionados com o trabalho. Assim existem muitas formas de classificação.

Segundo Henderson (1994:4-5), este sistema resulta da alocação, conversão e transferência das receitas da organização aos seus trabalhadores, de forma a satisfazer as reivindicações em forma de dinheiro (monetárias) e em espécie sobre os bens e serviços.

As reivindicações monetárias têm normalmente sido salários e ordenados pagos ao empregado em dinheiro, ou outra que seja facilmente transformável em dinheiro de acordo com a opção do empregado. Estes salários e ordenados podem se subdividir

Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções  
em pagamentos ganhos e recebidos no momento presente e em pagamentos ganhos  
mas não recebidos até um determinado período – *pagamentos diferidos*.

As reivindicações em espécie constituem requisições sobre bens e serviços disponibilizados e pagos, total ou parcialmente, pela organização. Este tipo de pagamento dá aos trabalhadores pouca ou nenhuma oportunidade de obter ganhos monetários imediatos. Muitos desses pagamentos em espécie substituem pagamentos em dinheiro do rendimento dos trabalhadores de forma a tirar proveito das vantagens da economia de escala associada às compras industriais, e dos benefícios fiscais.

Para Henderson (1994:8-9, 15-6), existem diferentes dimensões do Sistema de Compensação e cada uma delas contém um determinado número de compensações. Ele apresenta dois modelos, de acordo com a óptica em que é apreciado, isto é, de acordo com a sua utilidade na óptica do trabalhador e/ou da organização.

O primeiro, de maior utilidade para os trabalhadores, é constituído pelas oito (8) dimensões seguintes (cujas características podem ser vista no Anexo A4):  
a) Pagamento pelo trabalho e desempenho; b) Pagamento pelo tempo não trabalhado;  
c) Continuidade do Rendimento por incapacidade; d) Continuidade do Rendimento por perda do emprego; e) Rendimento diferido; f) Continuidade do rendimento familiar (esposa); g) Protecção contra acidentes, doenças e das competências; h) Pagamentos equivalentes do Rendimento.

O segundo modelo, de maior utilidade óptica da organização, é constituído por 4 dimensões, que resumem as mencionadas acima, nomeadamente:

- i). **Salário ou Remuneração Base:** sob perspectiva de muitos empregados a determinação e administração deste constitui a parte mais importante no sistema de compensação. Este determina o estilo de vida do trabalhador, o tipo e quantidade de comida, roupa, casa, transporte e ainda o tipo de lazer que o trabalhador pode desfrutar;
- ii). **Adicionais a Remuneração Base:** para a maior parte dos empregadores esta é a constituinte menos crítica do Sistema de compensação. Esta inclui horas



extras, Diferenciais de turno, Trabalho aos fins-de-semana e feriados, e outros resultantes de trabalhos fora do normal funcionamento;

- iii). **Incentivos:** em certos tipos de trabalho existem prémios, bónus, participações entre outras aos trabalhadores por um determinado desempenho, por conseguir atingir uma determinada meta predeterminada. Esta dimensão só é praticável em situações em que o *output* seja mensurável;
- iv). **Abonos e Serviços:** esta dimensão inclui férias remuneradas, remuneração enquanto suspenso ou dispensado, remuneração enquanto estiver doente ou acidentado, assistência médica e medicamentosa, aposentadoria, suporte dos dependentes em caso de morte do empregado, e provisão de uma variedade de serviços e bens desejáveis desde carro da empresa, a cafés, a actividades de recreação, a assistência a criança. Estes afectam o nível de vida corrente e futuro.

Segundo McShane e Von Glinow (2000:98-105) existem quatro tipos principais de compensações, não ignorando que existem outros tipos de compensações:

- i). **Compensação com base na Antiguidade e Participação:** uma grande porção do salário é baseada na antiguidade e participação. Alguns tipos de remuneração aumentam com a antiguidade (por exemplo férias mais longas para os mais antigos, salário base aumenta com a antiguidade). Algumas empresas oferecem vantagens especiais para certo nível de antiguidade;
- ii). **Compensação com base na Função:** a maior parte das Organizações utilizam este sistema para remunerar os seus trabalhadores. Realizam uma avaliação das funções ou cargos de forma a poderem apurar o valor de cada função em termos de qualificações, esforço, responsabilidade e condições de trabalho necessárias ou então realizam uma pesquisa de mercado sobre as práticas salariais. Quanto mais exigentes forem em termos de qualificações e esforço, maior é o seu valor e consequentemente maior o nível de remuneração;

- iii). **Compensação com base nas Habilidades e Competências:** a remuneração com base nas qualificações e competências consiste modalidade emergente perante a remuneração com base nas tarefas ou funções a desempenhar. Assim quanto mais qualificações e competência (necessária) tiver maior será o nível de remuneração. Neste espera-se dos empregados competências diversa e tais competências são avaliadas com base na observação de determinados padrões de comportamentos.
- iv). **Compensação com base no Desempenho:** este tipo de remuneração não é nova, aparece agora com novas modalidades de remuneração, que podem ser agrupadas em três áreas:
- a) Ao **nível organizacional** temos dois tipos: a) *Participação nos lucros* (sistema de remuneração em que um determinado grupo designado de trabalhadores recebe uma parte dos lucros da organização), e b) *Participação na organização* (sistema de remuneração que encoraja o trabalhador a comprar acções da empresa e os remunera com base nos dividendos que deles advêm);
  - b) Ao **nível das equipas** temos: a) *Bónus especial* (remuneração pelo cumprimento em grupo de uma tarefa específica ou um determinado objectivo), e b) *Partilha dos ganhos* (remuneração baseada no percentual sobre a receita, procurando incentivar redução de custos e aumento da eficiência do factor mão-de-obra no processo de trabalho)
  - c) Ao **nível individual** temos: a) *Bónus* (que representa a remuneração por cumprimento satisfatório de uma tarefa específica ou um determinado objectivo); b) *Pagamento pelo mérito* (remuneração com base na avaliação dos resultados do desempenho); c) *Comissões* (remuneração com base no volume de vendas); e d) *Taxa por unidade* (remuneração com base no número de unidades produzidas pelo profissional).

### **3.2.2. Novos Paradigmas<sup>iv</sup>**

Hoje os executivos entendem que o ser *Homem* não é apenas um instrumento, um simples meio, um simples factor de produção que pode ser descartado e tem limitação. O *factor Humano*, diferentemente dos outros tem a capacidade de auto-desenvolvimento, tem consciência e faz sentir o seu peso na sociedade, o que garante a funcionalidade das organizações, pois a qualidade e a produtividade só se conseguem com pessoas estimuladas.

A remuneração tradicional é aquela cuja base de definição é apenas a função – caracterizada por descrição das obrigações, direitos, responsabilidades e requisitos. Actualmente as Organizações estão a valorizar mais os profissionais polivalentes e flexíveis, levando a mudanças na estrutura hierárquica e a redefinição das atribuições dos demais níveis.

Neste âmbito, torna-se necessária a diferenciação do desempenho individual, isto é a diferenciação dos excelentes dos que são regulares. Surge assim um novo modelo de remuneração, RHC, onde a remuneração é com base no que o profissional sabe e no que contribui para o sucesso da empresa.

Segundo Resende (2002b), o problema número um do pessoal é o salário, sendo o segundo a valorização e reconhecimento, o terceiro a liderança e quarto relações e comunicação. Acrescenta ainda que o problema não reside no valor relativo do cargo, nem no valor do salário comparado com o do mercado, mas sim nos critérios e processos de remuneração.

Um outro aspecto que é questionado às práticas tradicionais é o facto da empatia em relação as expectativas, interesses e necessidades dos empregados não ser levada em conta. Ela foca a remuneração mais para a conveniência da empresa do que dos funcionários, favorecendo a colectividade em detrimento das competências e talentos individuais.

---

<sup>iv</sup> Texto adaptado de Gomes (1998), Resende (2002a, 2002b).

Os interesses dos empregados, ao contrário do que se pensa, baseiam-se nos critérios justos e transparentes, valor individual (representado pela qualificação, competência) recompensado e ainda conhecer as possibilidades e perspectivas de evolução profissional.

Uma outra crítica ao Sistema tradicional é o nível de importância dada a factores como conduta, comportamento e tempo de casa, que são os principais causadores dos problemas e aumentam o custo sem agregar valores aos resultados. Esses factores devem estar associados a outras formas de recompensa e incentivos, sem ser o salário base ou nominal.

A avaliação do desempenho tem sido uma das muitas áreas polémicas quando se fala das Remunerações. Esta prática, em virtude do seu alto grau de subjectividade e inconsistência, deve estar associada a alguma forma de remuneração variável. Mas, relativamente a remuneração fixa deve ser introduzida a avaliação de potencial, que tenha em conta os factores de qualificação ou habilidades e competências.

As práticas tradicionais submetem as organizações à custos elevados da folha de pagamento, até certo ponto custos maiores do que os necessários, devido a persistência de visões erradas sobre a relação salário e motivação e comportamento das pessoas e ainda devido a fragilidade de políticas e critérios.

Uma outra crítica ao sistema tradicional de remuneração é o facto da utilização limitada e genérica dos factores (como: escolaridade/formação; tempo de experiência; aptidões, competências, habilidades; e condutas) existentes para seleccionar, avaliar o desempenho, remunerar e promover as pessoas.

Alguns exemplos dessa generalidade e limitação são inexistência do relacionamento das qualificações com as exigências objectivas da função, quantificação da experiência necessária constitui um parâmetro impreciso e relativo, confusão entre a conduta (que tem a ver com a assiduidade, dedicação, pontualidade, responsabilidade, cooperação, e outras) e desempenho.

A identificação das aptidões permite colocar pessoas certas nos locais certos. A avaliação do desempenho não é mais do que um elemento do processo de controle

*Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções*

do que foi planeado e está sendo cumprido. A conduta deve ser um factor ou elemento a tomar em conta na definição dos princípios e valores da empresa e na gestão da disciplina organizacional e comportamental, e não como critério de remuneração fixa como tem acontecido.

Resende (2002a:385) aponta ainda como aspectos do obsoletismo do modelo tradicional a pouca interacção e transparência na relação com as áreas internas entre os sectores ou profissionais, não procurando diagnosticar nem sentir as necessidades e sentimentos das pessoas.

Associado a este aspecto está um outro, o de que o modelo tradicional é elaborado e revisto com pouco envolvimento das áreas, o que ignora moderna concepção de que a definição de responsabilidades, funções e papeis da área de RH e de gestores de pessoas, que devem actuar em parceria e estreito entendimento, deve ser realizada de forma integrada.

Outra evidencia do obsoletismo do modelo tradicional apontado por Resende (2002a:384) é o facto de agregar poucos valores aos objectivos e missões da área de RH, pois está mais voltado para as funções organizacionais e legais que para o aperfeiçoamento das relações trabalhistas e a satisfação dos empregados.

Resende (2002b) sugere uma ideia quantitativa aproximada da mudança de importância a ser dada aos componentes dos Planos de Remuneração Fixa, em que a avaliação das competências assumem um papel relevante, em detrimento do aumento por mérito e avaliação de cargos:

Tabela 2: Peso dos Componentes dos Planos de Remuneração

FACTOR	PESO	
	ANTERIOR	ACTUAL
Avaliação de cargo	40%	20%
Aumento de "mérito"	20%	0%
Carreira	10%	20%
Pesquisa de mercado	30%	25%
Avaliação das competências	0%	35%

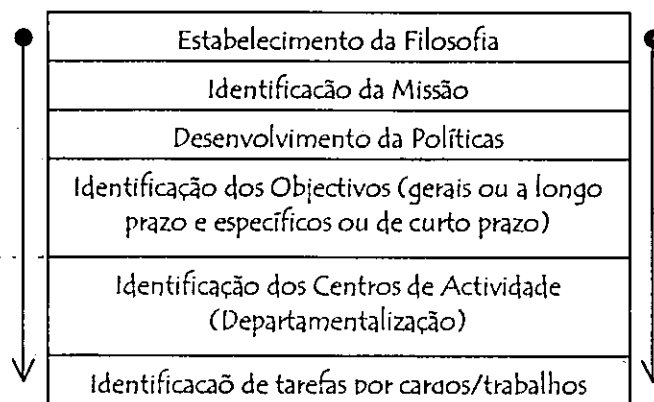
Fonte: [www.enioresende.com.br/artigo.htm](http://www.enioresende.com.br/artigo.htm), (2002b).

### **3.3. Estrutura Organizacional e a Política Salarial**

O entendimento de como as estratégias da organização e as relacionadas táticas interagem é de crucial importância para o bom desempenho tanto da organização como dos seus colaboradores.

O estabelecimento e desenvolvimento de uma organização estão assentes num processo que Henderson (1994:44-46) esquematiza como se segue:

Figura 2: Processo de estabelecimento de uma organização.

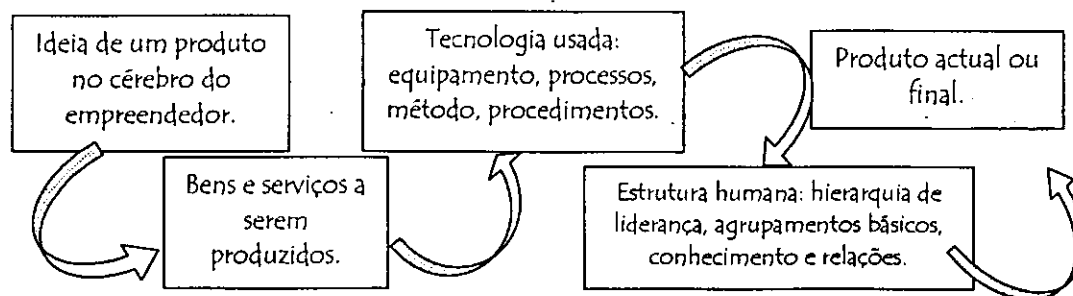


Fonte: Adaptado de Henderson (1994:44).

- i). **Filosofia da organização:** apesar de muitas organizações não terem a sua filosofia de funcionamento escrita, as expressões orais e as acções dos seus líderes estabelecem a filosofia de funcionamento da organização. A filosofia estabelece linhas gerais para a tomada de decisões e acções ou tarefas a executar pelos membros da organização. Ela representa os valores da gestão do topo ou do líder da organização. Um aspecto muito importante para o sucesso de uma organização é a congruência entre os valores da organização e os dos seus membros;
- ii). **Missão da organização:** a missão descreve a amplitude, o campo em que a organização pretende actuar – produto ou serviço que pretende fornecer e como – que funcionam como guia para acções de longo prazo. A filosofia indica os padrões de acção dos empregados, a missão identifica os resultados desejados que devem ser traduzidos em acções;

- iii). **Política da organização:** estas contituem as linhas gerais para o direccionamento das realizações das actividades da organização. A influência do comportamento humano e da procura da Sociedade sobre a organização, faz com que as políticas sejam amplas de modo a abarcar as diferentes actividades e comportamentos necessários nos vários centros de actividade ou trabalhadores individuais da organização. Um outro aspecto muito importante é que as políticas sejam compreendidas por todos os membros da Organiação;
- iv). **Objectivos da organização:** neste domínio procura-se especificar, em termos de *output*, a missão definida. A definição do objectivos, orientados para os resultados, pode ser dividido em dois grupos, os objectivos gerais ou de longo prazo e os específicos ou de curto prazo para os centros de actividade da organização;
- v). **Actividades dos Centros de Actividade:** uma vez estabelecidos os objectivos, cada unidade de trabalho deverá estabelecer as actividades a realizar de modo a cumprir com as metas e objectivos estabelecidos;
- vi). **Actividades dos trabalhadores:** com base nas actividades a serem realizadas por cada centro de trabalho, podem ser atribuidas tarefas a cada trabalhador, sendo identificado como responsabilidade do trabalhador a cumprimento dessa tarefa.

Figura 3: Processo de concretização de uma ideia.



Fonte: Adaptado de Henderson (1994:46).

Como se pode observar no esquema acima, o envolvimento do capital humano é crucial no processo de concretização de uma ideia. Cada tarefa a ser executada por

#### Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções

cada trabalhador requer um determinado nível de conhecimento, habilidades e competências, e requer também que seja realizado sob uma variedade de condições ambientais, que exige diferentes tipos de esforços, psicológico, intelectual e emocional, do trabalhador.

