

**MESTRADO**  
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

# **Remunerações e Benefícios: A Justiça e Equidade percebidas pelos colaboradores**

**Vânia Maria Marques Cruz**

**M**

**2018**

**U.** PORTO

**FEP** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DO PORTO

---

Remunerações e Benefícios: A Justiça e Equidade percebidas pelos colaboradores

**Vânia Maria Marques Cruz**

---

Relatório de Projeto

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

---

Orientado por

**Professora Doutora Margarida Ruivo**

---

2018

# Agradecimentos

Várias foram as pessoas que contribuíram para que este trabalho pudesse ser concluído, e por isso, deixo alguns agradecimentos especiais.

À minha orientadora, Professora Doutora Margarida Ruivo, por ter aceite o meu desafio e por toda a sua incansável disponibilidade ao longo dos últimos meses. O seu contributo técnico foi fundamental para avançar e concluir o trabalho.

Ao Duarte e ao Pedro pela confiança e apoio que determinaram o meu desenvolvimento profissional e pessoal. Obrigada também pelo vosso contributo para que eu pudesse frequentar e concluir este mestrado.

À minha família e amigos pelas palavras de incentivo e coragem, em especial aos meus pais por todos os sacrifícios que fizeram por mim.

Ao Rasta por toda a paciência, pelo porto seguro e por me dar a mão nos momentos de pouca coragem em que todo o trabalho parecia irremediavelmente perdido.

Por fim dedico este mestrado à minha Mãe, que desde os meus tempos de liceu, passou a ser Pai também e que sempre acreditou em mim de olhos fechados!

# Resumo

No âmbito da minha atividade profissional, enquanto responsável do departamento de recursos humanos da empresa que acolheu este projeto, verifico que a temática das remunerações é complexa, condicionando os comportamentos e sentimentos dos colaboradores de uma forma geral. A ausência de procedimentos formais que sustentem as práticas a este nível conduz a perceções de injustiça difíceis de alterar.

Ao longo do trabalho optou-se por perceber quais seriam as perceções de justiça dos colaboradores face à questão das remunerações, convidando-os a refletir sobre a sua remuneração, de forma individual e atendendo à sua função, bem como comparada com a remuneração de outros colaboradores. Abordou-se igualmente a disponibilidade para a implementação da avaliação do desempenho e a possibilidade de se fazer variar uma parte da remuneração em função dessa avaliação.

Sabe-se que esta é uma temática indissociável do dia-a-dia de trabalho, existindo uma grande expectativa sobre o posicionamento dos colaboradores que se esperava ser de descontentamento, considerando a política de remunerações genericamente injusta.

O objetivo deste trabalho é assim aferir como os colaboradores de uma empresa da área têxtil percecionam a justiça das remunerações, visando a possibilidade de construir um plano de remunerações e benefícios que defina os patamares de remunerações por funções.

Relativamente à metodologia foi utilizada uma abordagem qualitativa, sustentada na análise do conteúdo. Para além da fase da recolha de dados internos tratados quantitativamente, foi construído um questionário, estruturado com questões de resposta fechada e questões de resposta aberta, aplicado aos colaboradores que constituíram os destinatários selecionados.

Verifica-se que 74% dos colaboradores inquiridos não considera a política de remunerações da empresa justa e 65 % dos colaboradores considera que a mesma deve ser internamente divulgada.

Percebe-se ainda que 94% dos inquiridos consideram importante a implementação do sistema de avaliação de desempenho e 92% considera a possibilidade de se fazer variar uma parte da remuneração em função dos resultados dessa avaliação de desempenho.

Palavras-Chave: sistemas de pagamento, sistemas de recompensas, benefícios, remuneração

## Abstract

As part of my professional activity and as head of the human resources department of the company that hosted this project, it is found that the issue of remuneration and benefits is complex and often it contributes to influence the behavior and feelings of employees in general. The absence of procedures that sustain practices at this level leads to perceptions of injustice that are difficult to change.

Throughout the work in this report, it was found interesting to understand what the employees' perceptions of justice would be in terms of remuneration. Thus, they were invited to reflect on their remuneration, individually and in view of their job position, as well as when compared with the salary of other employees. It was also addressed the availability for the implementation of the performance appraisal and the possibility of varying a percentage of the remuneration given that evaluation.

It is known that this is an inseparable issue of the daily work, and there is a great expectation about the position of the employees which it was expected to be dissatisfied, considering the general unfairness remuneration policy.

The purpose of this report is to ascertain how employees of a textile company perceive the fairness of the remunerations, aiming at the possibility of developing a compensation and benefits plan that defines the levels of remuneration by job positions.

Regarding the methodology, it was followed a qualitative approach based on content analysis. In a first stage it was collected internal data which we treated quantitatively. Further, we conducted a survey built with Open-Ended and Closed-Ended questions and we implemented it to the selected employees.

It is verified that 74% of employees do not consider the company's remuneration policy fair and 65% of employees consider that it should be internally disclosed.

Furthermore, we found that 94% of employees consider the implementation of the performance evaluation system important and 92% aims the possibility of varying a part of the remuneration according to the results of this performance evaluation.

Keywords: pay systems, reward systems, benefits, remuneration

# Índice

Capítulo 1. Introdução .....	1
Capítulo 2. Revisão da Literatura.....	6
2.1 Importância dos Sistemas de Remuneração e Benefícios.....	6
2.2 Fatores a considerar na construção de um sistema de recompensas.....	9
Capítulo 3. Contextualização da empresa em estudo .....	16
3.1 Comparação das remunerações da empresa com o mercado relevante .....	20
Capítulo 4. Metodologia.....	24
Capítulo 5. Análise e interpretação dos dados.....	29
Capítulo 6. Conclusão .....	47
Bibliografia .....	50
Anexo A: Estatísticas descritivas sobre a força de trabalho da empresa e do universo de 83 colaboradores selecionados para responderem ao inquérito da autora. ....	53
Anexo B: Enquadramento Profissional (setor fabril e administrativo).....	59
Anexo C: Questionário .....	65

# Lista de figuras

FIGURA 1: QUESTÕES 1. E 1.1.....	29
FIGURA 2: QUESTÕES 2 E 2.1.....	30
FIGURA 3: ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO 2.2.....	31
FIGURA 4: QUESTÕES 3. E 3.1.....	32
FIGURA 5: ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO 3.1.....	33
FIGURA 6: QUESTÕES 4. E 4.1.....	34
FIGURA 7: ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO 4.1.....	35
FIGURA 8: QUESTÕES 5. E 5.1.....	35
FIGURA 9: ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO 5.1.....	36
FIGURA 10: QUESTÕES 6. E 6.1.....	37
FIGURA 11: ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO 6.1.....	38
FIGURA 12: QUESTÕES 7. E 7.1.....	39
FIGURA 13: ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO 7.1.....	40
FIGURA 14: QUESTÃO 8.....	41
FIGURA 15: QUESTÃO 9.....	41
FIGURA 16: QUESTÃO 10.....	42
FIGURA 17: QUESTÕES 11. E 11.1.....	43
FIGURA 18: ANÁLISE DO CONTEÚDO DA QUESTÃO 11.1.....	44
FIGURA 19: QUESTÃO 12.....	45
FIGURA 20: ANÁLISE AO CONTEÚDO DA QUESTÃO 13.....	45
FIGURA 21. QUADRO NACIONAL DE QUALIFICAÇÕES.....	55

# Lista de tabelas

TABELA 1. NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO E HABILITAÇÕES LITERÁRIAS NA EMPRESA.....	18
TABELA 2. ANTIGUIDADE E TIPOS DE CONTRATO DA EMPRESA.....	19
TABELA 3. COMPARAÇÃO DAS REMUNERAÇÕES MÍNIMAS MÉDIAS MENSAS DA EMPRESA COM O MERCADO TÊXTIL (OUTUBRO DE 2017) .....	22
TABELA 4. ENQUADRAMENTO SALARIAL IRCT.....	23
TABELA 5. IDADE DOS COLABORADORES DA EMPRESA.....	54
TABELA 6. IDADE DOS COLABORADORES DO UNIVERSO. ....	54
TABELA 7. NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	54
TABELA 8. NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO DO UNIVERSO. ....	55
TABELA 9. ANTIGUIDADE NA EMPRESA E TIPO DE CONTRATO DA EMPRESA. ....	56
TABELA 10. ANTIGUIDADE NA EMPRESA E TIPO DE CONTRATO DO UNIVERSO.....	56
TABELA 11. DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA PELAS DIFERENTES SECÇÕES. .....	56
TABELA 12. DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DO UNIVERSO PELAS DIFERENTES SECÇÕES. .....	57
TABELA 13. ENQUADRAMENTO PROFISSIONAL (SETOR FABRIL E ADMINISTRATIVO).....	59



## Lista de gráficos

GRÁFICO 1. REMUNERAÇÃO MÉDIA MENSAL BASE DA EMPRESA.....	19
GRÁFICO 2. N° DE COLABORADORES DA EMPRESA, POR SEXO.....	53
GRÁFICO 3. N° COLABORADORES DO UNIVERSO, POR SEXO. ....	53
GRÁFICO 4. REMUNERAÇÃO MÉDIA MENSAL BASE DA EMPRESA.....	57
GRÁFICO 5. REMUNERAÇÃO MÉDIA MENSAL BASE DO UNIVERSO.....	58

# Capítulo 1. Introdução

No âmbito da atividade profissional que desenvolvo como responsável do departamento de recursos humanos da empresa em análise, verifico que a temática das remunerações é complexa, condicionando os comportamentos e sentimentos dos colaboradores da empresa de uma forma geral. A ausência de procedimentos formais que sustentem as práticas a este nível conduz a percepções de injustiça difíceis de alterar.

É frequente os colaboradores recorrerem ao departamento de recursos humanos expondo as suas dúvidas, deceções com as decisões tomadas, comparando-se com os demais colaboradores, na procura de uma explicação clara que apoie a sua compreensão sobre a forma e os motivos de determinam as decisões sobre a matéria.

Nesta realidade empresarial são vários os motivos que geram percepções de injustiça face às remunerações. Muitos colaboradores referem que a proximidade e laços familiares com a administração e/ou órgãos de gestão promove melhores enquadramentos remuneratórios, percecionados como injustos por não existir relação direta com o desempenho do colaborador. Outros lamentam o facto de não existir um procedimento de avaliação de desempenho formal que sustente de forma transparente o posicionamento remuneratório. Outros, ainda, referem que existem benefícios para uns e não para outros.

Ora estas informações recolhidas no dia-a-dia laborais não devem ser desconsideradas e por isso devem constar das preocupações da gestão ao nível dos seus objetivos estratégicos.

É necessário perceber qual o impacto destas percepções e como poderemos alterar esta realidade.

As organizações procuram o sucesso definindo estratégias que afetam toda a sua estrutura, nomeadamente os seus recursos humanos que são parte integrante e indissociável desta, pois nenhuma organização existe sem pessoas.

Definir uma estratégia significa “tomar medidas para garantir que a organização esteja preparada para enfrentar as mudanças que ocorrem no seu ambiente, tirando partido das oportunidades que se lhe deparam e para sobreviver aos grandes choques que o sistema venha a sofrer” (Cowling e Mailer, 1998, p.21).

Ora, neste sentido, é necessário definir objetivos estratégicos que permitam um desenvolvimento sustentável da organização. E nestes objetivos, onde a Gestão dos Recursos Humanos possui um papel preponderante para a vantagem competitiva, a problemática das

remunerações merece especial análise por estar intimamente ligada àqueles que são os objetivos dos colaboradores. Ou seja, as práticas de recursos humanos ao nível das remunerações e benefícios devem permitir alinhar os objetivos dos colaboradores com os objetivos da organização. É necessário definir práticas que permitam melhorar as condições gerais dos colaboradores, nomeadamente em matéria de remuneração.

Na sua política de gestão, a organização descreve, entre outros, a necessidade de estabelecer e reforçar as relações de parceria e confiança com os seus *Stakeholders*, numa base de transparência e de valores éticos. Sendo que os objetivos estratégicos, definidos na política de gestão para a área de recursos humanos referente a 2017, passaram por reforçar as competências ao nível das chefias intermédias e quadros superiores; reforçar a formação profissional; melhorar a comunicação interna e definir práticas que visem melhorar as condições gerais dos trabalhadores.

Os objetivos estão definidos em documento próprio da organização, construído com a intervenção dos responsáveis de cada departamento de pela administração.<sup>1</sup>

A motivação deste projeto passa pela necessidade de melhorar na organização em estudo a justiça do sistema de remunerações e as correspondentes perceções dos colaboradores sustentadas em evidências e procedimentos transparentes que transmitam fielmente essa imagem aos demais colaboradores.