Assim as Organizações precisam de influenciar e direccionar a contribuição, por meio de formas de remuneração, resultante do comportamento e resultados concorrentes ao cumprimento das metas e objectivos previamente definidos, sem ignorar as diferenças inerentes a cada tipo de trabalho.

Assim, tal como Xavier (2002:359) afirma, o programa de remuneração depende dos objectivos estratégicos da empresa. Objectivos esses que se reflectem nos planos de negócio de cada unidade ou segmento da empresa, que por sua vez, são detalhados em planos de acção ou operacionais que contem as tácticas para o cumprimento dos objectivos, os indicadores e metas que se tornam referenciais para a mensuração do grau de realização e efectividade dos resultados desses mesmos planos.

Segundo Paschoal (2001:131), a introdução de um sistema salarial na organização, dependendo das circunstâncias organizacionais e ambientais, passa primeiro pela definição do projecto conceptual, segundo pela construção do Sistema, depois para a implantação do Sistema e por fim pela gestão do Sistema.

#### **4. Remuneração por Qualificações ou Habilidades e Competências (RHC)**

##### **4.1. Sistema de RHC**

Paschoal (2001:129) afirma que nos dias de hoje a procura de novas formas de remuneração resulta das mudanças e a necessidade de vinculação das remunerações à alavancagem de negócios ou redução dos custos fixos, via multifuncionalidade, relacionada com as habilidades e competências, originando a RHC.

“(…)entende-se por **Habilidade** a capacitação para dominar e realizar um determinado trabalho como, por exemplo: operar um torno tal, fazer análise da matéria-prima recebida, fazer análise e liberação de crédito, etc. (...), entende-se por



**Competência** a capacitação para dominar e aplicar as ferramentas de gestão e de produtividade adoptadas pela empresa, como (...), Matemática Financeira, Análise de Balanço, Multiplicação de Treinamento, etc.” [Paschoal, 2001:130]

“Habilidades constituem as aptidões naturais e capacidades adquiridas necessárias para o cumprimento das tarefas com sucesso. Competências são as habilidades, valores, traços de personalidade e outras características das pessoas que conduzem a um melhor desempenho.” [McShane & Von Glinow, 2000:33]

Podemos afirmar, então, que a *Habilidade* está relacionada com as aptidões para o cumprimento das tarefas, em termos práticos, de forma eficiente e eficaz e a *Competência* com o conhecimento dos meios, dos procedimentos inerentes ao cumprimento da tarefa. Assim a RHC deve estar vinculada a capacitação das pessoas de forma a se poderem enquadrar nas diversas e diferentes funções e ainda a terem uma visão global do negócio.

A introdução deste Sistema de remuneração, segundo Paschoal (2001:134), está associado a procura de um diferencial competitivo, assente na multifuncionalidade, nas habilidades e competências e ainda na disseminação do conhecimento e/ou informação através de programas de capacitação, coordenação e troca de experiências interna e externamente.

Segundo Paschoal (2001:127-128), o conceito de multifuncionalidade do cargo implica a redução de número de cargos, alargamento da sua abrangência implicando maior agilidade, flexibilidade e redução dos custos. Leva também ao enriquecimento do trabalho das pessoas, ao seu desenvolvimento e à quebra da monotonia.

“Hoje essa abrangência ainda está restrita ao âmbito de departamentos, mas a tendência é de se alargar mais e mais, de maneira que cheguemos ao conceito que já não é totalmente insituado, isto é, as pessoas serem alocadas nas diversas áreas de uma empresa, segundo as suas habilidades.” [Paschoal, 2001:128]

A concepção que existe em relação ao que compete a cada ocupação dentro das organizações vai perdendo significado, tendendo para o abandono do conceito de

Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções

especialista. Esta concepção, especialização, apenas se restringe as profissões liberais tais como Médico, Advogado, Pintor, Pedreiro, etc.

Num ambiente conduzido por constantes e radicais mudanças no modelo organizacional, onde a informação, conhecimento é considerado o 5º factor de produção, as habilidades e competências das pessoas tanto na adaptação como reacção às mudanças, são consideradas como sendo a chave da porta do sucesso.

Segundo McShane e Von Glinow (2000:100), neste Sistema espera-se que os trabalhadores tenham competências, conhecimentos, qualificações e traço diversos que direccionem a comportamentos desejados, que são avaliadas observados determinados padrões de comportamento, e constituem ainda a base da remuneração. Acrescenta ainda, que a contratação neste sistema, é vista como uma contratação para a organização e não para uma determinada função.

Resende (2002a:381) afirma que este sistema permitira identificar e desenvolver as competências essenciais das empresas, a identificação e organização das competências e habilidades requeridas pelos cargos aos seus ocupantes e sua utilização pelos subsistemas de recrutamento e selecção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensas, carreira e sucessão e administração de talentos.

Segundo Lopes (2000) o modelo RHC<sup>v</sup> tem por finalidade enfatizar o nível operacional, os chamados *blue collar*, pois estão ligados a processos estáveis e bem definidos, tais como aqueles que se encontram tipicamente em manufactura, no atendimento aos clientes, operações de lojas, isto é, em caso de habilidades que são possíveis de mensuração, observação, identificação, treinamento e certificação.

Outra mudança identificada por Resende (2002a:387-388) é a de passagem do plano de remunerações de uma função puramente administrativa, o que implicava a inexistência de planos tecnicamente elaborados e caso existissem fazia a devida manutenção, para uma função estratégica ou seja, uma ferramenta que agrega

---

<sup>v</sup> Também conhecido como sendo *pay for knowledge, multiskill compensation, pay for skill e job enrichment progression*, segundo Lopes (2000)

valores significativos aos seus resultados na medida em que: a) racionaliza os custos com salários e uma melhor gestão do capital humano; b) condiciona o aumento salarial ao aumento das qualificações e competência; c) favorece a atracção e retenção de talentos; d) é possível uma maior objectividade e acerto nas funções de selecção, treinamento e avaliação do pessoal.

Uma maior horizontalização e aumento de cargos multifuncionais caracterizados por critérios de evolução profissional, com consequências salariais objectivas, sem implicar a mudança de cargo. Associado a isto a crescente preocupação com a justiça e transparência salarial mostra a tendência de maior ênfase na pessoa em detrimento do cargo, continuando a considerar os elementos tradicionais de avaliação de cargos, pesquisa de mercado e estruturação de cargos. Acrescido ainda pelo estímulo ao auto-desenvolvimento com base na condição: aumento de salário só com aumento das qualificações e competências. Estes constituem outras tendências mencionadas por Resende (2002a:387-389).

#### **4.2. Características e componentes principais**

Segundo Resende (2002a:390) o cargo deve conter todas as atribuições, qualificações, e competências ideais requeridas dos seus ocupantes. Tais descrições devem ser objectivas, precisas e completas de forma que facilitem a aplicação do plano de remuneração, avaliação e remuneração dos seus ocupantes.

Segundo Paschoal (2001:130) as principais características do RHC são:

- i). Certificação das habilidades e competências dos funcionários;
- ii). Remuneração: directamente em salário ou através de um sistema de pontos, depois convertidos em salário, de maneira a contemplar as habilidades, competências, produtividade, resultados e atitudes apresentados pelo colaborador;
- iii). Treinamento/certificação: segundo planeamento, considerando organização das certificações já conferidas versus necessidades da organização, com

margem de segurança, limitados pela verba destinada ao treinamento e incremento na folha;

- iv). Certificação: esta constitui o elemento chave na demonstração das capacidades de exercer determinadas habilidades e competências com resultados esperados (qualidade, prazo, produtividade, etc.);
- v). Cargos: mais genérico possível e carreira reflectindo estágios de desenvolvimento;
- vi). Evolução na carreira: via certificação nas habilidades e competências requeridas pela organização;
- vii). Custos do Sistema: onera a organização no início com investimentos em treinamento e ajustes, mas depois compensa pela maior eficácia do quadro de pessoal. O comportamento dos custos pode ser visualizado em três momentos:
  - a) Implementação/enquadramento – custos ascendentes;
  - b) Consolidação – custos descendentes;
  - c) Estabilização – custos estabilizados abaixo do primeiro momento.

Gomes (1998) aponta ainda alguns aspectos que permitem identificar a RHC:

- i). A empresa contrata pessoas com um perfil diferente, mais alertas, interessadas em aprender;
- ii). Aumento de equipas autogeridas (que funcionam sem chefes), onde as responsabilidades passam a ser de um grupo ao invés de uma pessoa;
- iii). Alargamento da responsabilidade do cargo, mas em contrapartida estão diminuindo as pessoas sob sua responsabilidades, tornando se o cargo cada vez mais pessoal;
- iv). A empresa está investindo tempo e dinheiro em avaliações individuais, tipo 360 graus ou outra que permita identificar o que cada um fez de bom, onde

precisa investir para melhorar e por que merece ser remunerado por determinada competência.

Gomes (1998) também afirma que a RHC trouxe à moda o *broad banding*, pelo qual a distância entre uma sub categoria e a outra, dentro de uma categoria, pode superar 200%, diferentemente do modelo tradicional, onde não vai além dos 40%. Este novo conceito surge como resultado do achatamento e horizontalização dos organigramas com a criação de muitas sub classes dentro de uma categoria. Isto tem as suas vantagens e desvantagens:

- i). Para subir de categoria ou sub categoria é preciso existir espaço na equipe. A organização deve requisitar alguém com as suas habilidades;
- ii). Crescimento não por mérito, mas sim por aquisição de mais habilidades, e portanto, maior contribuição para a organização;
- iii). Uso cada vez maior do reconhecimento temporário (da Remuneração Variável) por um serviço bem feito, mantendo mesma a base do salário.

McShane e Von Glinow (2000:101) afirmam ainda que este sistema permite também um maior treinamento especial e rotatividade horizontal (de funções) na empresa, ao invés de esperar por ser promovido, procurando adquirir maiores habilidades e competências necessária, aumentando deste modo a possibilidade de aumento do nível de remuneração.

Resende (2002a:380) acrescenta ainda que este sistema contribuiu para o delineamento mais claro da diferença de função e de critérios entre as remunerações fixas e variáveis, melhorando a forma de remunerar em termos de objectividade e justiça. Baseando se assim, a remuneração fixa na qualificação e capacitação das pessoas (habilidades e competências – potencial) para o exercício das sus funções, e a variável nas contribuições das pessoas (desempenho) para os resultados a sua área, unidade ou empresa.

### **4.3. Requisitos ou procedimentos básicos**

Segundo Paschoal (2001:129), os métodos tradicionais de determinação da remuneração são baseados na forma tradicional de estruturação de cargos (funções bem definidas e estáveis), em que o foco é o cargo, diferentemente do RHC, onde o foco é a pessoa, com base na sua capacitação.

Assim a sua aplicação às situações em que se procura estimular as habilidades e competências requer uma adaptação radical. A forma de concepção e aplicação dos cargos deve ser alterada. É imperiosa a adopção de sistemas de avaliação do pessoal, pois determinam o nível de competência de cada colaborador.

Segundo Gomes (1998) um bom programa de RHC não começa como um programa de remuneração. Em primeiro lugar, todas as políticas de RH (de selecção ao planeamento de carreiras e treinamento) devem estar focadas nas Competências e Habilidades. E para isso a organização primeiro realiza um inventário das habilidades, define qual o conjunto de habilidades que precisa para continuar competitiva no mercado e identifica quantas pessoas deve ter tais e tais habilidades, hierarquizando-as (bloco de habilidades).

Paschoal (2001:131) acrescenta ainda que este processo segue com a definição dos indicadores e parâmetros de sua definição, colecta de informação sobre as praticas de remuneração no mercado, mensuração das habilidades e competências identificadas (em dinheiro ou pontos) e por último o estabelecimento da política de RHC. Mas antes da implementação é necessário a certificação inicial dos funcionários, o desenvolvimento de estudos de implementação e definição dos procedimentos para o funcionamento do sistema.

Segundo Lopes (2000) a evolução neste modelo dependera da certificação de todas as habilidades do bloco de habilidades, atendendo a estratégia de desenvolvimento adoptado pela empresa para o seu pessoal. A alocação das habilidades num bloco pode ter como critérios: nível de capacitação individual, nível de multifuncionalidade individual, estágios da carreira, remuneração actual e a rota que pode seguir na sua carreira.

Lopes (2000) acrescenta ainda que a certificação pode ser realizada via observação *in loco*, provas escritas e testes práticos. A certificação tradicionalmente é conduzida pelos superiores hierárquicos imediatos ou especialistas. Nos dias de hoje a tendência é de utilização de comité, com participações de pares e subordinados.

A implementação de um sistema novo numa organização requer sempre cuidados, principalmente se quando envolve trabalhadores, influencia a cultura e organização da Empresa e, sobretudo, por ser um sistema pouco verificado na prática. Paschoal (2001:132-133) identifica os seguintes aspectos:

- i). Definir claramente as premissas e os objectivos a alcançar com o sistema, com indicadores, para melhorar direccionar o projecto e assegurar a sua viabilidade financeira;
- ii). Considerar outros factores que influem no cumprimento dos objectivos definidos;
- iii). Exercer uma visão critica em relação à capacitação, de forma a avaliar a sua viabilidade na utilização no dia-a-dia e sua convergência às reais necessidades da organização;
- iv). Clarificação dos instrumentos e critérios de avaliação, objectivos e resultados a serem alcançados aos trabalhadores;
- v). Adaptar os procedimentos de recrutamento, selecção e treinamento para o Sistema.

Como o RHC mexe com a fisiologia da organização, Paschoal (2001:133) defende que para a implementação seja harmonizada com o ambiente organizacional, devem ser criadas condições apropriadas, das quais menciona algumas:

- i). Projecto organizacional avançado (equipes autónomas/alta delegação);
- ii). Poucos níveis hierárquicos;
- iii). Tipo de gestão aberta à Co – gestão;
- iv). Identificação clara dos níveis/sectores onde hajam condições objectivas de certificação.

Segundo Paschoal (2001:134), as empresas têm estado a praticar uma gestão em que procuram quadros capacitados para poderem ser competitivos, o que tem lhes criado uma necessidade de logo a seguir estabelecer um sistema de remuneração compatível com o objectivo pretendido, para poder manter os quadros integrados na empresa.

Seria mais recomendável antes de mais a introdução de sistema de trabalho por habilidades e competências (que inclui a disseminação do conceito, divulgação das habilidades necessárias, certificação do domínio delas, utilização das habilidades na distribuição do trabalho) e só depois a introdução do sistema de remuneração por habilidades e competências.

Mas do lado dos profissionais, como estes podem se adaptar a este novo Sistema? Gomes (1998) adianta algumas sugestões:

- i). Inventariação das Habilidades e Competência, e procurar desenvolver as que são as mais procuradas pelas Organizações;
- ii). Identificação do sentido da sua carreira, identificando o que a organização valoriza em você e se se encaixa nas suas aspirações;
- iii). Auto desenvolvimento, via mais formação, maior leitura, e procurando mais conhecimentos sem ignorar os sinais emitidos pela organização;
- iv). Identificação das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento para adequar as habilidades e competências às necessidades da organização;
- v). Desenvolvimento da capacidade de aprendizado rápido, e de adaptabilidade a um mundo em constantes mudanças.

#### **4.4. Modelo de RF versus Modelo de RHC**

O modelo tradicional difere do modelo baseado nas competências e habilidades, segundo Resende (2002b), nos seguintes termos:



Tabela 3: Modelo de RF versus RHC.

TRADICIONAL	POR COMPETÊNCIAS E HABILIDADES.
- Forte foco no cargo	- Suficiente foco no cargo
- Forte foco no mercado	- Suficiente foco no mercado
- Fracamente focado nas pessoas	- Fortemente focado nas pessoas
- Fracamente focado em carreiras	- Fortemente focado em carreiras
- Muito preocupado c/ tecnicismo	- Muito voltado p/ estratégia e empatia
- Não integra planos de RH	- Integração necessária de RH
- Não evoluiu em sistema de aval. de desempenho associado	- Necessita sistema objectivo de avaliação de pessoal
- Favorece reclamações de isonomia	- Minimiza reclamações de isonomia
- Dificulta relações trabalhistas	- Contribui p/ melhoria rel.trab.
- Dificulta administrar expectativas de evolução/crescimento	- Define claramente expectativas de progresso e carreira
- Dificulta feedback aos subord.	- Favorece muito o feedback
- Favorece mau uso de verbas salariais (distribui mal salários e eleva desnecessariamente folha de pagamento)	- Favorece uso racional e económico das verbas salariais

Fonte: [www.enioresende.com.br/artigo.htm](http://www.enioresende.com.br/artigo.htm), (2002b).

McShane e Von Glinow (2000:100) acrescentam nas diferenças entre o Sistema Tradicional e o de Habilidades e Competência, o facto de que na tradicional existem muitas categorias/classes de remuneração, cada uma com uma pequena diferença entre a máxima e mínima remuneração, enquanto que no outro Sistema existem poucas categorias em que tal diferença é grande.

#### 4.5.Vantagens do modelo RHC

Paschoal (2001:132) identificou as seguintes vantagens do Sistema RHC:

- i). Investimentos em Treinamento e Desenvolvimento mais bem direccionados para as necessidades do negócio;
- ii). Quadros mais reduzidos (associada a maior horizontalidade);
- iii). Queda do *turn over* e do absentismo;
- iv). Aumento da tendência para visão sistémica do negócio fornecendo um *back up* aos objectivos da organização;

- v). Ambiente mais propício para inovação e adaptação a processos novos;
- vi). Maior comprometimento e preservação dos talentos na organização;
- vii). Condições para maior delegação/rapidez e segurança nas decisões e acções;
- viii). Melhoria no clima organizacional.

Podem ainda ser identificadas outras vantagens como:

- i). Diminuição da dependência relativamente a um grupo de funcionários que detenham o *know-how*, através da disseminação do conhecimento;
- ii). Facilidade de medição ou avaliação das qualificações, pois especifica se antecipadamente quais as qualificações necessárias, permitindo uma maior objectividade e precisão na mensuração.

Gomes (1998) afirma que a Remuneração por Competências e Habilidades é um sistema valioso para os profissionais também porque:

- i). Passam a ter a possibilidade de gerir sua própria carreira, isto é, a organização remunera pelas competências, e o profissional mostra interesse em crescer, saindo daqui ambos a ganhar. A iniciativa de crescer deve partir do profissional;
- ii). Passam a ter uma visão clara da sua carreira, isto é, sabe onde está e que tipo de conhecimento precisa para chegar onde deseja.

McShane e Von Glinow (2000:101) acrescentam que este Sistema permite:

- i). O desenvolvimento de profissionais mais qualificados, multifuncionais e flexíveis, dada a maior possibilidade de se mover de uma função para outra segundo as necessidades organizacionais;
- ii). A melhoria da qualidade do produto e serviço, porque profissionais com experiência em diversas funções tendem a facilmente identificar as origens dos problemas e melhorar os processos de trabalho (a medida que adquirem mais qualificações e aprendem mais tarefas nesse processo);

- iii). A certificação de que os mais bem pagos profissionais são aqueles que se adaptam a novas situações porque estes tem capacidades para além das tarefas e circunstâncias (maior objectividade, transparência e sentimento de justiça por parte dos trabalhadores).

#### **4.6. Desvantagens do modelo RHC**

McShane e Von Glinow (2000:101) afirmam que as competências deveriam ser medidas avaliando os comportamentos específicos de cada profissional, mas isto incorpora uma grande possibilidade tendencial, a uma avaliação subjectiva da personalidade. A medição dos traços de personalidade só em si é muito difícil através de métodos científicos, imaginem então a avaliação feita por colegas de trabalho e *team leaders*.

McShane e Von Glinow (2000:101) apontam ainda como desvantagem relativa, o elevado custo deste modelo porque ele motiva os profissionais a dedicar mais tempo no aprendizado de novas tarefas. É também muito comum que os profissionais atinjam o nível máximo de remuneração porque poucas organizações estabelecem medidas de redução para casos em que os profissionais se tornam dormentes em determinadas habilidades e competências.

Segundo Gomes (1998) um dos maiores dilemas do RHC é definir quanto pagar por cada habilidade. É mais fácil definir valores (ou percentuais) para as habilidades técnicas do pessoal do elementar ou operacional da fábrica. Assumir a manutenção da máquina em que trabalha pode render, por exemplo, 10% de aumento para o operário. A situação complica quando o alvo é as competências dos executivos. Quanto vale no mercado ter a habilidade de adaptação rápida ao ambiente? A resposta a este problema depende de cada empresa e de cada profissional, num processo interactivo e cooperativo.

Um outro problema identificado por Gomes (1998) é o aspecto de que a RHC poder destruir carreiras. Os profissionais com dificuldades de trabalhar em equipe, as pessoas que têm um desempenho médio vão ficando para trás. Os talentos

*Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções*  
excepcionais passam a ser apenas os normais e as empresas passam a querer que os seus normais sejam equiparados aos excepcionais da concorrência.

## **5. Estudo de Caso – Indústria TBR Lda**

### **5.1. Colecta de dados**

O uso correcto de técnicas de recolha e tratamento de dados primários determina a sua fiabilidade e utilidade para o estudo que se pretende realizar. Assim é imperioso a identificação clara dos métodos e técnicas mais apropriados para a prossecução de um estudo de uma forma excepcional.

Deste modo antes é necessário determinar o objectivo da pesquisa ou estudo a ser realizado que para o presente caso é a identificação dos aspectos negativos relacionados com o modelo de RF e propor como alternativa de solução o modelo RHC.

Dado o objectivo é preciso identificar a técnica de recolha de dados. Foram utilizadas técnicas de estudos qualitativos associados aos quantitativos, onde o primeiro é de cariz exploratório e a sua fiabilidade e precisão não é possível ser estimada pelas técnicas probabilísticas, e o segundo que se caracteriza por uma colecta de informação muito estruturada e pela confiança com que a precisão dos resultados podem ser definidos pela teoria das probabilidades.

De uma forma mais específica, a recolha de dados foi basicamente realizada via questionários, entrevista e observação. No caso de questionários, foram elaborados dois, um dito inquérito e outro guião de entrevista (vide os Anexos B1 e B2). O primeiro destinava-se a todo o tipo de trabalhador, especialmente aos da área principal da indústria identificada, a fabril. O segundo tinha como objectivo a identificação de aspectos gerais da indústria e como tal abrangia exclusivamente aos membros da direcção.

O tipo de questões utilizadas, no inquérito, foram do tipo fechada, onde as respostas aparecem de antemão, não dando espaço aos inquiridos, e do tipo aberta, onde os

inquiridos têm a liberdade de expressar as suas opiniões. Nas questões fechadas foram utilizados dois tipos de escalas para se medir ou visualizar a posição do inquirido sobre uma determinada dimensão. A primeira foi a de Lickert e a segunda de Osgood.

A elaboração do inquérito teve como fim obter o seguinte:

- i). Dados sobre o inquirido, nome, idade, qualificações entre outros;
- ii). Nível de satisfação do inquirido em relação a organização, em relação aos seus procedimentos, ambiente social criado e atitudes;
- iii). A posição do inquirido em relação ao Sistema de Compensação praticado, mais concretamente, aos critérios e processos de remuneração, à próprio salário e aos subsídios (abonos e serviços);
- iv). Caracterização e nível de satisfação dos inquiridos relativamente às funções que desempenham e suas tarefas, mais concretamente, as condições de trabalho m geral, nível de repetição e clareza, a forma de prossecução, se é individual ou não, nível de delegação envolvida e ainda se tais funções acompanham o processo de evolução do ambiente;
- v). E por fim uma abertura de espaço ao inquirido, de forma que ele possa sugerir melhorias que acha que devem ser levadas a cabo no Sistema de Remunerações e ainda fornecer informações que ache importantes ao objecto e objectivo do trabalho de pesquisa.

A elaboração do guia procurou alcançar o seguinte:

- i). Dados sobre o inquirido, nome, idade, qualificações entre outros;
- ii). Informação geral sobre a empresa, missão, processo de definição dos próprios objectivos, níveis hierárquicos e base de sua diferenciação, custo suportado em salários;
- iii). Na sub área de recrutamento e selecção, informações sobre o processo e fonte de recrutamento, exigências no recrutamento, entre outros;

- iv). Na sub área de integração, que tipo de contratos são mais usuais, como é feita a integração, qual a política de salários;
- v). Na sub área de evolução, quais os critérios utilizados no sistema de promoções, o nível de importância atribuído a determinadas dimensões, qual a finalidade da avaliação do desempenho, qual o acompanhamento e razões de demissões ou desistências;
- vi). Qual a atitude da indústria perante os seus RH; em termos de qual a primeira área de escolha na redução de custos e quais os requisitos necessários para um bom gestor de RH;
- vii). Uma abertura de espaço ao inquirido, de modo que ele possa fornecer informações que julgasse importantes para o estudo.

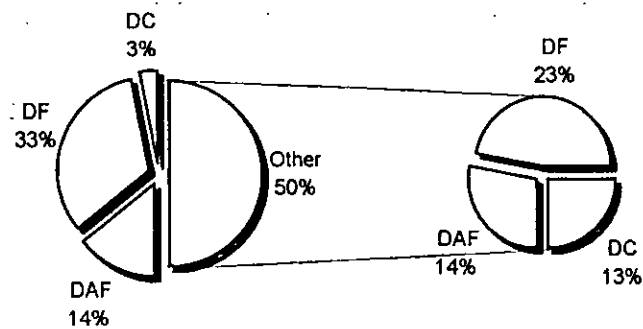
Realçar, relativamente ao inquérito, que devido a contingências situacionais teve que se realizar um ajuste à realidade encontrada no campo. Mais concretamente, a questão 8 e 9e), não foram consideradas para efeitos do estudo, porque segundo os inquiridos não existe um sistema de carreiras tão linear e claro como devia existir. Um outro aspecto a salientar aqui é atribuição de alíneas aos aspectos avaliados na questão 10, e também a numeração das diferentes escalas no inquérito e na grelha geral das respostas em anexo (Anexo B7), para a facilitação do processamento e interpretação.

No que concerne a constituição da amostra, a técnica utilizada foi a de Sondagem Aleatória Simples, porque foi tirada à sorte a amostra, atendendo os regulamentos no que respeita ao nível mínimo de amostra aceitável para Trabalhos de Licenciatura. Para o caso do guia foi determinado que apenas o nível da direcção (directores) o poderiam responder.

Realizaram-se trinta e dois (32) inquéritos (50% da população), dos quais 28% (9) foram realizados à Direcção Administrativa e Financeira (DAF), 25% (8) à Direcção Comercial (DC) e 47% (15) à Direcção Fabril (DF). O Gráfico 1 mostra a

*Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções*  
abrangência do inquérito pelas áreas funcionais<sup>vi</sup>. No que diz respeito ao guia, foi realizada apenas uma entrevista ao Director Administrativo-financeiro.

Gráfico 1: Amostra tirada da População



## 5.2. Indústria TBR Lda

A indústria TBR Lda é uma indústria do ramo químico que se dedica a produção e comercialização de tintas de marca R. Esta indústria faz parte de um grupo nacional, com a sede em Maputo e representações em Beira, Nampula, Tete e Cabo Delgado.

A sua missão constitui em satisfazer o mercado de tintas com qualidade a custos reduzidos em relação a concorrência e melhorar o nível de vida dos seus trabalhadores. Esta missão se traduz nos seguintes objectivos: aumentar o nível de produção e conquistar cada vez mais o mercado interno e passar a exportar. Salientar aqui, que o processo de definição dos objectivos é restrito a alguns níveis (superiores) hierárquicos.

Em termos organização, a indústria é composta por fábrica e escritório seccionados como se segue<sup>vii</sup>:

- i). DAF, que inclui as secções de Contabilidade Analítica e Financeira, Recursos Humanos, Tesouraria central, Aprovisionamentos, Controle de Créditos, Informática e ainda pela Secretaria;

<sup>vi</sup> Vide a tabela no Anexo B3.

<sup>vii</sup> Vide o Organograma no Anexo B5.

*Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções*

- ii). DF, que inclui os secções de Produção (que inclui os sectores de pesagem, fabricação, enchimento, acabamento, rotulagem, vernizes, celuloses e lavagem), Laboratório, Manutenção e Centro Social, para além da Secretaria;
- iii). DC, que inclui Caixa (tesouraria/vendas), Armazém de produtos acabados, Distribuição, Assistência Técnica aos clientes, Publicidade e Marketing e Depósito.

Em termos de linhas de produção tem uma capacidade instalada de 3.000.000 litros por ano, produzindo actualmente cerca de 500.000 litros por ano. Dedicar-se a produção de tintas para a construção civil, de tintas marítimas, industriais, materiais de protecção e ainda para automóveis. A indústria opera sob o sistema de produção por encomenda.

A indústria tem cerca de 67 trabalhadores, sindicalizados, sendo destes apenas 64 efectivos (dos quais um é Director Geral, que não foi considerado por não auferir salário). Em termos de sua distribuição destes pelas áreas funcionais que compõem a indústria pode ser vista em anexo (Anexo B3). E relativamente a distribuição dos trabalhadores pelos níveis hierárquicos verifica-se o seguinte:

Tabela 4: Número de Trabalhadores por Níveis Hierárquicos.

Níveis Hierárquicos	Numero de Trabalhadores
Direcção (Directores)	2
Assessoria e Coordenação	2
Secção (Chefia)	14
Sectores (Chefia)	5
Operacional	40
Total	63

Fonte: DAF, Industria TBR Lda

No âmbito de Recrutamento e Selecção, o nível mínimo exigido para as funções de Direcção e Assessoria é o superior, para o nível de Secções é o técnico e para os restantes níveis da hierarquia, o básico. A principal fonte de recrutamento para uma vaga é o mercado, com base em recomendações dos trabalhadores. E a selecção depende da experiência na área exigida.



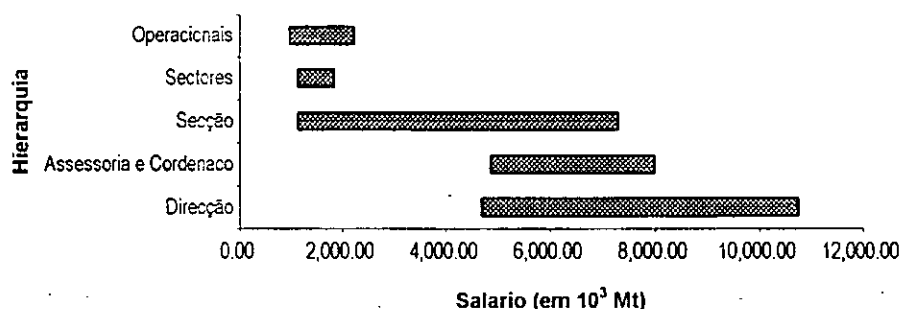
Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções

Relativamente ao sub-processo de integração, o enquadramento de um novato é realizado com base no treinamento e formação dentro da empresa acompanhada por funcionários capacitados. No que diz respeito ao Sistema de Remuneração, a tabela tradicional da empresa é a principal fonte de definição de salários, sendo considerada também a negociação individual ou com grupos de trabalhadores.

Salientar que o modelo de remuneração praticado pela empresa é o tradicional, isto é, baseia-se nas especificidades das funções. No que concerne aos elementos ou tipos de remuneração do Sistema de Compensação da empresa, temos: salário base; abonos e serviços. A indústria suporta, em termos de custos com o pessoal, cerca de 14%, do total dos custos operacionais.

O Gráfico 2 mostra a amplitude da variação salarial (remuneração base) da Indústria TBR Lda, atendendo ao nível hierárquico. Verifica-se que ela é maior ao nível da Direcção (dos directores) e Secções (chefes). Para o caso das secções, deve-se ao facto e existirem muita departamentalização e diferenciação das especificações das funções de cada uma das secções. Para o caso da Direcção, explica-se pelo factor *chefe máximo* e pela existência de apenas um Director Adjunto.

Gráfico 2: Amplitude de variação Salarial por Hierarquia<sup>viii</sup>



Fonte: DAF, Industria TBR Lda

Relativamente a evolução e sistema de carreiras, o indicador principal tem sido a confiança associada ao bom desempenho e conduta. Importa referir que só existe evolução no caso de existirem vagas no nível superior, caso não um indivíduo pode

<sup>viii</sup> Vide a tabela no Anexo B6.

*Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções*  
permanecer por mais de 20 anos na mesma posição, beneficiando se apenas de um ligeiro aumento na sua remuneração base.