Este estudo torna-se pertinente na organização que o acolheu em virtude de não ser uma matéria devidamente formalizada e evidente. Para além disso, sendo a empresa em estudo de cariz familiar, onde ao longo das gerações se transmitiu que a proximidade e o grau de parentesco podem interferir na informalidade dos processos de recrutamento, seleção, posição hierárquica de colaborador e remuneração atribuída, se evidenciou a necessidade de ultrapassar essa herança.

Terpstra e Honoree (2003, p.72), referem que “a insatisfação com a remuneração pode levar a problemas organizacionais significativos, como a diminuição da motivação e do desempenho e aumento do absentismo e rotatividade”. O ideal será as empresas atenderem às orientações existentes na literatura, ao nível da equidade no desenvolvimento e implementação dos seus sistemas de remuneração.

Segundo Romanoff, Boehm & Benson (1986) a teoria da equidade sugere que o tratamento injusto afeta diretamente o comportamento e o desempenho do trabalhador. Seja

---

<sup>1</sup> A política de gestão da empresa consta no Anexo C.

porque um trabalhador ganha mais do que outro com a mesma função, ou porque ganha menos, existem sempre sentimentos desconfortáveis.

Facilmente são identificadas situações com diferenças salariais, muitas vezes para a mesma categoria. Esta situação ocorre não apenas com colaboradores do sector fabril detentores de tarefas mais operacionais, mas também para categorias hierarquicamente superiores.

Ignorando a secção à qual estão afetos e analisando apenas a categoria profissional de “Controladores” é possível contextualizar a problemática.

Com base nos dados da organização, verifica-se que os controladores auferem mais 55% que o valor de remuneração definido na tabela do IRCT<sup>2</sup> para a sua categoria. Existe uma elevada dispersão salarial nesta categoria, existindo diferenças ao nível das pessoas que são efetivamente controladores nas diferentes secções bem como diferenças entre os detentores da categoria na mesma secção fabril. Note-se que existem na empresa secções com um controlador e outras com dois ou mais.

Analisando a categoria profissional “Agente de Planeamento”, existe entre a menor remuneração e a maior uma diferença salarial de 850.00 €, onde o diferencial das remunerações face à tabela é de 70%.

Desta forma, o objetivo geral deste projeto é aferir como os colaboradores percecionam a justiça das remunerações, visando a construção futura de um plano de remunerações e benefícios, por função, contribuindo para o posicionamento justo e equitativo<sup>3</sup> dos salários nos objetivos estratégicos da empresa.

Como questões de orientação definiu-se a necessidade de saber se os colaboradores consideram justa a política de remunerações da empresa e se entendem que a mesma deve ser divulgada internamente. Definiu-se também questionar sobre a importância da implementação do sistema de avaliação de desempenho e a possibilidade de fazer variar uma parte da remuneração em função dos resultados dessa avaliação.

No âmbito da metodologia utilizada relativamente à recolha de dados decidiu-se pela divisão dos mesmos em dois tipos: os dados internos da empresa e os dados provenientes da aplicação de um questionário aos colaboradores.

---

<sup>2</sup> IRCT: Instrumento de Regulação Coletiva de Trabalho

<sup>3</sup> Ao longo do trabalho justiça e equidade são referenciadas como sinónimos

Inicialmente foram recolhidos dados internos da empresa, tratados quantitativamente (número de colaboradores, por sexo, por secção, por habilitação literária, etc.) e consultados procedimentos internos que permitiram contextualizar os referidos dados.

De forma a aferir se efetivamente esta problemática das remunerações é tema preocupante para os colaboradores da empresa, foi posteriormente construído um questionário, estruturado com questões de resposta fechada e questões de resposta aberta, permitindo que os inquiridos acrescentassem informação pertinente sobre esta matéria. O questionário foi aplicado a um conjunto de colaboradores, definido da seguinte forma:

i) Excluíram-se os trabalhadores que na empresa são remunerados de acordo com a remuneração definida no contrato coletivo de trabalho da área de negócio e, por esse facto, sem margem para grande dispersão em termos remuneratórios. Estes são incluídos na política da empresa que consiste em aplicar os valores mínimos indicados na tabela remuneratória da área, não se expectando alteração da política interna para este grupo de colaboradores num curto ou médio prazo.

ii) Foram selecionados os colaboradores cujas remunerações permitem aferir que, por algum motivo, foram melhor posicionados face ao valor mínimo definido para a função que desempenham. O critério utilizado foi selecionar os colaboradores cujas categorias associadas correspondem a uma remuneração igual ou superior a 20% da remuneração convencionada para essas categorias, no contrato coletivo de trabalho.

Foram assim identificados 83 destinatários dos quais responderam 66, conferindo uma taxa de resposta de 80%, que garante alguma diversidade dos destinatários.

Foi utilizada uma abordagem qualitativa assente na revisão bibliográfica sobre esta temática e também no tratamento dos dados, sustentada na análise do conteúdo.

A investigação qualitativa permite ao investigador estudar os problemas em maior profundidade e detalhe (Patton, 1990), de acordo com os objetivos definidos para o presente relatório de projeto.

A análise de conteúdo é uma técnica constituída por um “conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (...) extremamente diversificados. (...) Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois polos do rigor da objetividade e de fecundidade da subjetividade” (Bardin, 2011, p. 9).

Esta é uma técnica que, para além de possibilitar uma melhor compreensão do discurso dos inquiridos, permite também ultrapassar a incerteza da leitura feita pelo inquiridor e promover o enriquecimento da mesma, aumentando a sua produtividade e a sua pertinência.

A técnica de análise de conteúdo permite interpretar as respostas dos colaboradores com recurso às declarações obtidas no questionário, valorizando assim a vertente mais descritiva desta técnica.

Ao longo do trabalho foram identificados alguns problemas operacionais, que afunilaram o projeto para a problemática da perceção de justiça por parte dos colaboradores relativamente às remunerações, colocando para o futuro a possibilidade de construir um plano de remunerações e benefícios, por função, como sendo uma ferramenta de apoio à gestão. A construção desta ferramenta mostrou-se demasiado ambiciosa face às lacunas de organização da empresa em estudo. Entendeu-se que primeiro é necessário definir com objetividade alguns procedimentos e práticas para que depois seja possível elaborar análises mais complexas e, nessa altura, construir o plano de remunerações e benefícios.

O presente relatório está organizado da seguinte forma. No capítulo 2 é apresentada alguma da literatura existente sobre esta temática, focando diferentes aspetos. No capítulo 3 é feita uma contextualização da empresa em análise. A metodologia é apresentada no capítulo 5 e de seguida, no capítulo 6, os resultados encontrados. Por fim, no capítulo 7 são apresentadas as principais conclusões deste trabalho.

## Capítulo 2. Revisão da Literatura

Desde o início do século XX que a adoção da filosofia Taylorista permitiu falar da função de pessoal, uma filosofia baseada na organização da produção e controlo de custos do trabalho, com algumas preocupações assistencialistas. Esta nova prática implicava que estas funções fossem exercidas por pessoas com conhecimentos que otimizassem o processo produtivo.

A década de 70 traz consigo a crise petrolífera e a mudança para o novo paradigma da competitividade, cuja preocupação central é potenciar a contribuição de cada indivíduo e da função de gestão dos Recursos Humanos criando valor para a organização.

O objetivo é remunerar equitativamente e, considerando a função, criar relacionamentos de lealdade e satisfação perante a organização.

A década de 80 corresponde à fase da gestão estratégica e permanece como o desafio atual, resultado da pressão da competitividade integrando as políticas de gestão de recursos humanos com os planos de negócio, onde o desempenho e a motivação dos colaboradores adquirem relevância.

Por fim, é na década de 90 que se valorizam as competências pessoais e comportamentais dos colaboradores, que evidenciam a importância das pessoas para o sucesso das organizações perante os seus *Stakeholders* externos.

Considerando as diferentes influências dos modelos de gestão de recursos humanos, *hard* e *soft*, o objetivo maior da gestão passa por assegurar a competitividade das organizações de forma a maximizar os lucros e, garantindo a sustentabilidade do negócio, assumindo sempre que a valorização pessoal e profissional dos colaboradores, possui uma grande importância nesse ascendente trajeto.

Sendo certo que não existem organizações sem pessoas, os sistemas de remunerações e benefícios das empresas constituem uma ferramenta de gestão estrategicamente relacionada com os objetivos da empresa, considerando igualmente a dimensão dos objetivos individuais dos colaboradores que lhes conferem vida.

### 2.1 Importância dos Sistemas de Remuneração e Benefícios

Segundo Camara (2016, p.42) “os sistemas de recompensas clássicos premiavam essencialmente a lealdade e a identificação do empregado com os Valores e Cultura da

empresa” onde existia uma grande expressão da antiguidade dos colaboradores, que parece traduzir a realidade da empresa em estudo. O mesmo autor refere que um sistema baseado na antiguidade não fomenta as competências de autonomia e dinamismo necessárias para o incremento de valor e apoio à organização para o alcance dos seus objetivos.

Os colaboradores passam a ser remunerados mediante a possibilidade destes contribuírem para o crescimento do negócio. O que difere do modelo tradicional remuneratório, na medida em que este era estático, generalizava os colaboradores no que concerne às suas competências e condicionava o seu crescimento na organização, por força da estratificação salarial também proveniente da regulamentação coletiva.

Na ótica de Bloom (2004), os sistemas de compensação têm um papel social e simbólico importante nas organizações, tendo efeitos em vários pontos como: as relações no trabalho, o comprometimento e o desempenho dos trabalhadores. Desta forma, os sistemas de remunerações afetam os colaboradores no modo de sentir, em termos de dignidade, confiança e respeito, assim como na crença de que os valores e cultura da organização são, ou não, dignos do seu comprometimento e esforço. Hufnagel (1987) ainda acrescenta que o sistema de uma empresa para medir e recompensar o desempenho dos trabalhadores pode ter um impacto significativo na implementação de planos estratégicos que podem levar a um aumento nos lucros.

De facto, o relatório Eurofound (2016) refere que o recurso a sistemas de recompensas em função do desempenho aumentou nas últimas décadas, em termos do número de empresas que os utilizam e do número de trabalhadores abrangidos. Para os empregadores, estes sistemas permitem alguma flexibilidade e constituem uma ferramenta para fortalecer a motivação dos colaboradores, sendo também uma forma de relacionar o pagamento com o desempenho do negócio. Para além disso, os sistemas de recompensas constituem ferramentas importantes em matéria de atração e retenção de colaboradores assim como conferem um reconhecimento social interessante às empresas. Estas são maioritariamente privadas e tendencialmente grandes empresas.

A empresa em estudo caracteriza-se por ter um sistema de remunerações menos moderno, tendencialmente sujeito ao contrato coletivo de trabalho e por isso pautado por valores muito próximos da remuneração mínima mensal garantida (RMMG) definida pelo governo português, quando a evolução dos sistemas de remuneração vai no sentido de maximizar a componente variável da remuneração e dos benefícios.



Segundo o artigo 258º, números 1 e 2, do Código do Trabalho, “Considera-se retribuição a prestação a que, nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito em contrapartida do seu trabalho” e esta “compreende a retribuição base e outras prestações regulares e periódicas feitas, direta ou indiretamente, em dinheiro ou em espécie”. Assim, a remuneração será o valor que o trabalhador receberá como contrapartida do seu trabalho e, portanto, será regular e periódica (quanto e quando pagar), geralmente em dinheiro, mas também poderá ser disponibilizado em espécie.

Desta forma, a remuneração pode eventualmente ser constituída por uma componente fixa e uma componente variável, que estará ligada ao desempenho do sujeito ou relacionada com o posicionamento na organização.

A utilização da componente variável anexa à remuneração permite enunciar como consequências algumas vantagens e desvantagens da sua aplicabilidade. Como principais vantagens é possível considerar o facto do empenho dos colaboradores os conduzir a alcançar objetivos definidos, a disposição por parte da organização de maior flexibilidade para o desenho das suas estratégias de remunerações, a possibilidade de realizar a análise custo benefício, garantindo o retorno do investimento e, em processos de recrutamento, eliminar os candidatos que, adversos ao risco, não aceitem a componente variável.

Por outro lado, as desvantagens também devem ser consideradas, desde logo a adversidade ao risco da remuneração variável por parte de colaboradores da empresa; os custos da monitorização do desempenho, que podem não justificar a implementação desta forma de remunerar; a dificuldade de definição de métricas de desempenho e o efeito perverso de negligenciar tarefas importantes priorizando aquelas que se relacionam com a componente variável da remuneração.

A política salarial das empresas pode determinar a existência de recompensas, materiais ou imateriais, que podem ser intrínsecas e por isso relacionadas com a execução do trabalho e o sentido de realização que o mesmo confere ao colaborador; ou extrínsecas, como sendo o salário base, os incentivos ou os benefícios (Lawler, 1982).

Segundo o estudo *Total Compensation Portugal* (2017), as empresas portuguesas atribuíram como principais benefícios os complementos de subsídio de doença, plano médico, seguro de acidentes pessoais e de vida, plano de pensões, férias, outros benefícios e educação, Subsídio de Refeição, empréstimos/adiantamentos, política automóvel.

A definição de benefícios consta também do glossário de Lazear (1998, p. 530) onde estes são considerados a “parte da compensação que não é geralmente paga ao trabalhador em

forma monetária. Os benefícios mais comuns são tempo de férias, cuidados de saúde e pensões, mas os benefícios também se referem a itens como um escritório ou flexibilidade de horas”.

Estes benefícios, segundo Camara (2016), podem ser divididos em benefícios sociais ou específicos. Os benefícios sociais são os normalmente alargados à totalidade dos colaboradores da empresa, como por exemplo a alimentação, saúde e educação. Os benefícios específicos, são aplicáveis apenas a alguns colaboradores, sendo o caso dos planos de automóveis ou seguros de vida.

De referir que a utilização da prática dos benefícios apresenta-se como clara vantagem para os colaboradores, mas também para as próprias organizações. Existem vários benefícios que permitem às organizações obter reduções fiscais significativas assim como beneficiar de economias de escala permitindo um preço por determinado benefício que o colaborador, individualmente, dificilmente conseguiria.

Posto isto, as recompensas e benefícios são na prática um mecanismo de reconhecimento do trabalho realizado, reforçando a motivação dos colaboradores e sua identificação com os objetivos e projeto da empresa.

## **2.2 Fatores a considerar na construção de um sistema de recompensas**

Camara et al. (2007) referem que os objetivos que qualquer sistema de recompensas se propõe a atingir são:

- 1- atrair, reter e motivar os melhores profissionais;
- 2- ser financeiramente sustentável, no médio prazo;
- 3- ser percecionado como justo pelos seus colaboradores.

Atrair, reter e motivar os melhores profissionais é o objetivo mais evidente e a preocupação de todas as empresas que naturalmente pretendem construir as suas equipas de trabalhos com os melhores. Gordon (2017) reforça esta ideia referindo que, se um técnico vir o seu trabalho como uma carreira e não um emprego, é mais provável que ele fique e cresça com a empresa. Contudo, é necessário ter em atenção a individualidade de cada trabalhador, i.e., o que motiva um trabalhador pode não motivar outro.

Ser financeiramente sustentável no médio prazo é, ainda que trivial, um objetivo essencial para que se possam equacionar e analisar os custos que podem advir da sua implementação.

Por fim, ser percecionado como justo pelos seus colaboradores, é o objetivo que, de acordo com Camara et al. (2007), é o mais árduo no que se refere à sua aplicação, pois um

sistema de recompensas justo poderá não ser percebido da mesma forma por parte de alguns setores ou grupos profissionais e, quando esse fenômeno ocorre, o impacto é tremendamente negativo.<sup>4</sup>

De forma a atrair, reter e motivar os melhores profissionais é essencial perceber que as necessidades e aspirações de cada colaborador podem ser únicas, e com valorizações igualmente diferentes, convidando a gestão, nomeadamente a de Recursos Humanos, a considerar e analisar esta tendência de relações de trabalho do ponto de vista da individualidade. Neste contexto é importante analisar a teoria da motivação de Maslow (Maslow, 1954), articulada com a teoria de Herzberg (Herzberg, 2008), correlacionando estas com os tipos de recompensas definidos por Edward Lawler (Lawler, 1982), acima descritos.

De acordo com Abraham Maslow (1954), a teoria da motivação assenta na existência de cinco níveis de necessidades humanas onde é suposto satisfazer inicialmente as necessidades de nível inferior para que se possam satisfazer necessidades de nível superior. De referir que apenas as necessidades por satisfazer podem motivar o sujeito para um determinado comportamento. Já a teoria de Herzberg assenta em dois fatores: os fatores higiénicos (segurança, salário, estatuto) e os fatores motivadores (crescimento, realização, responsabilidade). Assim, estes são as principais condicionantes na satisfação dos colaboradores.

Seguindo a mesma perspetiva, Camara (2016, p. 61) afirma que os sistemas de recompensas devem integrar componentes que se situam ao nível das várias necessidades dos colaboradores: necessidades básicas (o salário, o subsídio de alimentação), de segurança (os seguros, planos de pensões...), necessidades de autoestima (mecanismos de reconhecimento, visibilidade, envolvimento nas decisões...) e necessidades de autorrealização (as oportunidades de evolução profissional, promoção...).

Reforçando a importância da teoria motivacional acima analisada, Pfeffer (1998, p. 112) identificou como sendo um mito a conceção de que as pessoas trabalham apenas por dinheiro. Na realidade, as pessoas trabalham para dar um maior significado às suas vidas e para se divertirem. Para este autor, as empresas que ignoram este facto estão essencialmente a subornar os seus trabalhadores e pagam o preço pela falta de lealdade e compromisso.

Entre os sistemas de recompensas e as diferentes teorias da motivação existe uma relação que deve ser considerada, a fim de evitar o mesmo enquadramento das diferentes

---

<sup>4</sup> Estes objetivos serão apresentados em mais detalhe posteriormente.

necessidades dos colaboradores. Os colaboradores são diferentes, possuem vivências diferentes, logo é expectável que possuam necessidades diferentes.

Isto significa que o sistema remuneratório e as recompensas devem ser claros, baseados em critérios objetivos e justos, para que não sejam alvo de percepções distorcidas face à sua equidade.

As práticas de compensação mostram os valores, moral e virtudes na qual a empresa se baseia. Demonstram se a empresa se preocupa com os seus trabalhadores e ajudam a criar confiança mútua entre o trabalhador e a empresa, o que é crucial para relações de trabalho com alta performance.

Mais especificamente, Torre, Della, Pelagatti & Solari (2015) referem que o absentismo é uma das principais estratégias utilizadas pelos trabalhadores para reduzir o seu esforço em resposta a situações de desigualdade. Todavia, é de realçar que poderão coexistir na mesma empresa tantas percepções de equidade como colaboradores. Isto porque cada colaborador, na sua individualidade, pode construir uma percepção de equidade diferente.

Identifica-se também que a tendência da individualidade das relações de trabalho apresenta claramente limitações à gestão de recursos humanos das organizações em geral. Na empresa em análise apresenta-se como um significativo aumento do controlo administrativo destas questões, que são conseqüentemente mais exaustivas por permitirem equacionar a possibilidade de um caso isolado para cada colaborador da organização.

Portanto, quando é construído um plano de remunerações e benefícios devem ser tomadas em consideração estas diferentes percepções de equidade, garantindo com evidências (processos) a análise interna do valor das funções (equidade interna) e seu posicionamento no exterior (equidade externa).

A teoria da equidade, desenvolvida por Adams (1963), postula que os trabalhadores são sensíveis à justiça e à equidade nas trocas sociais, incluindo a remuneração. Os estudos referenciados pelo autor apontam para uma compreensão, muito mais rica do que no passado, sobre o que a justiça significa para os trabalhadores e como as percepções de justiça nas remunerações afetam as suas atitudes e comportamentos. Também para Bloom (2004) o significado de justiça incorpora questões relacionadas com confiança, relação no trabalho e ética.

A análise de vários artigos a seguir referenciados evidenciou a identificação de diferentes dimensões de percepção de equidade e justiça: a equidade individual, equidade

interna, equidade externa, equidade processual, equidade pessoal, justiça distributiva e justiça interpessoal.

A equidade individual refere-se à percepção de equidade dos salários com base no desempenho individual dos colaboradores com a mesma função e na mesma organização (Terpstra e Honoree, 2003; Romanoff et al., 1986).

A equidade interna, por sua vez, traduz-se na percepção de equidade dos salários das diferentes funções, na mesma organização. Tal facto está relacionado com a percepção do empregador em relação à importância do trabalho realizado pelos demais. Antes de uma organização definir a importância de cada função, deve primeiro determinar os fatores relacionados com a função que serão usados para definir os níveis de compensação, como por exemplo: educação exigida; experiência; exigências físicas; responsabilidade no uso dos equipamentos/materiais; contacto com o público, entre outras (Terpstra e Honoree, 2003; Romanoff et al., 1986).

A equidade externa traduz-se na percepção da equidade do salário de uma determinada função numa organização, em comparação com o nível dos salários praticados noutras organizações, no mercado de trabalho para o mesmo sector de atividade. Considerando a dimensão da equidade externa, onde vários fatores fazem variar os salários entre mercados de trabalho, Romanoff et al. (1986) referem que os empregadores devem definir cuidadosamente o(s) mercado(s) apropriado(s) para garantir comparações salariais externas precisas. Definir o mercado de forma muito restrita pode resultar em salários maiores que o necessário. Por outro lado, definir o mercado de forma muito ampla pode fazer com que uma organização estabeleça salários muito baixos incapazes de atrair e reter trabalhadores competentes (Terpstra e Honoree, 2003; Romanoff et al., 1986).

Outra dimensão é a equidade processual que se define como sendo a percepção de equidade nos processos e procedimentos de tomada de decisão relativos às compensações. (Terpstra e Honoree, 2003; Bloom, 2004).

Romanoff et al. (1986) diferenciam-se de Terpstra e Honoree (2003) e de Bloom (2004) por não considerarem a característica processual da equidade, focando-se na equidade pessoal que não envolve uma comparação direta da remuneração de um indivíduo com a de outro, existindo apenas quando um empregador paga um salário que satisfaz a percepção do próprio trabalhador sobre o seu valor. Os padrões aplicados por cada pessoa estão relacionados com as experiências anteriores do indivíduo e o conhecimento que poderá ter acerca do valor pago por trabalhos semelhantes, em diferentes mercados de trabalho.

Para Bloom (2004, p. 149-150) existe ainda a chamada justiça distributiva que apela ao critério remuneração justa por trabalho justo, ou seja, um trabalhador que trabalhe duas vezes mais merece uma remuneração maior. A justiça distributiva influencia atitudes como satisfação com o salário, satisfação no trabalho e as intenções do trabalhador em permanecer ou não na organização.

Outra categoria na definição de justiça de Bloom é a justiça interpessoal (*interactional justice*). “Esta preocupa-se com o tratamento interpessoal, especialmente o tratamento que as pessoas recebem por aqueles que definem e implementam as políticas e os procedimentos da organização, e como as decisões de compensação são comunicadas aos trabalhadores” (Bloom, 2004, p.150).

De uma forma geral, os estudos dos autores acima referenciados procuraram perceber quais as dimensões da equidade com maior relevância nos contextos analisados. Terpstra e Honoree (2003) e Bloom (2004) indicam que a equidade processual foi avaliada como sendo a mais importante forma de percepção de justiça, em matéria de satisfação com as compensações. Corroborando este resultado, Cloutier e Vilhuber (2008, p. 713) constataam que “o conhecimento das normas de justiça melhora a capacidade das organizações na gestão eficaz do processo de determinação do salário e na promoção da sua aceitação entre os colaboradores.”.

Bloom (2004, p. 150) ainda acrescenta que apesar de existirem poucos estudos na categoria interpessoal, existe a indicação de que esta última, tal como a justiça procedural, é mais importante para os trabalhadores do que a justiça distributiva.

Já Torre et al. (2015) enfatizam a equidade individual, uma vez que, para os autores, altos níveis de remuneração levam os trabalhadores a colocar mais esforço no trabalho apenas se estes estiverem relacionados com o desempenho.

Contrariando os estudos acima enunciados, Romanoff et al. (1986) referem que, ao desenvolver um programa de compensação, as organizações geralmente comparam a remuneração de seus próprios trabalhadores com a remuneração daqueles que trabalham noutras empresas baseando-se em princípios que enfatizam a equidade externa. Por outro lado, os trabalhadores individualmente veem a equidade de forma diferente de como as organizações a veem. Enquanto estas tendem a comparar-se com outras organizações, os indivíduos tendem a comparar os seus salários com os de outras pessoas dentro da empresa. Por esta razão, as percepções de equidade interna podem influenciar os objetivos de compensação de uma empresa tanto ou mais do que a equidade externa.