A realização de uma avaliação de desempenho é muito rara, devido à sua associação à evolução profissional e falta de vagas nos níveis superiores. E quando se realiza integra muita subjectividade porque é realizada pelo chefe directo da secção ou do sector. Neste âmbito, de avaliação do trabalhador, o desempenho é considerado o mais importante, seguido pelo comportamento profissional, as qualificações, competências profissionais e por fim a antiguidade, considerada pouco importante.

### 5.3. Análise dos Inquéritos

#### 5.3.1. Avaliação dos dados recolhidos<sup>ix</sup>

Em termos de características da amostra<sup>x</sup> tirada ao acaso da população verifica-se que cerca de 78% são do género masculino e que se situam numa faixa etária superior aos 35 anos de idade. Em termos de formação, a maior parte dos trabalhadores possuem o nível técnico (34,38%) estando a maior parte (45,45%) destes, alocados ao nível de chefia das secções do DAF, e básico (34,38%), a maior parte (72,73%) destes está alocado na área fabril.

Gráfico 3: Amostra por faixa etária

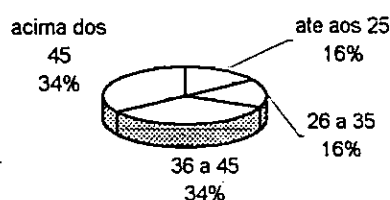
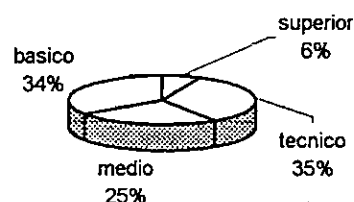


Gráfico 4: Amostra por nível de formação



<sup>ix</sup> Vide a Grelha geral das respostas ao Inquérito no Anexo B7.

<sup>x</sup> Vde o Anexo B4.

*Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções*

Da amostra retirada da população, 90,63% consideram o nível salarial da indústria como sendo abaixo do mercado e 9,38% como equivalente ao mercado. Deve-se frisar que nenhum inquirido que se encontra ao nível operacional classificou o nível salarial da indústria como sendo equivalente ao mercado.

No que diz respeito a procedimentos da indústria em caso de mudanças que afectem os trabalhadores, 87,5% dos inquiridos afirmaram que tomam conhecimento via formal, por meio de uma circular.

Em relação aos colegas, ambiente social, 62,5% afirmaram o seu nível de satisfação como sendo muito bom, 25% de bom e 12,5% de razoável.

Em relação aos critérios de remuneração, 37,5% dos inquiridos são da opinião de razoáveis e 62,5% de mau. Verifica-se neste último grupo que cerca de 46,88% fazem parte da área fabril.

No que respeita ao processo de remuneração (continuidade, assiduidade das remunerações e ainda os meios utilizados para remunerar) 68,75% dos inquiridos acham-no razoável, 21,88% mau e 9,38% bom.

A remuneração base é considerada por 71,88% dos inquiridos de má. Enquanto que 25% dos inquiridos acham-na razoável e 3,13% boa. Um aspecto a salientar é que todos os trabalhadores da área fabril, abrangidos pelo inquérito, classificam a remuneração base como má.

Os benefícios (ou subsídios ou abonos e serviços) são vistos por 43,75% como maus, por 40,63% razoáveis, por 12,5% bons e por 3,13% muito bons.

No que concerne às tarefas, 59,38% dos inquiridos afirmam serem rotineiras, 31,25% criativas e interessantes, e 9,38% afirmam que as tarefas constituem uma miscelânea dos dois aspectos.

No âmbito da delegação, 96,88% dos inquiridos afirmam que as tarefas são centralizadas (baixo nível de delegação) e 3,13% afirmam existir uma descentralização (alto nível de delegação).

Relativamente a questão das razões que tem levado a saída dos trabalhadores da indústria, 21,88% afirmaram ser a insatisfação com as condições de trabalho, 25% afirmaram por receberem melhores propostas de outras empresas e 53,13% afirmaram situações que podem ser resumidas como segue: suspeita de roubo, roubo, indisciplina, mau desempenho das tarefas e ainda perseguição por parte dos seus chefes.

No espaço concedido para a expressão de opinião e sugestões para melhoria do sistema de remuneração, a resposta dada pela maior parte dos inquiridos foi de equilibrar o leque salarial com as tarefas, remuneração de acordo com o mercado, realização de avaliação de desempenho e ainda, o mais importante de todos, a definição do nível salarial de acordo com o nível de formação académico e profissional.

### **5.3.2. Inferências**

Do inquérito realizado, com vista a apurar os problemas, sob o ponto de vista dos trabalhadores, com o Sistema de Remuneração utilizado pela Indústria TBR Lda, que se caracteriza como modelo de RF, foi possível apurar o que de seguida se apresenta.

Seguindo a ordem dos factores que condicionam o comportamento e desempenho humano, mencionados por McSghane e Von Glinow (2000:32-35), temos que:

#### *i). Motivação*

Utilizando as fontes de satisfação indicada por Henderson (1994:47), da análise dos inquéritos ressalta o seguinte:

- a) Em relação aos *aspectos organizacionais*<sup>xi</sup> verificou-se que não existe um conhecimento claro e específico por parte dos trabalhadores, principalmente ao nível elementar, do Pacote Total de Compensação da indústria. Assim verifica-se um problema de divulgação e certificação de

---

<sup>xi</sup> Vide a grelha de respostas ao Inquérito, relativas aos aspectos organizacionais, no Anexo B8.

que os trabalhadores entendem o que lhes é oferecido em troca dos seus serviços. Um outro ponto a referir é a *estagnação*, isto é, existência de trabalhadores que trabalham a mais de 20 anos e que continuam na mesma posição ou nível hierárquico. Associado a este aspecto existe a falta de realização de avaliação de desempenho dos trabalhadores, tanto para fins de promoção como para aumentos no salário. Em relação ao ambiente social, atenção dispensada pelos chefes directos, facilidade de comunicação ascendente e descendente, os inquiridos classificam-nos respectivamente como muito bom (62,50%), razoável (31,25%), muito bom (65,63%), muito bom (65,63%). Isto retrata uma tendência de classificação dos aspectos organizacionais como sendo muito bons (57,81% dos inquiridos em média)

- b) Relativamente ao *Sistema de Compensação*<sup>xiii</sup> e a própria remuneração, a percepção da maior parte dos trabalhadores (90,63%) inquiridos é de que o nível de remuneração da indústria, relativamente ao que é praticado no mercado se encontra abaixo. Consideram também (62,50%) que os critérios de remuneração, por eles percebidos, não são benéficos para eles, classificando-os como maus. Em relação à própria remuneração, 71,88% dos inquiridos consideram-na como sendo má. Em termos de determinantes que influenciam a remuneração, constatou-se que habilidades ou qualificações não consideradas, sendo a maior parte das tarefas rotineiras (59,38%); um outro factor é a produção por encomenda, que é um tipo de negócio que sujeita a indústria ao risco das oscilações da procura do seu produto e obriga-a a manter os níveis de custos o mais reduzido possível (o que explica o nível reduzido de pessoas e da percentagem da folha de pagamentos nos custos operacionais); outro factor que deve ser referido é a filosofia da administração, pois influencia o nível de satisfação dos seus

---

<sup>xiii</sup> Vide a grelha de respostas ao Inquérito, relativas ao sistema de remuneração, no Anexo B9.

trabalhadores que é favorável aos trabalhadores<sup>xiii</sup>, mas sujeita à restrição dos custos, o que explica o baixo nível de satisfação dos trabalhadores para com a administração. No que concerne ao processo como é realizado o pagamento, 68,75% dos inquiridos acham-no razoável, porque se deparam com o problema de que o dia de pagamento dos salários é o último dia do mês. Isto não permite a cobertura de contas do fim do mês, devido a incompatibilidades entre o dia de pagamento na indústria e a liquidação das suas contas. A tendência da classificação dos aspectos da área da política salarial, no geral, é de mau (50%) e razoável (42,79%).

- c) A *descrição de funções*<sup>xiv</sup> é muito importante tanto no modelo RF como no RHC. Pois uma descrição detalhada e exaustiva facilita a avaliação de desempenho, o estabelecimento de um sistema de carreiras e ainda a definição da política salarial. Mas, na Indústria TBR não existe uma descrição. Existe sim um entendimento psicológico das tarefas inerentes às funções, por cada um trabalhador. Os inquiridos classificam os aspectos gerais das tarefas como sendo muito bons (43,75%), salientando que não possuem as condições de trabalho ideais de acordo com a saúde no trabalho<sup>xv</sup>. Estas condições, se forem criadas, possibilitam o cumprimento eficiente das tarefas sem correrem perigo de saúde, classificando-os como sendo razoável (40,63%). As tarefas caracterizam-se como sendo claras (90,63%), individuais (50%). É de salientar que cerca de 46,88% dos inquiridos afirmaram que as suas tarefas eram colectivas. Cerca de 90,63% dos inquiridos acreditam que as tarefas por eles realizadas podem ainda ser enriquecidas, de modo a melhorar tanto a qualidade como o nível de eficácia de realização da tarefa. Os inquiridos que se encontram na área fabril (25%) afirmaram que as suas tarefas

<sup>xiii</sup> Isto porque em caso de custos insustentáveis a indústria considera a diminuição de trabalhadores como sendo a última forma de colmatar a situação.

<sup>xiv</sup> Vide a grelha de respostas ao Inquérito, relativas a funções e tarefas, no Anexo B10.

eram educativas, criativas, caracterizando-se a si próprios, como sendo polivalentes. Isto porque, existe um sistema de rotatividade nas tarefas realizadas por estes.

ii). *Habilidades*<sup>xvi</sup>

Neste âmbito, no que diz respeito a formação, apenas 6,25% dos inquiridos tem o nível superior, 25% têm o nível médio e o níveis técnico e básico compartilham 34,38%, cada um deles. Salienta-se aqui o facto de muitos dos trabalhadores serem antigos (facto este que não foi abarcado pelo inquérito). É necessário frisar que os trabalhadores da secção fabril, gozam de um sistema de rotatividade que permite o conhecimento de toda a cadeia de produção. Este sistema facilita a identificação e solução rápida dos problemas e flexibilizam a alocação dos profissionais no processo de produção. Este argumento permite aos profissionais desta secção considerarem-se *polivalentes*.

iii). *Percepção do papel*

A percepção do seu papel (clareza das tarefas), ligado à satisfação pela função, na indústria é clara para cerca de 90,63% dos inquiridos. Os restantes 9,38% alegam que no seu entender as funções são confusas, no sentido de envolver tarefas fora da sua área de actuação, caracterizando a sua função como sendo sobrecarregada.

iv). *Contingências situacionais*

No que se refere aos factores que estão fora do controle dos trabalhadores, mas não da organização, verificou se que, em termos de condições de trabalho, não existe material de trabalho adequado à uma industria química (botas, mascaras, luvas, fardamentos extras). Um outro ponto a referir, já em termos do quadro de trabalhadores, verifica-se o uso intensivo da mão-de-

---

<sup>xv</sup> Inexistência de materiais como 2 pares de fardamentos por ano, máscaras, botas, luvas apropriadas, intensidade de trabalho – um trabalhador realiza trabalho de três.

<sup>xvi</sup> Vide a grelha de respostas ao Inquérito, relativas à formação, no Anexo B4.

obra existente, pois o trabalho que devia ser realizado por três pessoas diferentes é realizado por apenas uma pessoa.

Segundo os inquiridos, eles trabalham mais do que recebem, isto é, as suas tarefas não são equilibradas ao nível de remuneração. Analisando pela teoria da equidade, o nível de resultados é baixo relativamente aos insumos, situando-se, os inquiridos, sob o ponto de desigualdade de sub – remuneração. As bases de comparação utilizada pelos inquiridos foram o salário mínimo, tarefas do colega, remuneração do colega, nível de qualificação do colega e antiguidade.

Isso explica muitos dos aspectos ocorridos, que foram relatados pelos inquiridos, com vista a reduzir tais desigualdades percebidas como mudanças de percepções dos insumos (polivalência, excessiva carga de tarefa), mudança dos resultados (roubos, sindicalização, perseguição), afastamento (deixar de trabalhar).

Segundo os inquiridos (cerca de 53,13%) as principais razões que tem conduzido a saída de trabalhadores da indústria são: suspeitas de roubos, roubos, indisciplina, mau desempenho das tarefas e ainda perseguição por parte dos seus chefes. A insatisfação com as condições de trabalho foi indicada por 21,88% dos inquiridos. Os restantes 25% alegam a recepção de melhores propostas de outras empresas.



## **6. Conclusões e Recomendações**

As organizações têm evoluído e procurado novas formas estratégicas de administração, como forma de sobrevivência, em resposta às mudanças no meio empresarial ao nível mundial; cujas fronteiras se tornam ténues, sob ponto de vista económico; e se transformando numa “Aldeia global”.

Sendo as pessoas a fonte vital (ou mortal) das Organizações, é forçoso começar as mudanças pelas próprias pessoas, para as quais a remuneração representa sustento e reconhecimento, procurando destas, um maior comprometimento para com as estratégias, os objectivos e o desempenho da organização e pela substituição do “cargo” tradicional como forma de organização pela flexibilidade na alocação da mão-de-obra.

Não há dúvida que se as Organizações contratassem as pessoas certas para cada trabalho (com habilidades e competências necessárias para o trabalho) e a pessoa certa cuja cultura coincidissem com a da organização (pessoas com valores similares e que reforcem o valor organizacional), não haveria problemas relacionados com a remuneração, com o desempenho de cada trabalhador e conseqüentemente com o da organização.

Levanta-se sempre, em geral, o problema de equidade interna e externa num Sistema de Compensação. A equidade interna procura-se alcançar minimizando a discriminação entre as funções internamente, através da avaliação da justiça em termos comparativos da remuneração. Já equidade externa se procura com base na pesquisa salarial, para se aproximar o máximo possível as remunerações pagas pela organização as do mercado.

Do estudo constatou-se que a incoerência dos sistema salarial provoca desmotivação, porque apercebendo-se das injustiças sofridas (como remuneração relativamente baixa pelo mesmo trabalho que o colega faz) os trabalhadores tendem a reagir de forma a procurar a todo o custo diminuir tal percepção.

O comprometimento procura-se com mudanças nos planos de remuneração, dando maior ênfase aos planos de remuneração variável e participação nos resultados ou

lucros. Já a flexibilidade procura-se por meio de mudanças adotando-se a polivalência e multifuncionalidade, enfatizando-se a RHC.

No que se refere a indústria TBR Lda, segundo o modelo de equilíbrio (C=H=R) apresentado por Paschoal, encontra-se numa situação em que o cargo se encontra nivelado com o homem e o salário encontra-se abaixo deles. Pois boa parte dos inquiridos, apesar de em termos de formação possuem o nível básico, o domínio dos conhecimentos necessários para o cumprimento das tarefas é patente. Mas a satisfação, no que diz respeito a remuneração oferecida pela indústria não acompanha o nível de tarefas atribuídas.

Em termos de problemas com o sistema de remuneração que transpareceram do estudo resumem-se nos seguintes aspectos:

- i). Fraca abrangência na divulgação do sistema de remuneração aos trabalhadores;
- ii). Critério de remuneração não satisfatórios e pouco claros;
- iii). Subsídios não satisfatórios;
- iv). Não realização da avaliação de desempenho;
- v). Estagnação, isto é, inexistência de um sistema de evolução;
- vi). Elevada intensidade do trabalho;
- vii). Inexistência de condições preventivas e cuidados de saúde.

Neste âmbito é possível e compatível a substituição do modelo RF pelo RHC, com vista a minimizar os aspectos acima mencionados. Acrescentar ainda que foi manifesta a vontade dos inquiridos da existência de um critério de remuneração baseado na qualificação profissional e académica, sem ignorar o grau de desempenho.

Em termos de condições existentes para implementação existem algumas favoráveis: o caso do sistema de rotatividade utilizado na área fabril é um ponto muito

importante para a introdução do modelo RHC e a vontade expressa dos trabalhadores.

A indústria poderá ainda, antes de mais, realizar um levantamento e identificação das habilidades e competências necessárias, para o seu uso na definição da estrutura e funções dentro da organização. Deste modo terão também identificado os indicadores para os critérios de definição dos salários, avaliação de desempenho e para o desenho do sistema de carreiras.

E preciso também agrupar as qualidades identificadas por funções. E não só, deve-se também elaborar um sistema de evolução tal que permita a distinção clara entre os diferentes níveis e facilite avaliação de desempenho como por exemplo, elaboração de módulos, por áreas, de aprendizagem que possam servir de base tanto para a evolução, como para o cálculo do salário. Cada módulo aprendido trará um valor adicional ao montante salarial e à subida de nível, dependendo do seu grau de dificuldade.

A indústria deve procurar entender o nível de compreensão do trabalhador sobre os procedimentos, objectivos e políticas da empresa, de forma a evitar situações como a de nem todos os trabalhadores conhecerem o pacote salarial lhes é proporcionado.

A indústria, durante o processo de definição dos componentes do pacote salarial, deve procurar identificar que tipos de remuneração são importantes e valorizados atendendo ao tipo e área de actividade e às preferências dos empregados.

Um outro aspecto importante, que não deve ser ignorado, é o do enriquecimento das tarefas dos trabalhadores, de forma a se sentirem mais responsáveis e autónomos, pois melhora o seu desempenho só pelo facto de se sentir *com poder*.

O modelo de RHC é mais complexo que o modelo tradicional e requer maior cuidado desde a sua projecção até a implementação. Ele poderá tanto proporcionar resultados seguros excelentes à organização quanto frustrar as expectativas, dependendo de como é concebido, construído e implementado.

## 7. Bibliografia

- 1) Belcher, David W.. 1974. Compensation Administration. New Jersey. Prentice Hall.
- 2) Faquim, Lucilene. 1999. Empresas adoptam novos modelos de remuneração. Em: [www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/remu\\_002.php](http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/remu_002.php). 24/03/2003.
- 3) Gomes, Maria Teresa. 1998. Quanto valem as suas habilidades e competências: Se você não sabe, trate de saber. A qualquer momento seu salário passará a ser calculado com base nessas duas palavras. Em: [www.professorluciano.com.br/vestibular/habilidades.htm](http://www.professorluciano.com.br/vestibular/habilidades.htm). 11/04/2003.
- 4) Hendersón, Richard. 1994. Compensation Management: Rewarding Performance. 6<sup>th</sup> Editon. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice Hall.
- 5) Lopes, Manuel C. D.. 2000. Remuneração por Habilidades e Competência. Em: [www.w3net.com.br/news/noticia.asp?CodigoNoticia=282](http://www.w3net.com.br/news/noticia.asp?CodigoNoticia=282). 24/03/2003.
- 6) Mackay, Ian. 1994. 35 Questionários de Gestão de Recursos Humanos. 1<sup>a</sup> ed. Lisboa: Monitor-Projectos e Edições, Lda.
- 7) McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann. 2000. Organizational Behavior. Irwin/Mgraw Hill. p. 1-130.
- 8) Milkovich, George T., Newman, Jerry M. 1990. Compensation. 3<sup>rd</sup> Edition. Homewood, Boston. BPI/Richard D Irwin Inc.
- 9) Paschoal, Luiz. 2001. Administração de Cargos e Salários: Manual Prático e Novas Metodologias. 2<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora. p. 3-21 e 123-134.
- 10) Rajá, Estácio D. Omar. 2002. Liderança nas Organizações: Relevância do Papel da Liderança na iniciativa e sucesso empresarial; O caso da Impacto – Projectos e estudos de Impacto Ambiental Lda. Trabalho de Licenciatura

Remuneração por Habilidades e Competências como alternativa à Remuneração por Funções  
em Gestão. Faculdade de Economia. Universidade Eduardo Mondlane.  
Maputo.

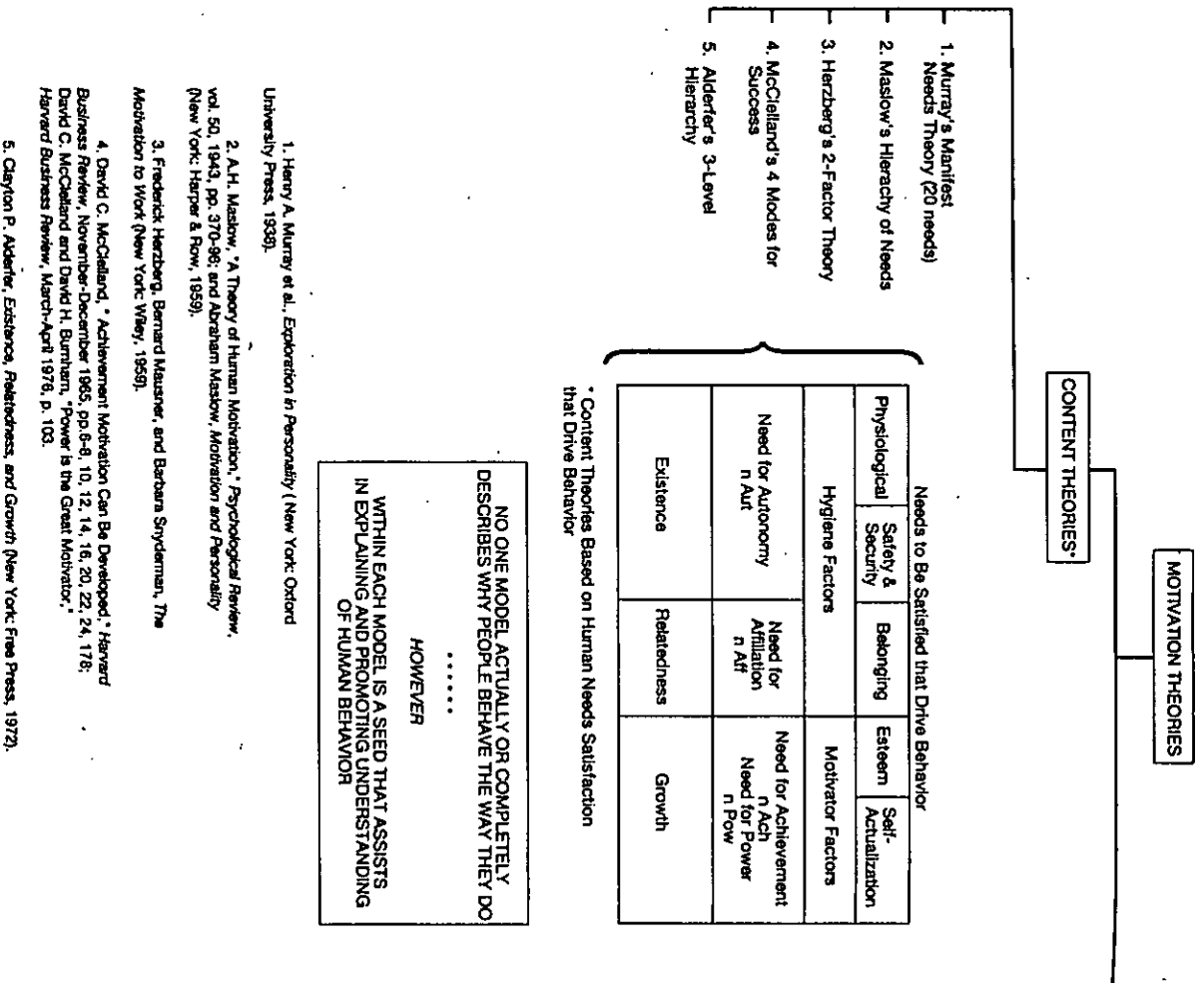
- 11) Resende, Ênio. 2002a. Remuneração por Competências e Habilidades. Em: AAVV. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. Operações. Volume II. São Paulo. Editora Gente.
- 12) Resende, Ênio. 2002b Considerações que sugerem uma profunda revisão dos conceitos, valores, prioridades e práticas de administração de cargos e salários. Em: [www.enioresende.com.br/artigo.htm](http://www.enioresende.com.br/artigo.htm). 11/04/2003.
- 13) Vergara, Sylvia. 2000. Projectos e Relatório de Pesquisa em Administração. 3ª ed. São Paulo. Atlas.
- 14) Xavier, Paulo Roberto. 2002. Reconhecimento e Recompensa: A participação nos resultados e a remuneração variável. Em: AAVV. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. Operações. Volume II. São Paulo. Editora Gente.

# ANEXOS

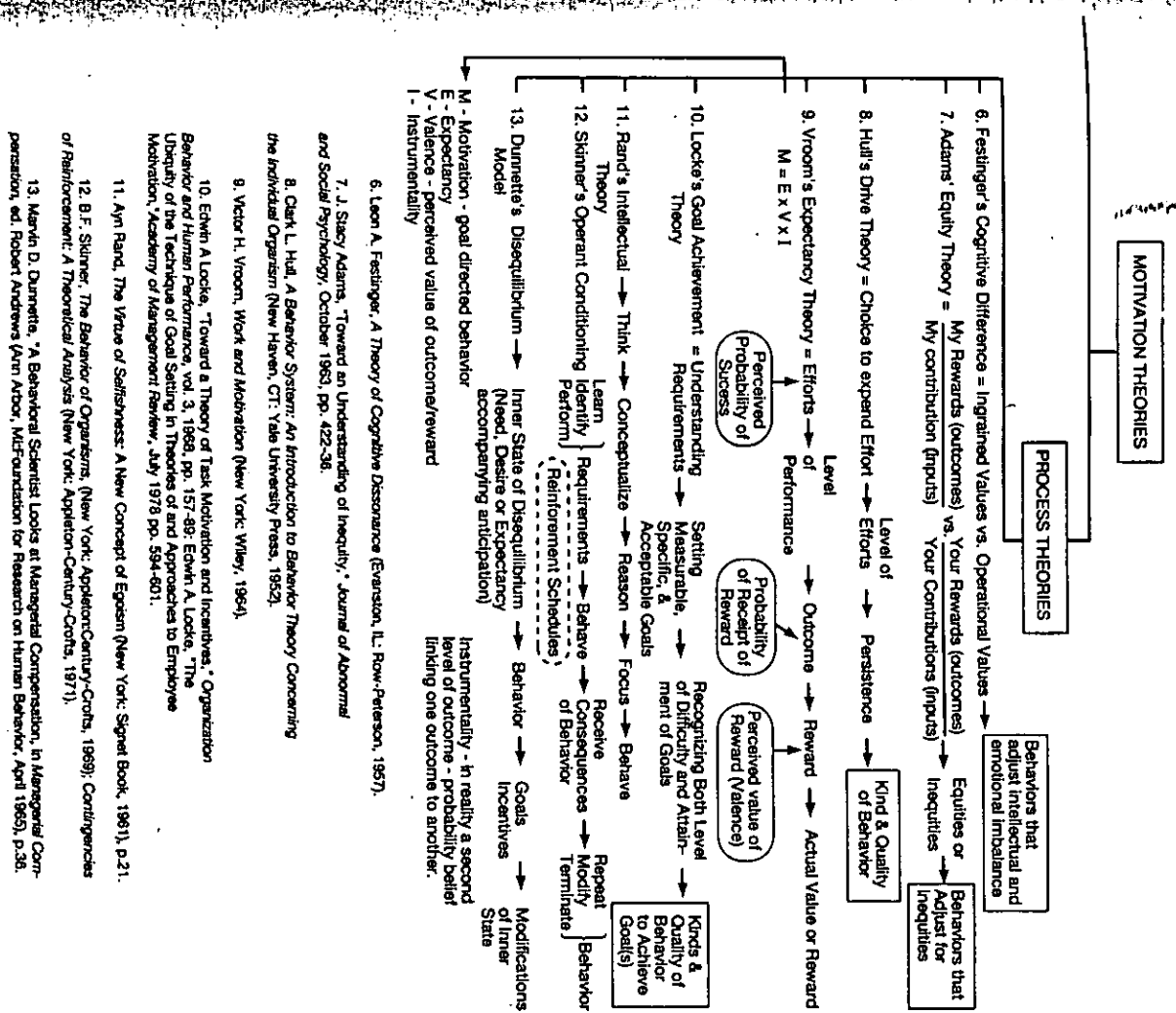
**Anexo A**  
**Material relativo aos aspectos**  
**teóricos**

**Anexo A1**  
**Teorias de processo e Conteúdo de**  
**motivação**





1. Henry A. Murray et al., *Exploration in Personality* (New York: Oxford University Press, 1938).
2. A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, vol. 50, 1943, pp. 370-98; and Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1959).
3. Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: Wiley, 1959).
4. David C. McClelland, "Achievement Motivation Can Be Developed," *Harvard Business Review*, November-December 1965, pp. 6-8, 10, 12, 14, 16, 20, 22, 24, 178; David C. McClelland and David H. Burnham, "Power is the Great Motivator," *Harvard Business Review*, March-April 1976, p. 103.
5. Clayton P. Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth* (New York: Free Press, 1972).



6. Leon A. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Evanston, IL: Row-Peterson, 1957).
7. J. Stacy Adams, "Toward an Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, October 1963, pp. 422-36.
8. Clark L. Hull, *A Behavior System: An Introduction to Behavior Theory Concerning the Individual Organism* (New Haven, CT: Yale University Press, 1952).
9. Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964).
10. Edwin A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives," *Organization Behavior and Human Performance*, vol. 3, 1968, pp. 157-89; Edwin A. Locke, "The Ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation," *Academy of Management Review*, July 1978, pp. 594-601.
11. Ayn Rand, *The Virtue of Selfishness: A New Concept of Egoism* (New York: Signet Book, 1961), p.21.
12. B.F. Skinner, *The Behavior of Organisms* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1969); *Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1971).
13. Marvin D. Dunnette, "A Behavioral Scientist Looks at Managerial Compensation," in *Managerial Compensation*, ed. Robert Andrews (Ann Arbor, MI: Foundation for Research on Human Behavior, April 1965), p.36.

77 77

**Anexo A2**  
**Aplicações práticas da teoria das**  
**Expectativas**

**Exhibit 3.3** Practical applications of expectancy theory

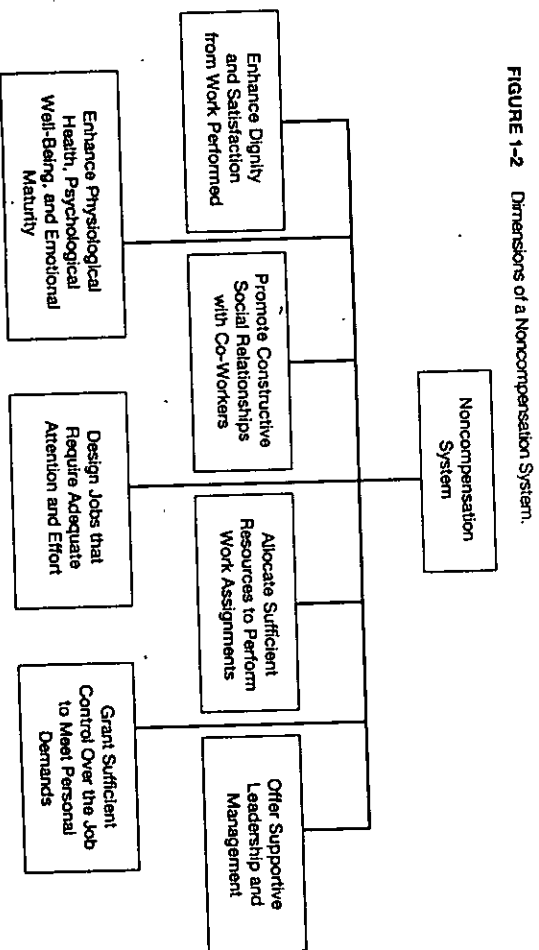
Expectancy theory component	Objective	Applications
Expectancies	<p>1. To increase the belief that employees are capable of performing the job successfully.</p>	<p>Select people with the required skills and knowledge.            Provide required training and development opportunities.            Provide sufficient time and resources.            Assign simpler or newer tasks until employees gain mastery (shaping).            Provide examples of similar employees who have successfully performed the task.            Provide counseling and coaching to employees who lack self-confidence.</p>
Performance-reward expectancies	<p>2. To increase the belief that good performance will result in certain (valued) outcomes.</p>	<p>Measure job performance accurately.            Clearly explain the outcomes that will result from successful performance.            Describe how the employee's rewards were based on past performance.            Provide examples of other employees whose good performance has resulted in higher rewards.            Distribute rewards fairly to employees. All employees should receive rewards.            Minimize the presence of other extraneous outcomes.</p>
Valence of outcomes	<p>3. To increase the expected value of outcomes resulting from desired performance.</p>	

**Anexo A3**  
**Sistema de Não Compensação e seus  
elementos principais**

The other major part of the reward system consists of noncompensation rewards. These rewards are much more difficult to classify and their components far more complex than is the case for compensation-related rewards and components. Noncompensation rewards are all the situation-related rewards not included in the compensation package. These rewards have an almost infinite number of components that relate to the work situation and to the physical and psychological well-being of each worker. In fact, any activity that has an impact on the intellectual, emotional, and physical well-being of the employee and is not specifically covered by the compensation system is part of the noncompensation reward system. Figure 1-2 models the noncompensation system.