No entanto, além do salário, há muitas características que influenciam a percepção de equidade do trabalhador. Estudos mostram que estes geralmente classificam a segurança do emprego, as condições de trabalho, as oportunidades de progressão, as relações com os colegas de trabalho e a flexibilidade de horas ou do próprio trabalho antes da remuneração. Ou seja, a percepção de equidade de um indivíduo é fortemente influenciada por outros fatores além da remuneração. De facto, como foi referido, os trabalhadores numa empresa não valorizam apenas o dinheiro. Logo, é natural que na percepção do que é justo para estes, não sejam apenas tomadas em consideração as compensações com expressão monetária.

Em conclusão, para Romanoff et al. (1986), as organizações devem considerar tanto dados externos para estabelecer diretrizes estratégicas para a política geral de remuneração da empresa, como dados internos para determinar o valor interno relativo das funções.

Contudo, Cropanzano, Bowen & Gilliland (2007) argumentam que, em vez de um consenso absoluto do que é justo, cada organização deve preocupar-se com o que os seus trabalhadores acreditam ser justo, pois são essas percepções que formam a base para as atitudes subsequentes como as intenções de rotatividade, decisões e ações. Assim, uma diretriz essencial para a construção de um plano de remunerações eficaz é combinar de forma consciente as várias dimensões da equidade. Esta abordagem fornece uma base objetiva para a tomada de decisões críticas de remuneração e acrescenta maior credibilidade à prática salarial de uma organização, satisfazendo melhor as preocupações de equidade dos trabalhadores (Romanoff et al., 1986).

Por último, Pfeffer e Langton (1993) referem um dilema existente na literatura sobre a forma de alocações de recompensas nas organizações. Por um lado, algumas abordagens teóricas defendem os benefícios positivos da remuneração depender do desempenho do trabalho (Bishop, 1987) o que gera automaticamente dispersões salariais. Por outro lado, economistas, como Lazear (1989), Levine (1991), e psicólogos, como Deutsch (1986), observaram que a compressão salarial ou mesmo a igualdade salarial são desejáveis numa empresa para promover relações sociais harmoniosas no local de trabalho, bem como cooperação, esforço e compromisso.

Pfeffer e Langton (1993) concluíram que quanto mais dispersas eram as distribuições de remuneração, menos satisfeitas estavam as pessoas, existiam menos colaborações e a produtividade era menor. Mais tarde, num estudo de 1998, Pfeffer refere que incentivos individuais pioram o desempenho tanto individual como da organização, deteriorando o trabalho em equipa. Contrariamente, Gordon (2017) refere que um bom sistema de

remunerações e benefícios deve dar a cada trabalhador a oportunidade de ganhar um salário maior. Para o autor, nada é mais desmotivante para um trabalhador do que a promessa de incentivos e, quando começa a trabalhar, dá conta de que não existe na prática nenhum sistema para calcular com precisão as remunerações baseadas em incentivos. Desta forma, Pfeffer (1998) sugere que os incentivos sejam coletivos.

Para a construção de um plano de remunerações é, assim, necessário considerar as motivações dos colaboradores, que não se traduzem apenas em dinheiro, e a equidade nas suas variadas dimensões, de forma a potenciar o desenvolvimento de construções de perceções justas relativamente aos procedimentos, ao exterior e ao interior da organização.

Posto isto, verificou-se a necessidade de elaborar um inquérito aos colaboradores para identificar as perceções de justiça que se devem considerar na futura construção do plano de remunerações, para que seja percecionado como uma prática necessária.



## Capítulo 3. Contextualização da empresa em estudo

A empresa em estudo é uma empresa do setor têxtil, com mais de 70 anos de experiência que, embora caracterizada pelo seu cariz marcadamente industrial e assente na exportação, também desenvolve atividade de importação, procurando complementar a sua oferta de produtos no mercado nacional.

Ao longo dos anos manteve-se fiel ao “*core business*” tendo adquirido e constituído algumas sociedades complementares à sua área, fazendo assim parte de um grupo de empresas, no total com 544 colaboradores. No entanto, o estudo será desenvolvido na sede, onde se encontram 269 colaboradores.

O volume de negócios da empresa em 2016 foi aproximadamente 14 M€ e, em 2017, aproximadamente 17M€. De referir que a empresa sofreu uma grande queda no seu volume de faturação desde 2007, época em que chegou a ter um volume de negócios de 32 M€.

Naturalmente que a queda acentuada no volume de negócios da empresa terá impacto na disponibilidade financeira da organização para o desenho de uma política de remunerações e benefícios satisfatória para os seus colaboradores.

A sua estrutura produtiva abrange desde a lavagem da matéria-prima até à tecelagem e acabamento, garantindo assim o domínio completo do processo produtivo, possibilitando um apertado controlo da qualidade e eficiência do processo.

A minha posição na empresa permite-me tecer algumas considerações sobre o modelo de gestão de recursos humanos. Ao longo dos anos a gestão tem sido pautada, não pelo cariz estratégico, mas numa perspetiva de operacionalização da função pessoal, com responsabilidades operacionais de controlo de férias, controlo de ponto dos colaboradores e outras tarefas operacionais. O desenvolvimento dos colaboradores, a formação, a análise funcional, a avaliação de desempenho e mesmo a política de remunerações tornam-se neste momento preocupações efetivas, não só em virtude das necessidades de maior produtividade e competitividade que o próprio mercado atual exige, mas também por força da necessidade de valorização do capital humano assente em medidas de retenção. É claramente um desafio à capacidade de adaptação da organização no seu todo.

Para além da preocupação com a temática das remunerações, a organização possui um conjunto de práticas de recursos humanos que sustentam o enquadramento dos colaboradores relativamente à possibilidade de valorização profissional.

Bianualmente a empresa constrói um plano de formação que visa não só suprimir a obrigatoriedade legal de ministrar pelo menos trinta e cinco horas de formação a um mínimo de 10% da totalidade dos colaboradores, mas também suprir necessidades de formação relevantes que excedam esse mínimo. Neste âmbito, considera-se formação identificada não só pela organização, mas também pelos colaboradores, podendo, em função da relevância, ser equacionado o financiamento da mesma por parte da empresa.

Paralelamente, a empresa possui como prática o recurso ao recrutamento interno sempre que surge uma vaga para várias posições hierárquicas, preferindo assumir o custo e o risco de análise interna que permita identificar potenciais candidatos internos que reúnem o perfil de competência necessário à função desejada. Esta prática está diretamente relacionada com a progressão de carreira que, pelo exposto, constitui uma prática com importância relevante na organização que promove o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores.

Por força do contrato coletivo de trabalho, a organização assume o custo da atribuição do benefício da creche dos filhos dos seus colaboradores numa determinada percentagem legalmente definida.

Das práticas referidas apenas a que envolve a formação profissional se encontra devidamente formalizada e com procedimento interno.

A empresa está condicionada à aplicabilidade do Contrato Coletivo de Trabalho existente para a sua área de atividade, que estabelece os salários mínimos que devem ser assegurados às várias funções da empresa. Não existe uma organização interna que sustente, não só a evolução do salário ao longo dos anos de trabalho na empresa, como também não existe uma limitação máxima dos patamares de vencimento.

Tendo em consideração que a investigação qualitativa permite ao investigador estudar os problemas em maior profundidade e detalhe (Patton, 1990), de acordo com os objetivos definidos para o presente relatório de estágio, a metodologia de investigação adotada corresponde à abordagem qualitativa,

Esta é uma limitação organizacional problemática por diariamente se traduzir num “ruído” que afeta o bom funcionamento da empresa, onde frequentemente são realizadas comparações entre colaboradores e onde se manifesta o descontentamento face às decisões tomadas pela administração em matéria de remunerações e incentivos. Esta manifestação de descontentamento verifica-se a todos os níveis de funções, entre colegas que ocupam

posicionamentos semelhantes, como também se verificam relativamente às chefias diretas e até mesmo à administração.

Na organização em estudo, verifica-se uma grande proximidade entre os colaboradores setor fabril e a administração, o que se torna problemático em matéria de remunerações. No terreno, qualquer situação em análise na presença da administração tem sido encarada como uma possibilidade de reclamar salários e condições de trabalho

Trata-se de uma empresa onde um grande número de colaboradores com vínculo de mais de 30 anos, com vasto conhecimento técnico sobre as funções, muitas delas fortemente manuais, mas que são consideradas de baixos níveis de qualificação (QNQ – Quadro Nacional de Qualificações) e habilitações escolares, como se pode verificar na tabela 1.

*Tabela 1. Níveis de Qualificação e Habilitações Literárias na Empresa.*

Nº colaboradores	Feminino	Masculino	Nível Habilitação	Nível (QNQ)
1	1	0	Não sabe ler nem escrever	Sem atribuição de nível
1	1	0	Sabe ler e escrever	Sem atribuição de nível
75	39	36	1º Ciclo do ensino Básico	Nível 1
93	46	47	2º Ciclo do ensino Básico	Nível 1
44	26	18	3º Ciclo do ensino Básico	Nível 2
37	19	18	Ensino secundário	Nível 3
18	3	15	Ensino Superior	Nível 6

Fonte: Dados da organização

Com base na tabela apresentada verifica-se que nos níveis de qualificação inferiores, 1º e 2º ciclos do ensino básico, o número de homens e de mulheres é praticamente o mesmo, existindo uma considerável diferença para o 3º ciclo do ensino básico, onde as mulheres têm a maior representação. A curiosidade encontra-se nos topos da formação onde, da totalidade dos colaboradores, existem duas mulheres sem formação de base (uma nem sabe ler nem escrever) e com ensino superior existem apenas três mulheres, comparativamente aos 15 homens com o mesmo nível de formação.<sup>5</sup>

Os trabalhadores encontram-se vinculados com contratos de trabalho por tempo indeterminado, sendo esta uma das práticas em matéria de recursos humanos da empresa, que se manifestou ao longo dos anos adversa a modalidades de contrato de trabalho precário (Tabela 2).

<sup>5</sup> Anexo A, figura 21. Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), portaria nº 782/2009 de 23 de julho

Tabela 2. Antiguidade e tipos de contrato da empresa.

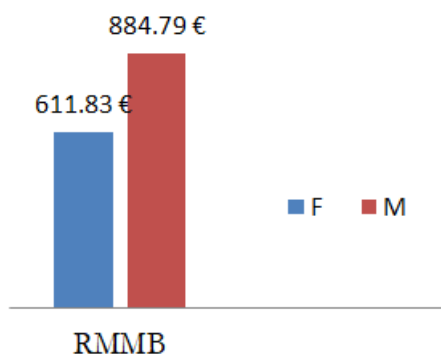
% Colaboradores	Antiguidade	Tipo Contrato
9%	< 3 anos	Termo Certo
10%	[3 ; 10]	Tempo Indeterminado
25%	[10; 20]	Tempo Indeterminado
24%	[20; 30]	Tempo Indeterminado
14%	[30; 40]	Tempo Indeterminado
19%	> 40 anos	Tempo Indeterminado

Fonte: Dados da organização

De referir que, a limitação dos patamares mínimos das remunerações coloca-se naturalmente o maioritariamente a funções marcadamente operacionais, que são protegidas pela definição anual do valor mínimo de remuneração mínima mensal garantida pela legislação laboral e também pela regulamentação coletiva de trabalho, assim como pelo princípio “para trabalho igual, salário igual”, previsto no artigo 59º, nº 1, alínea a) da Constituição Portuguesa.

No que concerne às remunerações, em outubro de 2017 a remuneração média mensal base da organização era a seguinte:

Gráfico 1. Remuneração Média Mensal Base da empresa



Fonte: Dados da organização

O maior problema surge em funções superiores, chefias e quadros intermédios, que reportam diretamente à administração, onde a inexistência de patamares mínimos e máximos de remunerações, por função, levanta questões de equidade face à existência de remunerações diferentes para funções semelhantes em matéria de posicionamento na organização, de autonomia e responsabilidades.

Verifica-se também que nada existe de formal na atribuição de benefícios, como carro da empresa, pagamento de despesas de deslocação, atribuição de telemóvel, sobre a gama do equipamento, regime de internet móvel ou atribuição de portátil e seu valor comercial. Assim como não existe definição formal sobre quem ou que grupos funcionais poderão beneficiar das condições acima referidas.

Todas estas variantes existem numa organização viva, de cariz marcadamente reservado face a esta matéria, mas onde os demais colaboradores conseguem ter acesso a estas informações, que por desorganização e falta de evidências formais se tornam questionáveis ao nível da decisão da sua atribuição bem com relativamente ao critério que a sustenta.

Pelas dificuldades económicas vividas desde 2009, que conduziram a um processo de despedimento coletivo ainda nesse ano, em 2014 a empresa de referência encontrou, num processo especial de revitalização (PER), a possibilidade de dar continuidade ao negócio de família e manutenção dos postos de trabalho, evitando assim um processo de insolvência.

Esta contextualização económica torna-se pertinente face a vários constrangimentos que se verificam em matéria de remunerações. Por um lado, a gestão é sensível a várias situações internas de colaboradores com responsabilidades acrescidas por força da reorganização interna necessária nos últimos anos, no entanto, a situação económica condiciona a revisão e atualização das mesmas. Verifica-se também preocupação com a retenção de colaboradores chave, detentores de *know-how* fundamental para o negócio.

Face ao exposto, torna-se extremamente importante aferir sobre a perceção dos colaboradores face à questão das remunerações.

### **3.1 Comparação das remunerações da empresa com o mercado relevante**

Para melhor enquadrar as práticas salariais da empresa em estudo face ao mercado de trabalho foram analisados os dados disponibilizados pela Associação Nacional das Indústrias Têxteis – Lar (Anit – Lar) considerando a classificação da atividade económica, CAE, e o Instrumento de Regulação Coletiva de Trabalho, com a sigla, IRCT, aplicáveis à área têxtil.

Os dados disponibilizados são provenientes do Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério da Economia e do Trabalho (GEP), ao qual a empresa teve acesso no âmbito das suas relações profissionais. Informam sobre as remunerações médias mensais base referentes a outubro de 2017 e relativas a trabalhadores por conta de outrem a tempo completo com remuneração completa no período de referência, onde não está refletido o

impacto do absentismo nem qualquer outra componente como prémios, subsídio de turno ou outra.

Na tabela 3 encontra-se apresentado o enquadramento das categorias analisadas segundo o IRCT da área têxtil e a remuneração aplicável por força desse enquadramento. Apresenta-se também a remuneração mínima praticada para cada função na empresa. Note-se que a cada letra definida na coluna “Nível das Categorias Analisadas” corresponde uma categoria profissional da organização.<sup>6</sup> Foi decidido não descrever as categorias de forma a garantir o anonimato das pessoas que as detêm na organização. Para cada letra, dos que ganham mais para os que ganham menos, foi associado na coluna “Comparação com o mercado têxtil” o valor da remuneração média mensal base praticado nas empresas do mesmo sector económico de atividade.

---

<sup>6</sup> A cada letra corresponde um vasto conjunto de categorias e não só as da organização, tal como se demonstra no anexo B, tabela 13.

Tabela 3. Comparação das remunerações mínimas médias mensais da empresa com o mercado têxtil (Outubro de 2017)

Nível das Categorias Analisadas	Remuneração IRCT	Remunerações Mínimas Praticadas por função	Comparação com o Mercado Têxtil	Diferencial em €	Diferencial em %
1	2	3	4	5 (5 = 3 - 4)	6 (6 = 5 / 4)
A	959.00 €	2 305.00 €	2 194.30 €	110.70 €	5%
B	852.00 €	2 375.00 €	1 164.50 €	1 210.50 €	104%
C	729.00 €	1 200.00 €	1 163.60 €	36.40 €	3%
C	558.50 €	900.00 €	1 164.50 €	-264.50 €	-23%
C_Adm	804.00 €	1 595.00 €	1 595.00 €	0.00 €	0%
C_Adm	804.00 €	1 800.00 €	1 186.90 €	613.10 €	52%
D	656.00 €	875.00 €	562.30 €	312.70 €	56%
D	656.00 €	835.00 €	650.00 €	185.00 €	28%
D	656.00 €	835.00 €	612.50 €	222.50 €	36%
D	656.00 €	890.00 €	990.50 €	-100.50 €	-10%
D	656.00 €	835.00 €	696.80 €	138.20 €	20%
D	741.00 €	925.00 €	1 118.70 €	-193.70 €	-17%
D	656.00 €	1 100.00 €	1 082.40 €	17.60 €	2%
D	741.00 €	1 200.00 €	917.10 €	282.90 €	31%
E	611.00 €	800.00 €	855.60 €	-55.60 €	-6%
E	611.00 €	755.00 €	641.60 €	113.40 €	18%
E	611.00 €	800.00 €	645.30 €	154.70 €	24%
E	726.00 €	915.00 €	992.20 €	-77.20 €	-8%
F	653.00 €	825.00 €	786.50 €	38.50 €	5%
F	564.00 €	743.00 €	660.60 €	82.40 €	12%
G	561.00 €	700.00 €	572.60 €	127.40 €	22%
G	561.00 €	790.00 €	705.40 €	84.60 €	12%
G	561.00 €	700.00 €	608.80 €	91.20 €	15%
G	586.00 €	733.00 €	610.20 €	122.80 €	20%
G	586.00 €	750.00 €	838.70 €	-88.70 €	-11%
H	560.00 €	675.00 €	568.60 €	106.40 €	19%
H	560.00 €	707.00 €	548.90 €	158.10 €	29%

Fonte por coluna:

- 1) Empresa em análise
- 2) BTE nº 21,08/06/2017
- 3) Empresa em análise
- 4) MGEP

De referir que, em 2017, a retribuição salarial mínima garantida estava fixada pelo governo português no valor de 560,00 € (quinhentos e sessenta euros) e a tabela salarial obtida com a revisão do contrato coletivo de trabalho foi a seguinte (tabela 4):

Tabela 4. Enquadramento Salarial IRCT.

Sector Fabril		Sector Administrativo	
Grupo	Retribuição Mensal	Grupo	Retribuição Mensal
A	959.00 €	A	916.00 €
B	834.00 €	B	852.00 €
C	729.00 €	C	804.00 €
D	656.00 €	D	741.00 €
E	611.00 €	E	726.00 €
F	564.00 €	F	653.00 €
G	561.00 €	G	586.00 €
H	560.00 €	H	558.00 €
I	558.50 €		
J	558.00 €		

Fonte: BTE n°21, 08/06/2017

São ainda apresentados (tabela 39 os diferenciais em euros entre a remuneração praticada pela organização em estudo em comparação com o mercado e a representação desse diferencial em termos percentuais.

É possível verificar que existem diferenciais percentuais inferiores, iguais e superiores ao praticado no mercado, que naturalmente dependem da função associada na organização em estudo.

Pelos dados obtidos é possível concluir que, no geral, a empresa possui práticas remuneratórias superiores ao mercado relevante uma vez que apenas 3% dos colaboradores auferem uma remuneração igual ou inferior à praticada no mercado.

A análise realizada refere-se apenas à remuneração base. Se fossem considerados outros ganhos, os resultados poderiam eventualmente ser diferentes.

Assim, comparando as colunas 2 e 3, verifica-se que todos os colaboradores auferem remunerações superiores, ou no limite iguais, aos valores tabelados por IRCT.

Assim, pode-se concluir que a ausência de procedimentos e formalismos evidentes e transparentes que sustentem as perceções de justiça na organização não impede a adoção de boas práticas em matéria de posicionamento das remunerações face ao mercado, assegurando a equidade externa na determinação da remuneração.



## Capítulo 4. Metodologia

Numa primeira fase do trabalho foram recolhidos dados internos da empresa, tratados quantitativamente (número de colaboradores, por sexo, por secção, por habilitação literária, procedimentos internos etc.) e que permitiram a sua contextualização.

Posteriormente, e de forma a perceber se efetivamente esta problemática das remunerações é tema preocupante para os colaboradores da empresa, foi construído um questionário, estruturado com questões de resposta fechada e questões de resposta aberta, aplicado aos colaboradores que constituíram o universo previamente definido na organização, que incidirá em questões que reflitam a perceção de justiça e equidade dos colaboradores inquiridos, em matéria de remunerações.

Na construção do questionário foram evidenciadas algumas considerações importantes para a gestão de recursos humanos da organização. O questionário figura no anexo C.

A primeira questão pretende saber se os colaboradores estão satisfeitos com a sua função. Esta questão é importante, uma vez que, não havendo satisfação com a função desempenhada toda a esfera profissional do colaborador, fica comprometida por esse sentimento. O objetivo não era explicar as questões relacionadas com a vasta temática da satisfação ao pormenor, mas perceber apenas de uma forma geral qual seria o posicionamento do universo.

A segunda questão foi construída tendo por base o conhecimento prévio da existência de algumas situações mal enquadradas na organização ao nível da atribuição da categoria profissional fundamentada na função que o colaborador desempenha e que se relaciona com a prática da descrição de funções. Esta é uma problemática que não atinge o patamar da ilegalidade porque todos os casos internamente identificados auferem vencimentos superiores ao definido para a categoria reconhecida. No entanto, havia a necessidade de perceber como se sentiam os colaboradores em categorias que não definem a função realizada.

Nas questões seguintes (terceira, quarta, quinta e sexta questões), o colaborador é convidado a refletir sobre vários comentários que fazem parte do dia-a-dia da organização em matéria de remunerações. Estas questões pretendem obter as perceções de justiça que os colaboradores possuem face à sua remuneração em particular, à comparação da sua remuneração com a do superior, subordinado e colega com o mesmo posicionamento hierárquico, demonstrando as próprias construções de equidade.

Na sétima e oitava questões é explorada a construção da equidade processual. Pretende-se perceber se os colaboradores consideram a política das remunerações justa e se lhes parece importante a sua divulgação interna.

A questão nove foi construída para perceber se os colaboradores reconhecem o investimento da organização na possibilidade de valorização das suas pessoas.

As questões dez e onze são importantes para enquadrar o paradigma de mudança interna que se pretende ao nível das remunerações. O objetivo é perceber se os colaboradores consideram importante a avaliação do desempenho e que o resultado desta possa determinar uma componente variável da remuneração.

A questão doze foi construída para perceber se no geral os colaboradores identificam a existência de benefícios e se essa atribuição seria justa para si próprios.

Por último, o ponto treze permite a inclusão de comentários ou sugestões, se assim o entendessem.

Para obtenção do universo de análise excluíram-se os colaboradores que na empresa são remunerados de acordo com a remuneração definida no contrato coletivo de trabalho da área de negócio e, por esse facto, sem margem para grande progressão salarial. Tal como mencionado, estes são incluídos na política da empresa de recorrer aos valores mínimos indicados na tabela remuneratória da área, não se expectando alteração da política interna para este grupo de colaboradores num curto ou médio prazo.

Permitindo que os entrevistados pudessem acrescentar informação pertinente, foram selecionados os colaboradores cujas remunerações permitissem aferir que por algum motivo foram melhor posicionados face ao valor mínimo definido para a função que desempenham. O critério utilizado foi selecionar os colaboradores cujas categorias associadas correspondem a uma remuneração igual ou superior a 20%, quando comparada com a remuneração definida para essas categorias no contrato coletivo de trabalho.

Foram assim identificados 83 destinatários dos quais responderam 66, conferindo uma taxa de resposta de 80%, que garante alguma diversidade dos destinatários demonstrada no anexo A.

Participaram do estudo 20 colaboradores do sexo feminino e 63 do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 20 e os 76 anos, onde o maior número de colaboradores incide no intervalo entre 40 e 60 anos e que representam 70% do universo. Relativamente às habilitações literárias, verifica-se que 25 dos colaboradores possui o nível 3 de escolaridade, que corresponde ao ensino secundário. Os restantes colaboradores estão distribuídos pelos

outros níveis, mas com menor representação. Quanto à antiguidade na empresa identifica-se o intervalo dos 11 aos 30 anos de relação profissional com a organização, representando 49% do universo e que naturalmente possuem um contrato de trabalho por tempo indeterminado. Os colaboradores estão distribuídos pelas várias secções, no entanto, 14% do universo enquadra-se nos serviços administrativos e 10% na secção fabril.

A remuneração média mensal base para o sexo feminino é de 821.21 € e para o sexo masculino de 1 367.28 €.

Analisando as semelhanças e as diferenças perante a totalidade da empresa, o grupo selecionado para o inquérito apresenta:

- Maior incidência do sexo masculino (63% vs 50%);
- Maior incidência do grupo dos 40 a 60 anos (70% vs 61%);
- Maior incidência dos níveis de habilitações literárias do 3º nível para cima (63 % vs 37%);
- Antiguidades na empresa semelhantes;
- Maior concentração nos serviços administrativos (47% vs 16%);
- Remunerações médias mais elevadas, quer para homens, quer para mulheres.