The noncompensation system contains many of the reward components that behavioral scientists have been describing for the past 50 years as critical for improving workplace performance. An in-depth analysis of the seven noncompensation dimensions identified in Figure 1-2 reveals a close interrelation between compensation and noncompensation rewards. The line between these two major reward categories may at first glance appear to be sharply defined, but it soon blurs as they interact and blend together.

**Enhance Dignity and Satisfaction from Work Performed** Possibly the least costly and one of the most powerful rewards an organization can offer to an employee is to recognize the person as a useful and valuable contributor. This kind of recognition leads to employee feelings of self-worth and pride in making a contribution. Few people want to be simply given something. They would much prefer to know that through their own efforts they have earned and deserved rewards. Every compensa-



11  
The Reward System  
Compensation and  
Noncompensation  
Dimensions

tion and noncompensation reward component should carry with it the message, "We need you and appreciate your efforts."

**Enhance Physiological Health, Intellectual Growth, and Emotional Maturity** Considering the number of hours a person spends on the job, on travel to and from the work site, and off the job in attempting to resolve job-related problems, work obviously has a great effect on the health of employees. Health-related problems frequently receive minimal attention until a serious problem occurs. Once this happens, however, it overrides all other employee concerns and activities. Modern health practices recognize the direct relationship between the physiological health and intellectual and emotional well-being of each individual.

A safe working environment has always been a thorny issue between employers and employees. Provision of safe equipment, a work environment that is as risk-free as possible; minimization of noxious fumes; avoidance of extreme heat, cold, and humidity conditions; and elimination of contact with radiation, carcinogens, and other disease-related materials and substances—these conditions are expected by all employees. The clean work station, the cheerfully decorated walls and floors, and the reduction of noise to a tolerable level all provide an enjoyable work environment that enhances employee health.

As important as these physical conditions are, more and more attention is being focused on the emotional strains that result from the extreme specialization of work assignments and the complex interactions caused by this specialization. Additional stress is caused by technological advancements that require rapid changes in the knowledge and skills of workers. Demands for a greater share of the limited resources of both organizations and society as a whole result in further disharmonies that cause additional psychological problems for workers.

Although these universal problems are almost impossible to overcome, management can recognize their existence and can take action to limit their negative influence on the performance of each employee. Letting employees know what the organization can provide to help them maintain a secure and stable lifestyle will help minimize job-induced stress. Training employees to perform current jobs in an acceptable manner and offering development opportunities that will help employees attain their potential are noncompensation components that can influence this health-related dimension in a positive manner.

**Promote Constructive Social Relationships with Co-Workers** An old adage states that "One man is no man." Although there are constant reminders of what one dedicated person can achieve, there are even more reminders that one human alone is weak. However, with concerted action, people can accomplish almost anything. In this world of extreme specialization, people need and rely on other people more than ever. One of the most valued rewards gained from working is the opportunity to interact in a socially constructive manner with other people—to enjoy the comradeship of workplace associates.

The chance to communicate and interact with others is another inexpensive but valuable reward. A workplace environment where trust, fellowship, loyalty, and love emanate from the top level of management to the lowest levels of the organization promotes the kinds of social interaction most people need in order to thrive. All parts of the reward system can enhance the establishment of a trusting workplace en-

environment; or they can provide barriers where suspicion, jealousy, and intrigue can destroy any opportunity to productivity-promoting social relationships.

**Design Jobs That Require Adequate Attention and Effort** Over the past 30 years, organizational scientists have discussed at length the problems arising from boredom related to work. Specific attention has been focused on "scientific management" efforts to specialize work assignments that were developed in the last quarter of the nineteenth century. Jobs were designed so that workers could quickly be taught how to perform a few highly repetitive tasks. Workers were then required to perform these few tasks for as long as they remained on the job. What first appeared to be an efficient way of melding human resources with machine technology proved to have serious drawbacks.

Many employees soon became bored and dissatisfied. Work-related anxieties and frustration produced employee behavior that led to declining performance. Employee turnover, absenteeism, tardiness, minimal concern for quality or productivity, waste of physical resources, and even theft and malicious damage were behaviors attributed to unacceptable workplace and job design.

Recognizing these problems, behavioral scientists and managers at all levels have been searching for and implementing new approaches to improve the quality of work life. On both an individual and team or group basis, employees are being given more opportunity to have a voice in how their jobs should be performed. Restructuring of job tasks and job responsibilities is receiving top attention. Flexibility in job requirements is being provided by rotating work assignments and by giving employees more opportunity to schedule workdays and workweeks. Managers are being taught to instruct workers to do their jobs and then to leave them alone to perform their assignments in their own ways. This does not mean that managers must abdicate supervisory responsibilities. Rather, they must learn to recognize when to provide needed support, when to tell employees what they are doing right, and when to assist them in correcting their errors.

**Allocate Sufficient Resources to Perform Work Assignments** Requiring employees to perform assignments for which they have neither the knowledge nor the skills opens the door for problems. Not only is the organization likely to suffer because of outcome failures, but employee job-related interest and satisfaction are apt to break down because of the likelihood or inevitability of failure. Most employees seek a sense of accomplishment from their work. They want some degree of challenge, but they also want to feel reasonably sure that they can succeed.

In addition, when employees are told they must produce certain kinds and quantities of output within a specified time, they want to know that resources are available to help them meet these demands. Possibly the most critical resource is sufficient time available to accomplish an assignment. Does the employee have the time to perform the assignment? Are other assignments making demands on the employee's time that preclude or jeopardize successful job performance? Has the organization assisted or enabled the employee to gain the knowledge and skill necessary to perform the assignment? Are the necessary human, technical, or physical resources available to support and aid the employee in accomplishing the assignment? These and many other questions must be answered by supervisors as they analyze assignments and review performance.

To make work a satisfying, even exhilarating, experience, employees must not be placed in a no-win situation. This doesn't mean that an employee should not be expected to stretch and put forth sufficient effort to meet workplace obligations. It does mean, however, that with the proper interested effort, success is likely. The organization must do everything possible to assist the employee in completing missions successfully.

**Grant Sufficient Control Over the Job to Meet Personal Demands** From the 1950s to the present time, behavioral scientists have discussed the need to grant employees greater opportunity to participate in organizational decision-making processes. One problem with this participation concept is that organizations are composed of all kinds of people with all kinds of decision-making desires. Some people simply want to be told what to do, to be shown what is an acceptable level of performance, and then to be left alone to do their jobs. A few people in every organization want to tell top management how to run the organization. Between these two extremes is a wide variety of demands for a greater voice in determining how to perform assignments.

One of the most important decisions being made by more and more workers is that of scheduling work activities and, in a few cases, of choosing the location of assignments. Over the past two decades, flexible work schedules have been implemented that range from compressed workweeks (for example, 4-day, 40-hour schedules) to the flextime programs where workers can work a 7½- to 8-hour day within a 12- to 14-hour interval.

Another advancement in this area allows two part-time employees to share one full-time job. Each of the two may work only 15 to 25 hours per week, but together they share and perform all job responsibilities. Like many other noncompensation rewards, the benefits gained by granting such scheduling privileges frequently outweigh the costs of having an additional employee on the payroll.

**Offer Supportive Leadership and Management** This dimension is difficult to separate from all other noncompensation rewards, but it is so important that it must be recognized as a unique dimension of the noncompensation rewards and not just a component of the other factors.

Practically all people look to certain individuals for guidance and support. They have a need to recognize and respect those who can help them achieve goals. They look to managers who have influence and can bring about desired changes. Followers must have faith in and abide by the actions taken by their leaders, and the leaders must heed the requests of their followers.

Employee faith and trust in management assist in establishing a workplace environment where job security becomes accepted, where social interaction thrives, and where work satisfaction is possible. Supportive leadership is demonstrated in many ways: skill and interest in coaching and counseling; praise for a job well done; and constructive feedback leading to improvement of job performance. Leaders must be sufficiently flexible with policies, rules, and regulations so that an employee can meet both job and nonjob responsibilities without infringing on the rights and the opportunities of other employees. The selection, training, and promotion of individuals who will later become effective leaders and managers are the cost components of this dimension. Here again, the costs are minimal compared to the benefits.

**Anexo A4**  
**Elementos do Sistema de**  
**Compensação**

Table 1-1 An Outline of Compensation Dimensions and Compensation Components

Pay for Work and Performance	Pay for Time Not Worked	Disability Income Continuation	Loss-of-Job Income Continuation
Base pay Base pay add-ons Length-of-service Long service Market adjustment Cost-of-living adjustment Geographic differentials Overtime premiums Shift differentials Rotating work schedules Weekend premiums Holiday premiums Reporting pay Call-back pay Stand-by or idle-time pay Clean-up and clothes change pay Dangerous and distressing assignments Isolation Pay for results (short term)	Holidays Vacations Jury duty Election official Witness in court Military duty Funeral leave Parently leave Maternity leave Sick leave Wellness leave Time off to vote Blood donation Grievance and contract negotiation Lunch and rest periods Personal leave Earned time off Family/illness leave Tool reimbursement/allowance Relocation expenses Health (stay-well) payments	Short-term disability, sickness and accident (S & A) Long-term disability (LTD) Workers' Compensation Supplemental workers' compensation Social Security State temporary disability Nonoccupational disability Travel accident insurance Sick leave Supplemental disability insurance Accidental death and dismemberment Group life insurance Total permanent disability (TPD) Disability features within various kinds of retirement plans	Unemployment insurance Short-time compensation (Work-sharing unemployment) Supplemental unemployment benefit insurance (SUB) Guaranteed annual income Severance pay (golden, tin, silver, platinum parachutes) Job contract Individual account plan Trade adjustment assistance Underemployment benefits

Components and component features will differ for the following groups of employees:

Exempt	Senior management
Executives	Senior managers
Top-level operating managers	Operating Management
Mid-level operating managers	
Lower-level operating managers	
Professionals	
Administrators	
Sales Personnel	
Nonexempt	Regular Full-time
Salaries	Hourly (nonunion)
Hourly (union)	Part-time
Special Groups	Temporary Full-time
Employees in foreign work sites	Part-time
Board of directors	

Table 1-1 An Outline of Compensation Dimensions and Compensation Components Continued

Deferred Income	Spouse (Family) Income Continuation	Health, Accident Liability Protection	Tax free Income Equivalent Payments
Social Security Pension plans Profit sharing Savings and thrift plans Keogh plans Individual retirement accounts (IRAs and SEP's) Stock purchase plans Stock option plans Stock grants Phantom stock plans Tax-sheltered annuities Tax-sheltered investment trusts Supplemental income plans Supplemental executive retirement plans (SERPs) Long-term performance awards Job contracts Zero net worth limited partnerships Postretirement consulting contract Annuities (insurance based) 401 (k) "Salary reduction plan" 403 (b) Nonprofit organization Postretirement income adjustment	Pension plan Social Security Life insurance Workers' compensation Group life insurance: Total and permanent disability Features within various kinds of retirement plans Travel-accident insurance Funeral arrangements Postretirement life insurance	Medical, hospital, and surgical insurance (self and dependents) Major medical Health maintenance organization (HMO) Postretirement medical plan Postretirement physical Hospital services Comprehensive health plan Social Security (Medicare) Workers' compensation Dental Vision care Hearing aid Prescription drugs In-house medical services Visiting nurse Group legal Group automobile Group house Group umbrella liability Employee liability Fidelity bond insurance Hospice services (long-term care) Travel insurance	Tax free Charitable contributions Giving of gift (less than \$25) Counseling Financial Legal Psychiatric/psychological Outplacement Retirement Tax preparation Child adoption Child/dependent care Subsidized food service Discounts or no cost on merchandise Physical awareness and fitness programs Athletic leagues Parking Transportation to and from work Fly first class Professional licenses and certificates Professional membership dues Professional meetings Professional journals and newspapers Special moving and relocation allowances Pay for spouse on business trips Home utility allowance Home entertainment allowance Home servants allowance (domestic staff) Season tickets to entertainment events Use of assistant for personal services Kidnap/ransom protection Security escort service



**Anexo B**  
**Material relativo ao Estudo de**  
**Caso**

**Anexo B1**  
**Modelo do Inquérito**

## Inquérito

O seguinte inquérito faz parte do Trabalho de Fim de Curso na Faculdade de Economia - UEM. Trata-se de uma pesquisa do Sistema de Remuneração por Cargo, na Gestão de Recursos Humanos, na empresa em que trabalha. Marque com X as alíneas que correspondem à sua escolha e preencha os espaços em branco. O presente inquérito tem fins meramente académicos pelo que as respostas e os resultados de análise são confidenciais.

1. Nome (Opcional) \_\_\_\_\_
  2. Sexo: a) Masculino b) Feminino
  3. Faixa Etária: a) até aos 25 anos b) 26-35 anos  
c) 36-45 anos c) acima dos 45 anos
  4. Formação Superior: a) Administração/Gestão b) Psicologia  
c) Economia d) Direito  
e) Engenharia f) Sociologia  
g) Outros Cursos h) Sem Curso superior
  5. Nível Hierárquico a que pertence: a) 1º nível, direcção  
b) 2º nível, departamento  
c) 3º nível, secção/sector  
d) outros
  6. Como define o nível salarial da empresa?  
a) Acima do mercado  
b) Equivalente ao mercado  
c) Abaixo do mercado
  7. que procedimentos são adoptados em casos de mudanças internas,  
a) Conhecimento formal ao trabalhador interessado  
b) Conhecimento informal ao trabalhador interessado
  8. As promoções internas dependem de:  
a). Aquisição de mais conhecimentos;  
b). Bom desempenho  
c). Outros. \_\_\_\_\_
  9. Nível de satisfação: [marque com um círculo a sua avaliação]
- a). Aspecto geral do trabalho ou tarefas a realizar
- |           |       |          |       |           |
|-----------|-------|----------|-------|-----------|
| _____     | _____ | _____    | _____ | _____     |
| Muito Bom | Bom   | Razoável | Mau   | Muito Mau |
- b). Colegas
- |           |       |          |       |           |
|-----------|-------|----------|-------|-----------|
| _____     | _____ | _____    | _____ | _____     |
| Muito Bom | Bom   | Razoável | Mau   | Muito Mau |
- c). Critérios de Remuneração
- |           |       |          |       |           |
|-----------|-------|----------|-------|-----------|
| _____     | _____ | _____    | _____ | _____     |
| Muito Bom | Bom   | Razoável | Mau   | Muito Mau |
- d). Processos de Remuneração
- |           |       |          |       |           |
|-----------|-------|----------|-------|-----------|
| _____     | _____ | _____    | _____ | _____     |
| Muito Bom | Bom   | Razoável | Mau   | Muito Mau |

e). Sistema de promoções

Muito Bom      Bom      Razoável      Mau      Muito Mau

f). Atenção dos gestores para com os trabalhadores

Muito Bom      Bom      Razoável      Mau      Muito Mau

g). Remuneração base/fixa/monetária

Muito Bom      Bom      Razoável      Mau      Muito Mau

h). Benefícios

Muito Bom      Bom      Razoável      Mau      Muito Mau

i). Comunicação Interna Ascendente (de si para as Chefias/direcção)

Muito Bom      Bom      Razoável      Mau      Muito Mau

j). Comunicação interna descendente (das chefias/direcção para si)

Muito Bom      Bom      Razoável      Mau      Muito Mau

10. As tarefas caracterizam se por ser: [marque com um círculo a sua avaliação]

claras				confusas
rotineiras				criativas, inovadoras, interessantes e educativas
colectivas/grupais				individuais
alto nível de delegação				baixo nível de delegação
descrição da função actualizada				descrição da função desactualizada

11. Quais os motivos que têm levado à saída dos trabalhadores da empresa?

- a) Insatisfação com as condições de trabalho
- b) Recebem melhores propostas de outras empresas
- c) Outros. \_\_\_\_\_

12. Sugestões para melhorar o Sistema de Remunerações \_\_\_\_\_

13. Outras informações que ache importantes: \_\_\_\_\_

Muito Obrigado pela sua participação e boa compreensão.