O questionário foi aplicado em três dias, na própria organização, com recurso a pequenas sessões presenciais constituídas por oito a dez colaboradores, sem qualquer esclarecimento sobre o questionário durante os quinze minutos definidos para o seu preenchimento.

Dos 83 colaboradores selecionados, com base em informação relativa a outubro de 2017, 17 não compareceram à data do inquérito por vários motivos: férias, ausência por baixa médica e também por saídas definitivas da empresa. O questionário foi construído sem solicitação de dados pessoais garantindo assim o anonimato dos participantes deste estudo, cuja participação foi totalmente voluntária.

Foi ainda explicado que a participação no estudo não acarreta qualquer prejuízo ou benefício futuro para os participantes.

Para tratamento dos questionários, foi solicitada colaboração externa para transcrição das respostas obtidas, em ficheiro próprio previamente construído, de forma a evitar a identificação dos respondentes pela leitura das respostas manuscritas.

A apresentação dos resultados de forma quantitativamente, não se sobrepõe à metodologia qualitativa selecionada. Tal como afirma Patton (1990), mais importante do que a

preferência metodológica, são as opções tomadas estarem em concordância com as fontes disponíveis e com as finalidades do estudo em causa.

A abordagem qualitativa assente na revisão bibliográfica sobre esta temática e também no tratamento dos dados, é sustentada com recurso à análise do conteúdo.

A análise de conteúdo é uma técnica constituída por um “conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (...) extremamente diversificados. (...) Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois polos do rigor da objetividade e de fecundidade da subjetividade” (Bardin, 2011, p.9).

Esta é uma técnica que, para além de possibilitar uma melhor compreensão do discurso dos inquiridos, permite ultrapassar a incerteza da leitura feita pelo entrevistador e promover o enriquecimento da mesma, aumentando a sua produtividade e a sua pertinência.

A interpretação do conteúdo depende dos objetivos definidos pela autora, contudo, a análise das informações deve obedecer a procedimentos sistemáticos de análise e descrição, que permitem organizar os dados de forma mais simplificada e intuitiva.

A técnica de análise de conteúdo pretende descrever o posicionamento dos colaboradores com recurso às declarações obtidas no questionário, valorizando assim a vertente mais descritiva desta técnica. Por outro lado, existe a dimensão interpretativa que permite contextualizar as declarações dos colaboradores.

Tratando-se de um volume de informação considerável, a organização do conteúdo em de forma estratificada foi crucial para o tratamento e posterior interpretação dos dados. Segundo a metodologia proposta por Bardin (2011), este é o método da categorização, onde estas que são classificadas de acordo com uma determinada ordem de critérios.

A técnica de análise de conteúdo inclui três momentos de relevância:

- 1- A **pré-análise** corresponde ao momento da organização e estruturação das ideias iniciais, quando se procede à leitura,
- 2- A **exploração do material** operacionaliza-se através da codificação do material previamente transcrito através de unidades de registo que originam diferentes categorias.
- 3- O **tratamento de resultados, inferência e interpretação**, constituem os últimos passos da análise, que com os ajustes necessários permitirá agrupar os resultados em categorias maiores.

No capítulo 5 procede-se à e interpretação dos dados.

## Capítulo 5. Análise e interpretação dos dados

Atendendo a algumas imperfeições na categorização dos colaboradores da organização, a primeira questão visou perceber se os colaboradores estavam satisfeitos com a sua função e se a categoria profissional que possuem corresponde à função desempenhada na organização.

Verifica-se que 89% dos participantes inquiridos estão satisfeitos com a sua função na empresa, tal como demonstrado na figura 1 abaixo:

Figura 1: Questões 1. e 1.1.

Questão 1.	Respostas Obtidas		Nº Respondentes
<b>Está satisfeito com a sua função?</b>	Sim	89%	59
	Não	9%	6
	Sem resposta	2%	1
	Total		66

Questão 1.1.	Respostas Obtidas	Nº Respondentes
<b>Se respondeu "Não", justifique a sua resposta.</b>	"Elevado volume de trabalho burocrático", "sem funções bem definidas", "trabalho monótono e repetitivo" e "excesso de polivalência"	4

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Dos que assumiram que não estão satisfeitos, quatro apresentaram os motivos desse posicionamento, fazendo referência ao volume de trabalho e excesso de polivalência, à falta de clareza na definição das funções e ao cariz monótono e repetitivo das tarefas.

Quando questionados sobre a relação entre a função desempenhada e a categoria profissional atribuída (figura 2), embora continue a existir uma percentagem significativa (56%) de colaboradores cuja categoria corresponde à função que desempenham, verifica-se que 41% dos inquiridos responde negativamente, assumindo que a categoria profissional reconhecida não tem relação com a função.

Para os 27 colaboradores cuja categoria não corresponde à função, 30% consideram esse facto indiferente e 70%, ou seja, 19 dos 27 colaboradores, sente-se insatisfeito com essa realidade, apresentando respostas como as transcritas na figura 2:

Figura 2: Questões 2 e 2.1.

Questão 2.	Respostas Obtidas		Nº Respondentes
<b>A sua categoria profissional corresponde à função que desempenha?</b>	Sim	56%	37
	Não	41%	27
	Sem resposta	3%	2
	Total		66
Questão 2.1.	Respostas Obtidas		Nº Respondentes
<b>Se respondeu "Não", indique se perante esse facto fica:</b>	Indiferente	30%	8
	Insatisfeito	70%	19
	Satisfeito	0%	0
	Sem resposta	0%	0
	Total		27

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Os resultados da figura 2 sugerem que 41% dos inquiridos não estão bem enquadrados na organização porque a categoria reconhecida não corresponde à função desempenhada. Ora, assim sendo, parece conveniente refletir sobre o procedimento de descrição de funções, que na organização está codificado como sendo o levantamento funcional. De acordo com a análise realizada pela GRH da empresa aos 66 colaboradores, 51 estão bem classificados enquanto 37 dos respondentes o consideraram. Existindo 15 que merecem reavaliação da sua situação.

Na análise à questão 2.1, interessa perceber que 19 insatisfeitos, que representam 70% dos que se consideram mal classificados, são 29% dos inquiridos.

Pedi-se aos inquiridos que justificassem as suas respostas à questão 2.1. Na figura 3 são caracterizadas as justificações apresentadas por 21 dos inquiridos.

Figura 3: Análise de conteúdo da Questão 2.2.

<b>Categoria</b>	<b>Sub- Categoria</b>	<b>Nº Respostas</b>
Indiferentes	A categoria define uma das várias tarefas que possuem	2
	Remuneração deve refletir a polivalência	1
	O importante é o profissionalismo e a relação de trabalho e não a categoria	2
<b>Total</b>		<b>5</b>

<b>Categoria</b>	<b>Sub- Categoria</b>	<b>Nº Respostas</b>
Insatisfeitos	Falta de perceção de valorização pessoal	5
	Trabalho monótono e repetitivo	1
	A categoria deve ser a correta e estar atualizada	9
	Ter a categoria correta e o vencimento correspondente	1
<b>Total</b>		<b>16</b>

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Segundo Camara (2016, p.79), a análise funcional “é um processo vivo que deve ser atualizado sempre que haja alteração significativa do perfil (conteúdo e responsabilidade) da função ou, mesmo não o havendo, bienalmente.”.

Atendendo a que os colaboradores podem ter níveis de sensibilidade diferentes face à problemática das remunerações e benefícios, o recurso ao procedimento de análise funcional é imperativo e constitui uma ferramenta de gestão que a empresa possui como procedimento formal. Com este procedimento é possível descrever a função, as competências necessárias ao seu desempenho, a periodicidade das tarefas realizadas bem como as relações estabelecidas com os outros. É a descrição do que se faz, quando se faz e como se faz. Os inquiridos



apelam a sentimentos de valorização pessoal, de reconhecimento e prestígio quando se manifestam sobre o desajustamento das categorias profissionais.

De acordo com Romanoff et al. (1986), autores referenciados na revisão da literatura, os colaboradores valorizam a percepção de equidade pessoal que, não envolvendo uma comparação direta da sua remuneração com a de outro, existe quando um empregador paga uma remuneração que satisfaz a percepção do próprio trabalhador quanto ao seu valor.

Na figura 4 verifica-se que, quando questionados sobre a adequação da remuneração total face à função executada, 74% dos participantes referem que a remuneração não é adequada à função, justificando tal opinião ou com a ausência de relação com as responsabilidades exigidas ou com a antiguidade.

Figura 4: Questões 3. e 3.1.

Questão 3.	Respostas Obtidas	Nº Respondentes
<b>Considera a sua remuneração total adequada à função que executa?</b>	Sim	24%
	Não	74%
	Sem resposta	2%
	<b>Total</b>	<b>66</b>

Questão 3.1.	Respostas Obtidas	Nº Respondentes
<b>Se respondeu "Não", justifique a sua resposta:</b>	"A remuneração não acompanha o nível de responsabilidade que a função requer"; "inadequada face à antiguidade"; "acumulo funções"; "colegas com a mesma função que recebem mais"; quem desempenhava antes a função recebia mais"; "remuneração inferior à de mercado",	39

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Verifica-se que 49 colaboradores consideram que a sua remuneração total não é adequada à função, sendo que 39 justificaram o motivo.

Figura 5: Análise de Conteúdo da Questão 3.1.

<b>Categoria</b>	<b>Sub- Categoria</b>	<b>Nº Respostas</b>
Remuneração não é adequada à função	Referem que a responsabilidade das funções deve ser melhor remunerada	15
	Referem que a disponibilidade deve ser melhor remunerada	2
	Referem que são "únicos" na função	3
	Referem desempenhar várias tarefas	5
	Desigualdade entre colegas com funções semelhantes	4
	Aufere ao mesma remuneração há anos	5
	Salários não são muito altos nem adequados às funções	1
	Remuneração não corresponde à função que desempenha	1
	Comparativamente ao mercado	3
<b>Total</b>		<b>39</b>

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Na análise à transcrição do discurso dos colaboradores comprova-se a alusão ao princípio da equidade interna, que se traduz na perceção de equidade dos salários das diferentes funções, na mesma organização, assim como existe a alusão à equidade externa, quando comparam as suas remunerações com as do Mercado.

Foram construídas questões que pretendem aferir sobre a perceção de justiça a vários níveis de comparação. A questão quatro convida à comparação da remuneração do participante com a do seu superior hierárquico.

Figura 6: Questões 4. e 4.1

Questão 4.	Respostas Obtidas		Nº Respondentes
<b>De acordo com a sua percepção considera a remuneração bruta do seu superior hierárquico justa comparativamente à sua?</b>	Sim	15%	10
	Não	8%	5
	Desconheço	77%	51
	Total		66

Questão 4.1.	Respostas Obtidas	Nº Respondentes
<b>Se respondeu "Não", justifique a sua resposta:</b>	"Não se justifica haver uma diferença tão grande"; "elevado diferencial de remuneração quando as tarefas executadas são similares"; "é uma injustiça a diferença de remunerações".	3

Fonte: Inquérito realizado pela autora

A figura 6 revela que 77% dos participantes desconhece a matéria em si. Apenas 8% refere que a remuneração bruta do superior hierárquico, comparativamente à sua não é justa e as respostas apresentadas seguem o mesmo princípio. Ou seja, existe um grande diferencial entre o superior hierárquico e o inquirido.

A curiosidade encontra-se no número de respostas afirmando que desconhecem a remuneração do superior e por isso não conseguem fazer uma comparação. De facto, a organização tem defendido uma política de reserva e de mínima informação relativamente a esta questão. No entanto, com frequência os colaboradores utilizam um discurso onde assumem que conhecem as remunerações dos outros, o que não se verificou nesta resposta.

Seria expectável que a maioria dos participantes tivesse pelo menos a percepção de saber posicionar-se face à remuneração do seu superior.

Segue exposição das justificações obtidas na questão 4.1. divididas em subcategorias de análise:

Figura 7: Análise de Conteúdo da Questão 4.1

Categoria	Sub- Categoria	Nº Respostas
Comparação da sua remuneração bruta com a do seu superior não é considerada justa	Diferencial de remuneração não justificável	2
	Não é a remuneração do superior que está errada mas sim a do colaborador	1
TOTAL		3

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Na figura 8 é possível perceber que 62% dos participantes se posiciona nas classes “desconheço”, “não se aplica” e “sem resposta”, face à justiça da remuneração bruta do subordinado, comparativamente à sua.

Figura 8: Questões 5. e 5.1.

Questão 5.	Respostas Obtidas		Nº Respondentes
<b>De acordo com a sua perceção considera a remuneração bruta do seu subordinado hierárquico justa comparativamente à sua?</b>	Sim	29%	19
	Não	9%	6
	Desconheço	39%	26
	Não se aplica	20%	13
	Sem resposta	3%	2
Total			66

Questão 5.1.	Respostas Obtidas		Nº Respondentes
<b>Se respondeu "Não", justifique a sua resposta:</b>	"Deveriam ganhar mais"; "salários muito próximos do salário mínimo são indecentes"; "Devíamos ter incentivos e prémios"; "Devia ser mais próxima porque até é capaz de desempenhar a minha função"		5

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Assume-se que os 25 respondentes “Sim” e “Não”, ou seja, 29% mais 9% dos participantes possuem funções de responsabilidade e por isso possuem conhecimento sobre as remunerações dos subordinados que lhes permite exprimir uma opinião.

Comparando com o número de respostas na opção "desconheço", na questão 4, verifica-se igualmente um elevado número de respostas nessa opção na questão 5.

Entende-se o posicionamento na questão anterior, mas quando a comparação é realizada com a remuneração do subordinado é menos compreensível. Na verdade, só existem 20 superiores hierárquicos no grupo inquirido, pelo que talvez a opção correta deveria ter sido "Não se aplica". Podem existir também situações de profissionais que pela proximidade aos superiores hierárquicos e distanciamento dos operadores mais operacionais, se tenham classificado como superiores hierárquicos.

Percebe-se que os colaboradores se comparam na organização aos mais variados níveis construindo percepções de justiça que variam em função da posição da pessoa com quem se comparam, onde uma vez mais se enaltece a importância da percepção de equidade interna.

Das 5 respostas obtidas na questão 5.1. obteve-se a seguinte análise:

Figura 9: Análise de Conteúdo da Questão 5.1.

<b>Categoria</b>	<b>Sub- Categoria</b>	<b>Nº Respostas</b>
Comparação da sua remuneração bruta com a do seu subordinado não é considerada justa	Ajustar remuneração à responsabilidade e função	3
	Remunerações equivalentes ao salário mínimo são muito baixas	1
	A remuneração sendo baixa deveriam existir prémios e incentivos	1
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Quando se solicita a comparação da sua remuneração bruta com a remuneração bruta do colega com o mesmo posicionamento hierárquico, demonstrada na figura 10, verifica-se novamente uma elevada taxa de desconhecimento (50%), ou simplesmente sem resposta (2%) que impede uma avaliação. Existem 18% que consideram justa a remuneração do colega e 30% considera que não é justa.

Dos 20 colaboradores que responderam não considerarem justa a sua remuneração comparativamente com o colega do mesmo nível hierárquico, 16 decidiram justificar a sua opção de resposta.

Figura 10: Questões 6. e 6.1

Questão 6.	Respostas Obtidas		Nº Respondentes
<b>De acordo com a sua perceção considera a remuneração bruta justa comparativamente à remuneração bruta dos colegas com o mesmo posicionamento hierárquico (funções e responsabilidades semelhantes)?</b>	Sim	18%	12
	Não	30%	20
	Desconheço	50%	33
	Sem resposta	2%	1
Total			66

Questão 6.1.	Respostas Obtidas	Nº Respondentes
<b>Se respondeu "Não", justifique a sua resposta:</b>	"Há colegas com vencimentos superiores"; "tenho mais responsabilidade que os meus colegas"; "ganhamos igual"; "esquecimento de quem veste a camisola"; situações semelhantes, remunerações diferentes"; "a determinação da remuneração deveria seguir algumas diretrizes em vez de ser arbitrária"; não existe isso na empresa: não há salário igual para funções de direção".	16

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Como se pode verificar nas figuras 10 e 11, existe uma comparação entre colegas cuja perceção é de que não há justiça porque para “situações semelhantes, as remunerações são diferentes”. Obviamente esta diferença poderá ter alguma justificação desconhecida dos inquiridos, no entanto, estes entendem, maioritariamente, que a determinação da remuneração deveria considerar o nível de responsabilidade das funções, não criando desigualdades entre situações semelhantes.

Figura 11: Análise de Conteúdo da Questão 6.1.

Categoria	Sub- Categoria	Nº Respostas
Comparação da sua remuneração bruta com a remuneração de colegas com o mesmo posicionamento hierárquico não é considerada justa.	Responsabilidades semelhantes e vencimentos diferentes	10
	Responsabilidades diferentes e vencimentos iguais	1
	Maiores responsabilidades devem ser mais remuneradas	3
	Remunerações em função da proximidade aos órgãos de gestão	1
	A determinação das remunerações deveria ser mais criteriosa e menos arbitrária	1
TOTAL		16

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Abordando a perceção de justiça face à política de remunerações da empresa e de acordo com a figura 12, verifica-se que, 74% dos colaboradores participantes neste estudo não consideram justa a política de remunerações da empresa. Fundamentam a sua opção com as respostas que seguem transcritas:

Figura 12: Questões 7. e 7.1.

Questão 7.	Respostas Obtidas		Nº Respondentes
<b>De acordo com a sua percepção considera que a política de remunerações da empresa pode ser considerada justa?</b>	Sim	20%	13
	Não	74%	49
	Sem resposta	6%	4
	Total		66

Questão 7.1.	Respostas Obtidas	Nº Respondentes
<b>Se respondeu "Não", justifique a sua resposta:</b>	"Existem diferenças não justificadas"; "é necessário ajustar as remunerações à responsabilidade e desempenho"; "várias funções com remuneração desadequada"; para funções semelhantes existe uma disparidade nas remunerações"; "há discrepâncias que não fazem sentido"; "desigualdade entre sexos: homens ganham mais"; "haverá sempre colaboradores que recebem mais do que merecem e outros que recebem menos do que merecem"; "Há prémios para uns e outros não"; "demasiadas avaliações avulso".	39

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Dos 49 colaboradores que não consideram justa a política de remunerações da empresa, 39 justificaram as suas respostas, algumas acima transcritas na figura 12 que seguem categorizadas na figura 13:



Figura 13: Análise de Conteúdo da Questão 7.1

<b>Categoria</b>	<b>Sub- Categoria</b>	<b>Nº Respostas</b>
Não consideram a política de remunerações da empresa justa	Diferenças nas remunerações não justificadas	10
	As remunerações não são justas	7
	Colaboradoes mais empenhados e com mais responsabilidades deveriam ser mais remunerados	10
	Incentivos e prémios para os que trabalham mais	2
	Remunerações não refletem a antiguidade	1
	Homens ganham mais	1
	Existem pessoas que ganham mais do que merecem	2
	Remunerações mais o desempenho e menos a definição da categoria	1
	Existe a atribuição de prémios apenas para alguns	1
	Alterações de remunerações arbitrárias	2
	Todos as remunerações deveriam ser superiores	2
<b>TOTAL</b>		<b>39</b>

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Estas subcategorias permitem perceber a preocupação interna de se evidenciar e clarificar sustentadamente as práticas de remunerações, onde as três primeiras subcategorias se demonstram mais representativas da opinião geral.

A questão sobre a divulgação interna na empresa da política de remunerações, exposta na figura 14, obteve 65% de aprovação da medida, considerando-a importante.

Figura 14: Questão 8.

Questão 8.	Respostas Obtidas		Nº Respondentes
<b>Considera importante a empresa divulgar internamente a sua política de remunerações (salários e benefícios)?</b>	Sim	65%	43
	Não	32%	21
	Sem resposta	3%	2
Total			66

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Esta percentagem de respostas afirmativas evidencia a necessidade da empresa melhorar os seus procedimentos para que os seus colaboradores sejam devidamente informados da política e práticas das remunerações.

É ainda possível abordar outra dimensão da equidade considerada como sendo de relevância. Falamos da equidade processual, anteriormente definida como sendo a perceção de equidade nos processos e procedimentos de tomada de decisão relativos às compensações. Assim, verifica-se que para os colaboradores é importante terem conhecimento sobre como e porque de tomam determinadas decisões.

Na figura 15 verifica-se também que 70% dos inquiridos consideram haver possibilidade de valorização profissional na empresa.

Figura 15: Questão 9.

Questão 9.	Respostas Obtidas		Nº Respondentes
<b>Considera haver possibilidade de valorização profissional para si na empresa?</b>	Sim	70%	46
	Não	29%	19
	Sem resposta	2%	1
Total			66

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Tal como já desenvolvido no capítulo 3, a empresa em estudo possui práticas de gestão ao nível dos seus recursos humanos que, por hipótese, ajudam a explicar a elevada taxa de resposta positiva na dimensão da valorização pessoal. Os planos de formação profissional construídos pela empresa excedem o limite mínimo legal de 35 horas de formação a ministrar a pelo menos 10 % dos colaboradores, sendo paralelamente valorizados os casos em que os próprios colaboradores sugerem formações do seu interesse. Verifica-se também a evidente

preferência pelo recrutamento interno sempre que surge uma vaga potenciando a possibilidade de progressão da carreira a vários colaboradores.

Ao longo do processo de análise ao conteúdo das respostas, foi possível identificar a construção da relação entre remuneração e desempenho. Uma das questões colocadas pretende aferir sobre a importância da implementação de um sistema de avaliação de desempenho na empresa.

Figura 16: Questão 10.

Questão 10.	Respostas Obtidas		Nº Respondentes
<b>Considera ser importante a implementação na empresa de um sistema de avaliação de desempenho?</b>	Sim	94%	62
	Não	3%	2
	Sem resposta	3%	2
	Total		66

Fonte: Inquérito realizado pela autora

A resposta positiva obtida é extremamente representativa, sendo que 94% dos colaboradores considera importante a implementação do sistema de avaliação de desempenho.

Tal como já mencionado, a empresa em estudo possui um sistema de avaliação de desempenho já construído, mas sem aplicação prática no terreno. Parece-me evidente a necessidade da sua implementação. Isto significa que a avaliação que é realizada de modo informal, muitas vezes comunicada por correio electrónico pelas chefias, poderá sustentar uma reavaliação das condições remuneratórias de um determinado colaborador, que não é percecionada como sendo justa.

Esta prática é frequente quando se verifica uma elevada taxa de esforço face ao trabalho, em virtude de um acréscimo excepcional da empresa em que, para se atingirem os objetivos desta, é imperativo que os colaboradores de chão de fábrica contribuam para o aumento significativo da produção total, trabalhando mais, dentro e fora do seu horário laboral.

Importa igualmente referir que a maioria dos 66 colaboradores respondentes estão incluídos no grupo de pessoas que já usufruiu de uma avaliação informal tal como a descrita cuja consequência foi a revisão e atualização da sua remuneração.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> A generalidade dos colaboradores da empresa não é beneficiária de nenhum tipo de avaliação de desempenho, pelo que se lhes fosse colocada a questão 10 não se sabe quais seriam as suas respostas.

Sendo a avaliação realizada no terreno de forma informal, a recompensa proveniente de uma avaliação pontual é alvo de contestação na organização e por vezes traduz-se também na contestação do próprio colaborador reconhecido, que lamenta o aumento das deduções fiscais e da contribuição para o regime de segurança social e o facto de não lhe ter sido proposta outra forma de reconhecimento ou valorização.

Para melhor perceber e contextualizar a implementação do sistema de avaliação de desempenho, foi também questionado se os colaboradores consideravam justo que uma parte da sua remuneração estivesse ligada ao resultado dessa avaliação.

Exposto na figura 17, uma vez mais, a resposta positiva adquire grande expressão: 92% dos inquiridos considera justo que uma parte da remuneração esteja ligada ao resultado da avaliação do desempenho.

Figura 17: Questões 11. e 11.1.