**Anexo B2**  
**Modelo da Guia de Entrevista**

## Guia de Entrevista

O seguinte Guia faz parte do Trabalho de Fim de Curso na Faculdade de Economia - UEM. Trata-se de uma pesquisa do Sistema de Remuneração por Cargo, na Gestão de Recursos Humanos, na empresa em que trabalha. Marque com X as alíneas que correspondem à sua escolha e preencha os espaços em branco. O presente Guia tem fins meramente académicos pelo que as respostas e os resultados de análise são confidenciais.

- 
1. Nome (Opcional) \_\_\_\_\_
  2. Sexo: a) Masculino b) Feminino
  3. Faixa Etária: a) até aos 25 anos b) 26-35 anos  
c) 36-45 anos c) acima dos 45 anos
  4. Formação Superior: a) Administração/Gestão b) Psicologia  
c) Economia d) Direito  
e) Engenharia f) Sociologia  
g) Outros Cursos h) Sem Curso superior
  5. Cursos de Pós-graduação: a) Especialização em Recursos Humanos  
b) Especialização em Administração  
c) Especialização em Psicologia  
d) Mestrado  
e) Outros  
f) Sem curso pós-graduação
  6. Nível Hierárquico pertencente: a) 1º nível, direcção  
b) 2º nível, departamento  
c) 3º nível, secção/sector  
d) outros

7. Quantos funcionários fazem parte da empresa? \_\_\_\_\_

8. Qual a missão<sup>1</sup> da empresa? \_\_\_\_\_

9. Quais os objectivos da empresa?

10. Quais os níveis hierárquicos que a empresa tem? \_\_\_\_\_

11. Quantos níveis intermédios existem na empresa dentro de cada área? \_\_\_\_\_

---

<sup>1</sup> Entende-se por Missão como sendo conjunto de proposições que podem ser usadas para guiar as políticas e comportamentos de uma empresa.

12. Qual é a base de diferenciação entre os níveis intermédios existentes? \_\_\_\_\_

13. O processo de definição dos objectivos é:

- a) Participativo (todos os níveis hierárquicos)
- b) Participativo (alguns níveis hierárquicos)
- c) Unilateral (somente a direcção)

14. Qual a diferença máxima (em %) entre os salários dentro da mesma hierarquia?

- a) 0 a 40%
- b) 40 a 80%
- c) 80% a 100%
- d) Mais de 100%

15. Qual a percentagem de custos representada pela folha de salários? \_\_\_\_\_

16. Qual o nível mínimo exigido para o preenchimento de funções da empresa?

Para os níveis de: Direcção (D), Departamentos (Dpt) e Sector/Secção (S) [coloque as iniciais no local correspondente a sua resposta para cada nível]

- a) Médio Liceal
- b) Médio Técnico
- c) Superior

17. Qual a fonte de recrutamento no preenchimento de uma função?

- a) Dentro da empresa
- b) Fora da empresa

18. Se recorre ao mercado, quais os procedimentos?

- a) Anúncio no jornal
- b) Recomendações de trabalhadores
- c) Outras formas. \_\_\_\_\_

19. O recrutamento de novos candidatos depende de:

- a) Experiência na área exigida
- b) Qualificações e competências em outras áreas
- c) Outros condicionamentos \_\_\_\_\_

20. Em casos de admissão sem atender à experiência anterior, o enquadramento é realizado via:

- a) Formação e Treinamento dentro da empresa, acompanhada por funcionários capacitados
- b) Formação e Treinamento em instituições especializadas
- c) Aprendizagem prática

21. O planeamento de sistema de remunerações é:

- a) Atendendo ao mercado
- b) De acordo com a tabela tradicional da empresa
- c) De acordo com a negociação realizada com os trabalhadores
- d) De acordo com a negociação individual

22. Os salários da empresa são definidos com base nas:

- a) Especificidades das funções
- b) Qualificações e Competências exigidas
- c) Outras exigências \_\_\_\_\_

23. Qual é a base da promoção?

- a) Por aquisição de mais conhecimentos e proficiência profissional
- b) Bom desempenho
- c) Outras bases? \_\_\_\_\_

24. Qual o nível de importância atribuído a: [marque com um círculo a sua avaliação]

- |   |    |   |    |    |
|---|----|---|----|----|
| a). Comportamento profissional:                 | MI | I | PI | SI |
| b). Antiguidade:                                | MI | I | PI | SI |
| c). Desempenho:                                 | MI | I | PI | SI |
| d). Qualificações e Competências profissionais: | MI | I | PI | SI |

Nota; MI-muito importante; I-importante; PI-pouco importante; SI-sem importância

25. A Avaliação de Desempenho da empresa é para fins de:

- a). Compensação
- b). Evolução profissional
- c). Formação

26. Qual é o número de trabalhadores que saiu da empresa nos últimos 12 meses?

- a) 0 a 5
- b) 5 a 10
- c) mais de 10

27. Quais os motivos que têm levado à saída dos trabalhadores da empresa?

- a) Insatisfação com as condições de trabalho e/ou propostas aliantes e melhores
- b) Inaptidão e inadequação
- c) Disciplina
- d) Outros motivos \_\_\_\_\_

28. Caso a empresa esteja a operar com custos insustentáveis, que medidas serão tomadas como forma de colmatar tal situação?

- a) Reduzir o consumo dos materiais
- b) Reduzir o n.º de trabalhadores
- c) Aumentar os preços dos serviços que oferecem
- d) Outras medidas \_\_\_\_\_

29. Que Qualificações acha que são necessárias para o sucesso profissional de executivos da área de RH: [marque com X a sua avaliação]

Qualificações	MI	I	PI	SI
H1-percepção da empresa como um todo				
H2-tomar decisões				
H3-negociação				
H4-liderança				
H5-cessoria				
H6-relacionamento				
H7-gestão de conflitos				
H8-propiciar um clima de segurança e participação entre subordinados				
H9-capacidade de motivação				
H10-interagir com pessoas				
H11-delegar actividades				
H12-redigir com clareza				
H13-boá expressão verbal				
H14-desenvolver subordinados				
H15-promover o espírito de equipa				
H16-cobrar resultados				





**Anexo B3**  
**Número de trabalhadores e Amostra**  
**retirada por áreas funcionais**

**Numero de Trabalhadores e Amostra retirada por Areas Funcionais**

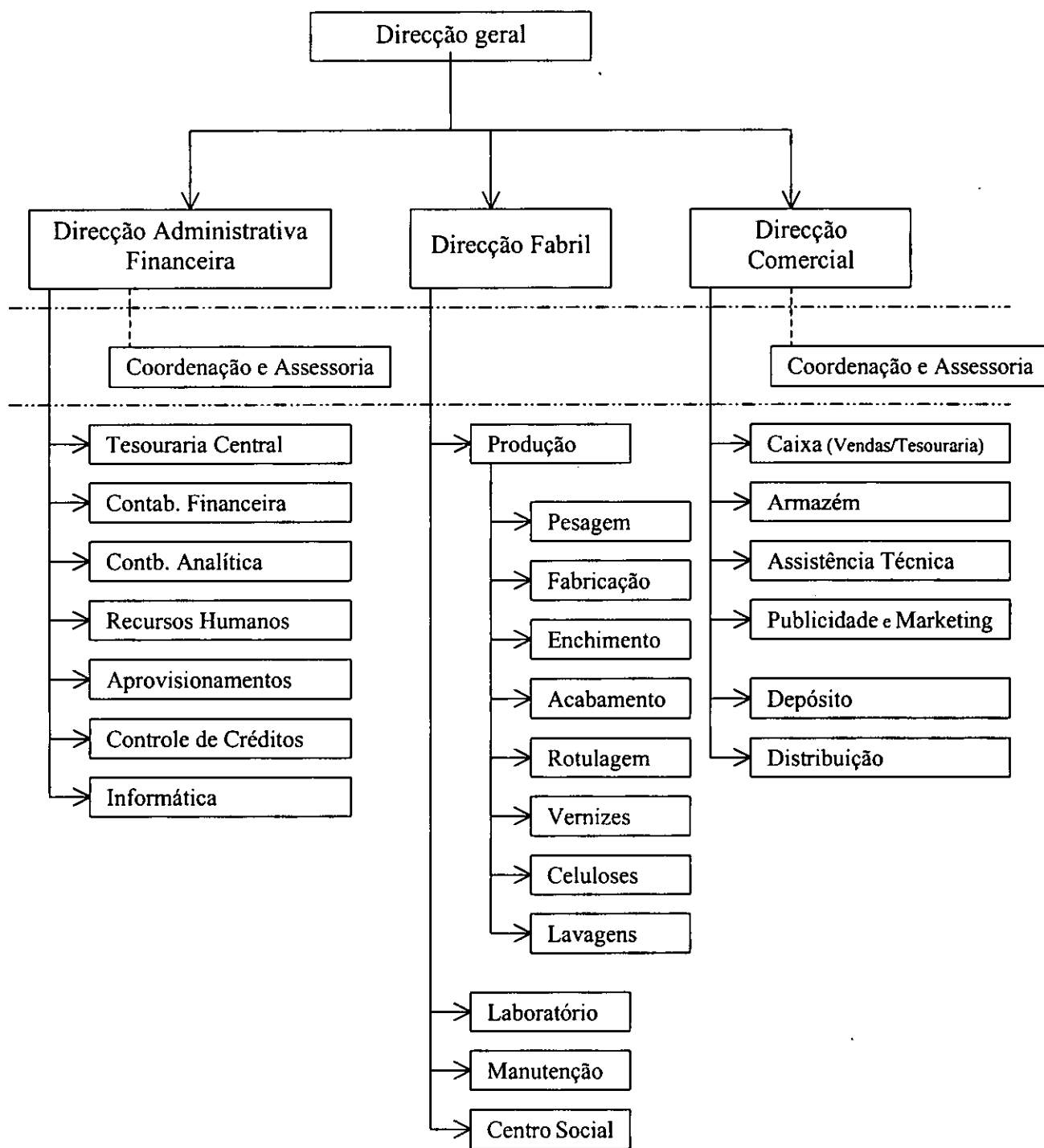
Departamentos/ Secções/ Sectores	N.º de Trab.	% de Pessoas	Amostra Tirada	Amostra/N.º. de Trab.
<i>Direcção Administrativa e Financeira</i>	2.00	3.13%	0.00	0.00%
Assessoria e Coordenação	1.00	1.56%	0.00	0.00%
Secretaria	5.00	7.81%	2.00	40.00%
Tesouraria Central	1.00	1.56%	1.00	100.00%
Contabilidade Financeira	2.00	3.13%	1.00	50.00%
Contabilidade Analítica	2.00	3.13%	2.00	100.00%
Recursos Humanos	1.00	1.56%	1.00	100.00%
Aprovisionamentos	2.00	3.13%	0.00	0.00%
Controle de Créditos	1.00	1.56%	1.00	100.00%
Informática	1.00	1.56%	1.00	100.00%
<b>Total</b>	<b>18.00</b>	<b>28.13%</b>	<b>9.00</b>	<b>50.00%</b>
<i>Direcção Fabril</i>	1.00	1.56%	0.00	0.00%
Secretaria	7.00	10.94%	0.00	0.00%
Produção	3.00	4.69%	3.00	100.00%
Pesagem	2.00	3.13%	0.00	0.00%
Fabricação	2.00	3.13%	2.00	100.00%
Enchimento	3.00	4.69%	2.00	66.67%
Acabamento	3.00	4.69%	2.00	66.67%
Rotulagem	3.00	4.69%	2.00	66.67%
Vernizes e Celuloses	2.00	3.13%	1.00	50.00%
Lavagens	2.00	3.13%	1.00	50.00%
Laboratório	2.00	3.13%	1.00	50.00%
Manutenção	4.00	6.25%	1.00	25.00%
Centro Social	2.00	3.13%	0.00	0.00%
<b>Total</b>	<b>36.00</b>	<b>56.25%</b>	<b>15.00</b>	<b>41.67%</b>
<i>Direcção Comercial</i>	1.00	1.56%	0.00	0.00%
Assessoria e Coordenação	1.00	1.56%	0.00	0.00%
Caixa	1.00	1.56%	1.00	100.00%
Armazém	2.00	3.13%	3.00	150.00%
Assistência Técnica	1.00	1.56%	1.00	100.00%
Publicidade e Marketing	1.00	1.56%	1.00	100.00%
Depósito	1.00	1.56%	0.00	0.00%
Distribuição	2.00	3.13%	2.00	100.00%
<b>Total</b>	<b>10.00</b>	<b>15.63%</b>	<b>8.00</b>	<b>80.00%</b>
<b>Grande Total</b>	<b>64.00</b>	<b>1.00</b>	<b>32.00</b>	<b>50%</b>

**Anexo B4**  
**Características da Amostra**

### Característica da Amostra

Áreas Funcionais	Nº de Inquiridos	Género		Faixa Etária				Formação			
		Mascul.	Femeni.	0-25	26-35	36-45	46+	Superior	Técnico	Médio	Básica
<b>Administrativa Financeira</b>											
Secção	6	3	3	2	1	2	1	1	4	1	0
Operacional	3	2	1	0	2	1	0	1	1	0	1
Total	9	5	4	2	3	3	1	2	5	1	1
<b>Comercial</b>											
Secção	5	4	1	0	0	2	3	0	3	2	0
Operacional	3	0	1	1	0	1	0	0	1	0	2
Total	8	7	1	1	1	2	4	0	4	2	2
<b>Fabril</b>											
Secção	4	3	1	1		2	1	0	1	1	2
Sector	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
Operacional	9	8	1	1	1	4	3	0	1	4	4
Total	15	13	2	2	1	6	6	0	2	5	8
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
<b>TOTAL(em%)</b>	<b>100</b>	<b>78,13</b>	<b>22,88</b>	<b>15,63</b>	<b>15,63</b>	<b>34,38</b>	<b>34,38</b>	<b>6,25</b>	<b>34,38</b>	<b>25</b>	<b>34,38</b>

**Anexo B5**  
**Organigrama da Indústria TBR Lda**



**Anexo B6**  
**Amplitude de variação salarial por**  
**hierarquia**



**Salários mínimo e máximo, e sua variação por nível hierárquico**

Hierarquias	N.º de Trab.	Salário (em Mt)		% de Variação do Salário
		Min	Max	
Direcção	2.00	4,691,568.00	10,742,571.00	128.98%
Assessoria e Cordenaco	2.00	4,864,650.00	7,985,986.00	64.16%
Secção	14.00	1,149,510.00	7,293,542.00	534.49%
Sectores	5.00	1,149,466.00	1,840,637.00	60.13%
Operacionais	40.00	983,000.00	2,226,797.00	126.53%
Valor Médio		2,567,638.80	6,017,906.60	182.86%

**Anexo B7**  
**Grelha geral das respostas ao**  
**Inquérito**

Grelha geral das respostas ao inquerito

AREAS	Numero de Inqueritos Respondidos	Valores em % (do Total)	6,00		7,00		Respostas										9,00	
			a)	b)	a)	b)	a)					b)					c)	
			MB	B	R	M	MM	MM	MM	MM	MM	MM	MM	MM	MM	MM	MM	MM
<b>Administrativa e Financeira</b>																		
Seccao	6,00	18,75%	2,00	4,00	5,00	1,00											6,00	1,00
Operacional	3,00	9,38%	3,00	7,00	1,00	2,00											3,00	1,00
Total	9,00	28,13%	0,00%	2,00	6,00	3,00	0,00%	0,00%	0,00%	9,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
			0,00%	6,25%	21,88%	18,75%	9,38%	0,00%	0,00%	28,13%	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%	21,88%	3,13%	0,00%	
<b>Comercial</b>																		
Seccao	5,00	15,63%	1,00	4,00	4,00	1,00											2,00	3,00
Operacional	3,00	9,38%	3,00	7,00	3,00	3,00											1,00	1,00
Total	8,00	25,00%	0,00%	1,00	7,00	1,00											3,00	3,00
			0,00%	3,13%	21,88%	3,13%	9,38%	3,13%	9,38%	3,13%	0,00%	12,50%	3,13%	9,38%	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>Fabril</b>																		
Seccao	4,00	12,50%	4,00	4,00	2,00											4,00	4,00	
Sector	2,00	6,25%	2,00	2,00	1,00	1,00											2,00	2,00
Operacional	9,00	28,13%	9,00	9,00	11,00	1,00											9,00	9,00
Total	15,00	46,88%	0,00%	0,00%	15,00	0,00%											15,00	0,00%
			0,00%	0,00%	46,88%	0,00%	34,38%	3,13%	3,13%	6,25%	0,00%	46,88%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
TOTAL	32,00	100,00%	0,00%	9,38%	90,63%	87,50%	12,50%	43,75%	6,25%	40,63%	9,38%	0,00%	62,50%	25,00%	12,50%	0,00%	0,00%	

NB: As perguntas 8 e 9c), nao constam nesta analise porque nao se tem verificado nos ultimos 5 anos (com nova direcao) uma sequer promocao.

Gradeira geral das respostas ao Inquerito

AREAS	Numero de Inqueritos Respondido	Valores em % (do Total)	Perguntas																		
			9.00						9.00						9.00						
			MB	B	R	M	MM	MB	B	R	M	MM	MB	B	R	M	MM	MB	B	R	M
<b>Administrativa e Financeira</b>																					
Seccao	6.00	18.75%																			
Operacional	3.00	9.38%																			
Total	9.00	28.13%	0.00%	1.00	1.00	7.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00%	3.13%	21.88%	3.13%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Comercial</b>																					
Seccao	5.00	15.63%																			
Operacional	3.00	9.38%																			
Total	8.00	25.00%	0.00%	0.00	0.00	6.00	2.00	1.00	0.00	0.00	4.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Fabril</b>																					
Seccao	4.00	12.50%																			
Sector	2.00	6.25%																			
Operacional	9.00	28.13%																			
Total	15.00	46.88%	0.00%	2.00	9.00	4.00	0.00	0.00	0.00%	6.25%	28.13%	12.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL	32.00	100.00%	0.00%	3.00	22.00	7.00	0.00	0.00	0.00%	9.38%	68.75%	21.88%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

NB: As perguntas 8 e 9c), nao constam nesta analise porque nao se tem verificado nos ultimos 5 anos (com nova direccao) uma sequer promocao.

Grelha geral das respostas ao Inquerito

AREAS	Numero de Inqueritos Respondido	Valores em % (do Total)	Perguntas																					
			9.00						10.00															
			I)			II)			a)			b)												
MB	B	R	M	MM	MM	MB	B	R	M	MM	MM	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00			
Administrativa e Financeira																								
Seccao	6.00	18.75%	5.00	1.00		4.00	1.00	1.00		4.00	1.00	1.00	4.00		2.00		5.00		5.00					
Operacional	3.00	9.38%	3.00			2.00	1.00			3.00			7.00	0.00	0.00	2.00	2.00	8.00	0.00	3.00				
Total	9.00	28.13%	8.00	1.00	0.00	6.00	2.00	1.00	0.00	7.00	0.00	0.00	10.00	0.00	2.00	4.00	13.00	8.00	3.00	3.00				
Comercial																								
Seccao	5.00	15.63%	3.00	1.00	1.00	3.00		2.00		4.00		2.00	4.00		1.00		2.00		2.00					
Operacional	3.00	9.38%	3.00			3.00				3.00			7.00	0.00	0.00	0.00	1.00	5.00	0.00	3.00				
Total	8.00	25.00%	6.00	1.00	1.00	6.00	0.00	2.00	0.00	7.00	0.00	0.00	10.00	0.00	1.00	1.00	6.00	5.00	3.00	3.00				
Fabril																								
Seccao	4.00	12.50%	4.00			4.00				4.00			4.00		2.00		2.00		2.00					
Sector	2.00	6.25%	2.00			2.00				2.00			2.00		1.00		1.00		1.00					
Operacional	9.00	28.13%	9.00			9.00				9.00			15.00	0.00	0.00	3.00	3.00	6.00	0.00	3.00				
Total	15.00	46.88%	15.00	0.00	0.00	15.00	0.00	0.00	0.00	15.00	0.00	0.00	29.00	0.00	3.00	3.00	19.00	6.00	3.00	3.00				
TOTAL	32.00	100.00%	21.00	9.00	2.00	65.63%	0.00%	0.00%	0.00%	21.00	6.00	4.00	90.63%	0.00%	9.38%	9.38%	59.38%	0.00%	3.00	0.00%	0.00%	0.00%	31.25%	

NB: As perguntas 8 e 9c), nao constam nesta analise porque nao se tem verificado nos ultimos 5 anos (com nova direccao) uma sequer promocao.

Quadro resumo dos resultados do inquerito (relativo as perguntas fechadas)

AREAS	Numero de Inqueritos Respondido	Valores em % (do Total)	Perguntas																				
			10.00					11.00					11.00										
			c)			d)		e)		a)			b)		c)								
<b>Administrativa e Financeira</b>			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	1.00	2.00	3.00			
Seccao	6.00	18.75%	3.00									6.00								5.00	1.00		
Operacional	3.00	9.38%	1.00									3.00								3.00	1.00	2.00	
Total	9.00	28.13%	4.00	0.00	0.00	0.00	5.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9.00	1.00	7.00	1.00
<b>Comercial</b>			12.50%	0.00%	0.00%	0.00%	15.63%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	28.13%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	28.13%	3.13%	21.88%	3.13%
Seccao	5.00	15.63%	1.00		1.00		3.00					5.00		1.00						4.00	2.00	1.00	2.00
Operacional	3.00	9.38%	2.00				1.00					3.00								3.00	2.00	1.00	1.00
Total	8.00	25.00%	3.00	0.00	1.00	0.00	4.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	4.00	1.00	3.00
<b>Fabril</b>			9.38%	0.00%	3.13%	0.00%	12.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	25.00%	3.13%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	21.88%	12.50%	3.13%	9.38%
Seccao	4.00	12.50%	2.00				2.00					3.00								4.00			4.00
Sector	2.00	6.25%	2.00									2.00								2.00			2.00
Operacional	9.00	28.13%	4.00				5.00					9.00		2.00						7.00	2.00		7.00
Total	15.00	46.88%	8.00	0.00	0.00	0.00	7.00	1.00	0.00	0.00	0.00	14.00	2.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	13.00	2.00	0.00	13.00
<b>TOTAL</b>			25.00%	0.00%	0.00%	0.00%	21.88%	3.13%	0.00%	0.00%	0.00%	43.75%	6.25%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	40.63%	6.25%	0.00%	40.63%
Total	32.00	100.00%	15.00	0.00	1.00	0.00	16.00	1.00	0.00	0.00	0.00	31.00	3.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	29.00	7.00	8.00	17.00
<b>TOTAL</b>			46.88%	0.00%	3.13%	0.00%	50.00%	3.13%	0.00%	0.00%	0.00%	96.88%	9.38%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	90.63%	21.88%	25.00%	53.13%

NB: As perguntas 8 e 9c), nao constam nesta analise porque nao se tem verificado nos ultimos 5 anos (com nova direccao) uma sequer promocao.

**Anexo B8**  
**Grelha das respostas ao Inquérito,**  
**relativa aos aspectos organizacionais**

**GRELHA DE RESPOSTA AO INQUERITO RELATIVO AOS ASPECTOS ESTRUTURAIS (GERAIS) DA EMPRESA**

**Direcção Administrativo-financeira**

Pergunta	g								Total	Media		
	b)		f)		i)		j)					
		%		%		%		%				
Muito Bom	1.00	11.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	2.78%	0.25	2.78%
Bom	7.00	77.78%	3.00	33.33%	8.00	88.89%	6.00	66.67%	24.00	66.67%	6.00	66.67%
Razoavel	1.00	11.11%	5.00	55.56%	1.00	11.11%	2.00	22.22%	9.00	25.00%	2.25	25.00%
Mau	0.00	0.00%	1.00	11.11%	0.00	0.00%	1.00	11.11%	2.00	5.56%	0.50	5.56%
Muito Mau	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>Total</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>36.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>

**Direcção Comercial**

Pergunta	g								Total	Media		
	b)		f)		i)		j)					
		%		%		%		%				
Muito Bom	4.00	50.00%	4.00	50.00%	6.00	75.00%	6.00	75.00%	20.00	62.50%	5.00	62.50%
Bom	1.00	12.50%	1.00	12.50%	1.00	12.50%	0.00	0.00%	3.00	9.38%	0.75	9.38%
Razoavel	3.00	37.50%	2.00	25.00%	1.00	12.50%	2.00	25.00%	8.00	25.00%	2.00	25.00%
Mau	0.00	0.00%	1.00	12.50%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	3.13%	0.25	3.13%
Muito Mau	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>Total</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>

**Direcção Fabril**

Pergunta	g								Total	Media		
	b)		f)		i)		j)					
		%		%		%		%				
Muito Bom	15.00	100.00%	8.00	53.33%	15.00	100.00%	15.00	100.00%	53.00	88.33%	13.25	88.33%
Bom	0.00	0.00%	3.00	20.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	5.00%	0.75	5.00%
Razoavel	0.00	0.00%	3.00	20.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	5.00%	0.75	5.00%
Mau	0.00	0.00%	1.00	6.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	1.67%	0.25	1.67%
Muito Mau	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>60.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>

**Global**

Pergunta	g								Total	Media		
	b)		f)		i)		j)					
		%		%		%		%				
Muito Bom	20.00	62.50%	12.00	37.50%	21.00	65.63%	21.00	65.63%	74.00	57.81%	18.50	57.81%
Bom	8.00	25.00%	7.00	21.88%	9.00	28.13%	6.00	18.75%	30.00	23.44%	7.50	23.44%
Razoavel	4.00	12.50%	10.00	31.25%	2.00	6.25%	4.00	12.50%	20.00	15.63%	5.00	15.63%
Mau	0.00	0.00%	3.00	9.38%	0.00	0.00%	1.00	3.13%	4.00	3.13%	1.00	3.13%
Muito Mau	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>Total</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>128.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>



## Anexo B9

Grelha das respostas ao Inquérito,  
relativa ao sistema de remuneração

**GRELHA DE RESPOSTA AO INQUERITO RELATIVO AOS ASPECTOS RELACIONADOS COM POLITICA SALARIAL**

**Direcção Administrativo-financeira**

Pergunta	g								Total	Media		
	c)		d)		g)		h)					
	%	%	%	%	%	%	%	%				
Muito Bom	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Bom	0.00	0.00%	1.00	11.11%	0.00	0.00%	1.00	11.11%	2.00	5.56%	0.50	5.56%
Razoavel	7.00	77.78%	7.00	77.78%	6.00	66.67%	6.00	66.67%	26.00	72.22%	6.50	72.22%
Mau	2.00	22.22%	1.00	11.11%	3.00	33.33%	2.00	22.22%	8.00	22.22%	2.00	22.22%
Muito Mau	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>Total</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>36.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>

**Direcção Comercial**

Pergunta	g								Total	Media		
	c)		d)		g)		h)					
	%	%	%	%	%	%	%	%				
Muito Bom	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	12.50%	1.00	3.13%	0.25	3.13%
Bom	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	12.50%	3.00	37.50%	4.00	12.50%	1.00	12.50%
Razoavel	5.00	62.50%	6.00	75.00%	2.00	25.00%	1.00	12.50%	14.00	43.75%	3.50	43.75%
Mau	3.00	37.50%	2.00	25.00%	5.00	62.50%	3.00	37.50%	13.00	40.63%	3.25	40.63%
Muito Mau	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>Total</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>

**Direcção Fabril**

Pergunta	g								Total	Media		
	c)		d)		g)		h)					
	%	%	%	%	%	%	%	%				
Muito Bom	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Bom	0.00	0.00%	2.00	13.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	3.33%	0.50	3.33%
Razoavel	0.00	0.00%	9.00	60.00%	0.00	0.00%	6.00	40.00%	15.00	25.00%	3.75	25.00%
Mau	15.00	100.00%	4.00	26.67%	15.00	100.00%	9.00	60.00%	43.00	71.67%	10.75	71.67%
Muito Mau	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>60.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>

**Global**

Pergunta	g								Total	Media		
	c)		d)		g)		h)					
	%	%	%	%	%	%	%	%				
Muito Bom	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	3.13%	1.00	0.78%	0.25	0.78%
Bom	0.00	0.00%	3.00	9.38%	1.00	3.13%	4.00	12.50%	8.00	6.25%	2.00	6.25%
Razoavel	12.00	37.50%	22.00	68.75%	8.00	25.00%	13.00	40.63%	55.00	42.97%	13.75	42.97%
Mau	20.00	62.50%	7.00	21.88%	23.00	71.88%	14.00	43.75%	64.00	50.00%	16.00	50.00%
Muito Mau	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>Total</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>128.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>

**Anexo B10**  
**Grelha de respostas ao Inquérito,**  
**relativas as funções e tarefas**

**GRELHA DE RESPOSTA AO INQUERITO RELATIVO AOS ASPECTOS RELACIONADOS COM FUNCAO/TAREFAS**

**Direccao Administrativo-financelra**

Pergunta	9						10						Total		Media	
	a)		a)		b)		c)		e)		f)					
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Muito Bom/1	0.00	0.00%	7.00	77.78%	8.00	88.89%	4.00	44.44%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	19.00	35.19%	3.17	35.19%
Bom/2	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Razoavel/3	9.00	100.00%	0.00	0.00%	1.00	11.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	10.00	18.52%	1.67	18.52%
Mau/4	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Muito Mau/5	0.00	0.00%	2.00	22.22%	0.00	0.00%	5.00	55.56%	9.00	100.00%	9.00	100.00%	25.00	46.30%	4.17	46.30%
<b>Total</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>54.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>9.00</b>	<b>100.00%</b>

**Direccao Comercial**

Pergunta	9						10						Total		Media	
	a)		a)		b)		c)		e)		f)					
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Muito Bom/1	3.00	37.50%	7.00	87.50%	5.00	62.50%	3.00	37.50%	0.00	0.00%	1.00	12.50%	19.00	39.58%	3.17	39.58%
Bom/2	1.00	12.50%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	2.08%	0.17	2.08%
Razoavel/3	3.00	37.50%	0.00	0.00%	1.00	12.50%	1.00	12.50%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	10.42%	0.83	10.42%
Mau/4	1.00	12.50%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	2.08%	0.17	2.08%
Muito Mau/5	0.00	0.00%	1.00	12.50%	2.00	25.00%	4.00	50.00%	8.00	100.00%	7.00	87.50%	22.00	45.83%	3.67	45.83%
<b>Total</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>48.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>8.00</b>	<b>100.00%</b>

**Direccao Fabril**

Pergunta	9						10						Total		Media	
	a)		a)		b)		c)		e)		f)					
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Muito Bom/1	11.00	73.33%	15.00	100.00%	6.00	40.00%	8.00	53.33%	1.00	6.67%	2.00	13.33%	43.00	47.78%	7.17	47.78%
Bom/2	1.00	6.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	1.11%	0.17	1.11%
Razoavel/3	1.00	6.67%	0.00	0.00%	1.00	6.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	2.22%	0.33	2.22%
Mau/4	2.00	13.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	2.22%	0.33	2.22%
Muito Mau/5	0.00	0.00%	0.00	0.00%	8.00	53.33%	7.00	46.67%	14.00	93.33%	13.00	86.67%	42.00	46.67%	7.00	46.67%
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>90.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00%</b>

**Global**

Pergunta	9						10						Total		Media	
	a)		a)		b)		c)		e)		f)					
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Muito Bom/1	14.00	43.75%	29.00	90.63%	19.00	59.38%	15.00	46.88%	1.00	3.13%	3.00	9.38%	81.00	42.19%	13.50	42.19%
Bom/2	2.00	6.25%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	1.04%	0.33	1.04%
Razoavel/3	13.00	40.63%	0.00	0.00%	3.00	9.38%	1.00	3.13%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	17.00	8.85%	2.83	8.85%
Mau/4	3.00	9.38%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	1.56%	0.50	1.56%
Muito Mau/5	0.00	0.00%	3.00	9.38%	10.00	31.25%	16.00	50.00%	31.00	96.88%	29.00	90.63%	89.00	46.35%	14.83	46.35%
<b>Total</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>192.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00%</b>