Questão 11.	Respostas Obtidas		Nº Respondentes
<b>Considera justo que uma parte da sua remuneração esteja ligada ao resultado da avaliação de desempenho?</b>	Sim	92%	61
	Não	5%	3
	Sem resposta	3%	2
	Total		66

Questão 11.1.	Respostas Obtidas	Nº Respondentes
<b>Justifique a sua resposta:</b>	"A remuneração deve estar ligada ao desempenho e disponibilidade"; "era melhor para todos que se definissem objetivos"; "% da remuneração anexa aos resultados implica mais compromisso"; "o bom desempenhado deverá ser recompensado e o mau deverá levar à redução dos benefícios"; "é importante ter objetivos e ser recompensado face aos resultados"; "motiva mais as pessoas e para diferenciar uns dos outros"; "uma boa maneira de combater injustiças".	38

Fonte: Inquérito realizado pela autora

As respostas obtidas como justificação para considerarem justo que uma parte da remuneração varie em função do resultado da avaliação de desempenho são claras e objetivas, como se descreve na figura 18:

Figura 18: Análise do Conteúdo da Questão 11.1

Categoria	Sub-Categoria	Nº Respondentes
Não considera justo que uma parte da remuneração possa variar em função do desempenho.	Não concordo com penalização na remuneração por não alcançar objetivos, quando o motivo para esse resultado não depende de mim.	1
Considera justo que uma parte da remuneração possa variar em função do desempenho.	A remuneração deve estar ligada ao desempenho.	33
	O desempenho, a assiduidade, o comportamento e o respeito pelos outros deve ser valorizado	1
	Quanto maior a competência e a responsabilidade maior deveria ser a remuneração	1
	É importante uma avaliação mais formal, para que seja bem percebida por todos.	1
	Não respondo	1
Total		38

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Verifica-se uma justificação para não concordar com a variação da remuneração em função da avaliação do desempenho, fazendo alusão às considerações que se devem ter no momento da construção do procedimento de avaliação a utilizar onde, para o colaborador, não é suposto aplicar penalizações em função de objetivos não alcançados por razões que ultrapassam o próprio colaborador.

Por outro lado, são 37 os colaboradores que reforçam a justiça da variação de uma parte da remuneração em função da avaliação do desempenho, 33 refere claramente a necessidade relacionar essas variáveis (remuneração e desempenho).

É necessário existir clareza nos procedimentos que sustentam as remunerações e que as possam diferenciar em função dos desempenhos individuais ou grupais. Os colaboradores são transparentes na manifestação dessa necessidade.

Entretanto, questionados sobre a atribuição de benefícios a outros quando seria justo serem os próprios inquiridos também beneficiários dessa atribuição, a informação dispersa.

Figura 19: Questão 12.

Questão 12.	Respostas Obtidas		Nº Respondentes
Tem conhecimento da atribuição de algum benefício a algum colaborador que seria justo ser também atribuído a si?	Sim	39%	26
	Não	58%	38
	Sem resposta	3%	2
Total			66

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Há 26 respondentes (39%) que se sentem injustiçados. Também no capítulo particular dos benefícios existem percepções de falta de equidade.

A temática dos incentivos é um assunto de debate vasto e complexo pois, por um lado, Pfeffer (1998) refere que os incentivos individuais pioram o desempenho tanto individual como da organização, deteriorando o trabalho em equipa, pelo que deve considerar-se apenas incentivos coletivos. Por outro lado, Lazear e Gibbs (2014) defendem que, bem desenhados e aplicados, os incentivos individuais podem funcionar positivamente.

Por último (questão 13), foi solicitado aos inquiridos que apresentassem livremente algum comentário ou sugestão. A figura 20 categoriza as respostas obtidas.

Figura 20: Análise ao conteúdo da Questão 13.

Categoria	Sub-Categorias	Nº Respondentes
Relações interpessoais	Não devem interferir na remuneração.	1
	As avaliações devem ser feitas não pelo chefe	1
Peceção de justiça	Mais igualdade	2
	Impacto na remuneração de indicadores de desempenho e assiduidade.	1
	Direitos iguais para todos	3
	Uns trabalham mais do que outros	1
Remuneração e sua componente variável	Melhor salário	1
	Prémios e ajudas de custo	1
	Melhor salário permite melhor posicionamento face à concorrência	1
Total		12

Fonte: Inquérito realizado pela autora

Verifica-se o apelo para que os conhecimentos e relações pessoais, não interfiram nas remunerações. Permite-me identificar como categorias finais as mesmas que tiveram na

origem da análise: relações interpessoais, percepções de justiça e componente variável da remuneração são dimensões que os inquiridos fizeram questão de mencionar livremente.

## Capítulo 6. Conclusão

No seguimento do exposto ao longo do trabalho, é importante que se definam objetivos que reflitam a estratégia das organizações permitindo que se desenvolvam de forma sustentada.

A gestão de recursos humanos possui um papel importante na definição destes objetivos estratégicos que naturalmente sustentam a vantagem competitiva das organizações. Ora, a política de remunerações é uma temática de relevância por se encontrar intimamente ligada aos objetivos da organização e das pessoas que a constituem.

O desafio da gestão de recursos humanos passa por desenhar práticas que alinhem os objetivos dos colaboradores com os da organização. A motivação deste projeto passa pela necessidade de desenvolver na organização em estudo conceitos de justiça e equidade em matéria de remunerações, sustentados em procedimentos transparentes que transmitam essa percepção aos demais colaboradores. Este estudo torna-se pertinente na organização que o acolheu em virtude de não ser uma matéria devidamente formalizada e evidente.

A literatura analisada no capítulo próprio refere que a insatisfação e percepções de injustiça sobre as remunerações e benefícios pode levar a problemas organizacionais significativos, como a diminuição da motivação e do desempenho, bem como aumento do absentismo. Os estudos convidam as organizações a atenderem às orientações existentes ao nível da equidade e justiça no desenvolvimento e implementação dos seus sistemas de remuneração.

Desta forma, o objetivo geral deste projeto é aferir em que medida os colaboradores percebem a justiça das remunerações, visando a construção de um plano de remunerações e benefícios, por função, contribuindo para o posicionamento justo dos salários nos objetivos estratégicos da empresa.

Como questões de orientação definiu-se a necessidade de saber se os colaboradores estão satisfeitos com a função que desempenham, se consideram justa a política de remunerações da empresa e se entendem que a mesma deve ser divulgada internamente. Pretendeu-se também questionar sobre a importância da implementação do sistema de avaliação de desempenho e a possibilidade de fazer variar uma parte da remuneração em função dos resultados dessa avaliação.

Atendendo a que é imperativo considerar as diferenças dos colaboradores - que têm motivações diferentes, podendo expectar níveis salariais diferentes, que a equidade é uma



dimensão com várias vertentes que condiciona os colaboradores nas comparações que fazem e percepções que constroem - foi decidido elaborar um questionário que permitisse enquadrar e perceber de que forma os colaboradores percebem as questões da equidade das remunerações. Entende-se que este é um enquadramento fundamental para que futuramente seja então possível construir um plano de remunerações e benefícios de forma justa, que possa ser percebido como tal ao nível das várias vertentes da equidade.

Apesar de uma elevada taxa de respostas ao questionário, não é possível generalizar a toda a organização os resultados obtidos. Pois, se por um lado o universo selecionado apresentou-se relevante por incluir a maioria dos colaboradores beneficiários de avaliações pontuais que determinaram um aumento das suas remunerações, por outro, as características da amostra incluem maioritariamente os serviços administrativos que não correspondem, na realidade, à representação das secções fabris da organização.

Percebeu-se também que nos inquiridos havia maior incidência do sexo masculino, revelaram-se com níveis de qualificação superior, onde o grupo etário de maior representação é entre os 40 e 60 anos.

Perante a necessidade de saber se os colaboradores estão satisfeitos com a função que desempenham, concluiu-se que 89% dos colaboradores se manifestaram positivamente a este nível. O que transparece que o problema da organização não passa pela determinação das funções dos seus colaboradores. O problema encontra-se nas diferenças salariais percebidas como injustas.

Registou-se ainda que 74% dos colaboradores não considera a política de remunerações da empresa justa e 65 % considera que a mesma deve ser internamente divulgada.

Os inquiridos são taxativos quanto à implementação do sistema de avaliação de desempenho. Foi possível verificar que 94% dos inquiridos consideram importante a implementação do sistema de avaliação de desempenho e 92% considera a possibilidade de se fazer variar uma parte da remuneração em função dos resultados dessa avaliação de desempenho.

A questão da percepção do valor de cada colaborador e do valor que incrementa na organização é importante na estratégia organizacional que, no entanto, não se pode confinar a esta análise económica.

É imperativo desenvolver práticas de reconhecimento do mérito pelo desempenho. Essas práticas devem ainda enfatizar as normas de justiça e equidade possibilitando uma

gestão eficaz do processo de determinação das remunerações e promovendo a aceitação do mesmo entre colaboradores.

Atendendo aos resultados obtidos, sugere-se à organização a implementação de um sistema de avaliação de desempenho que poderá equacionar a variação de uma parte da remuneração em função dos resultados provenientes dessa avaliação.

A análise ao conteúdo das respostas transcritas dos questionários permite igualmente sugerir que seja revisto o procedimento de descrição de funções. Este constituiu a base da gestão de recursos humanos e poderá evitar problemas de diferenças salariais provenientes do incorreto enquadramento ao nível das categorias profissionais.

Como limitação ao estudo é possível identificar a impossibilidade de demonstrar o que se perde com a diferença salarial relativamente ao seu impacto na rotatividade dos colaboradores. Esta dimensão da rotatividade não foi estudada, mas tal como mencionado, existiram questionários que não foram preenchidos porque os detentores das categorias identificadas já não se encontravam na organização. Faltou perceber se as saídas da organização tiveram alguma relação direta com a questão da remuneração.

Além disso, o facto de não ter inquirido todos os colaboradores da empresa também se revelou altamente limitador: que sentido faria para estes as questões colocadas no questionário?

Os resultados apresentam-se são exploratórios, convidando a pensar no longo caminho a percorrer ao nível da recolha de dados e de reflexão.

Como trabalho futuro, é conveniente a organização elaborar um orçamento para que o departamento de recursos humanos possa estimar o custo de implementação de um plano de remunerações, elaborado de acordo com as necessidades de cada colaborador. Nesse momento será oportuno estudar quais os benefícios que poderão satisfazer os colaboradores, para que não sejam atribuídos benefícios não considerados como tal para os mesmos.

Em suma, focada nos resultados obtidos, a organização deve consciencializar-se do caminho a percorrer ao nível das remunerações, focando-se nas dimensões de equidade interna e externa de forma a melhorar a perceção de cada colaborador face a estas dimensões. Ficou igualmente clara a necessidade de formalizar a política de remunerações da organização para que esta prática permita melhorar a perceção de justiça processual por partes dos colaboradores.

## Bibliografia

- Adams, J. S. (1963). Wage Inequities, Productivity and Work Quality. *Industrial Relations*, 3(1), 9–16.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bishop, J. (1987). The Recognition and Reward of Employee Performance. *Journal of Labor Economics*, 5(4), S36-S56.
- Bloom, M. (2004). The Ethics of Compensation Systems. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 149–152.
- Camara, P. B. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (4ª ed.). Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cloutier, J., & Vilhuber, L. (2008). Procedural justice criteria in salary determination. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 713–740.
- Cowling, A. G., & Mailer, C. J. B. (1998). *Managing human resources*. London : Edward Arnold.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Deutsch, M. (1986). Cooperation, Conflict, and Justice. In *Justice in Social Relations* (pp. 3–18). Boston, MA.: Springer.
- Eurofound (2016). Changes in remuneration and reward systems. Publications Office of the European Union. Luxemburgo.
- Gordon, D. (2017, outubro). Design an effective compensation plan. Retirado de <http://landscapemanagement.net/design-an-effective-compensation-plan/>

- Herzberg, F. (2008). *One more time: how do you motivate employees?* Boston, MA.: *Harvard Business Review Press*.
- Hufnagel, E. M. (1987). Developing Strategic Compensation Plans. *Human Resource Management*, 26(1), 93–108.
- Lawler, E. (1982). The Strategic Design of Reward Systems. *Working paper*, no. G-82-11-30, UCLA Center for effective organizations.
- Lazear, E. P. (1989). Pay Equality and Industrial Politics. *Journal of Political Economy*, 97(3), 561–580.
- Lazear, E. P. (1998). *Personnel economics for managers*. New York, NY.: Wiley.
- Lazear, E. P., & Gibbs, M. (2014). *Personnel economics in practice*. Hoboken, NJ.: John Wiley & Sons.
- Levine, D. I. (1991). Cohesiveness, productivity, and wage dispersion. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 15(2), 237–255.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY.: Harper and Row.
- Mercer. (2017, setembro 20). Total Compensation Portugal 2017. Retirado de <https://www.mercer.pt/newsroom/mercer-jason-associates-total-compensation-2017.html>
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3ª ed.). London: Sage Publications Inc.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 109–19.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382.
- Romanoff, K., Boehm, K., & Benson, E. (1986). Pay Equity: Internal and External Considerations. *Compensation & Benefits Review*, 18(6), 17–25.

Terpstra, D. E., & Honoree, A. L. (2003). The Relative Importance of External, Internal, Individual and Procedural Equity to Pay Satisfaction. *Compensation & Benefits Review*, 35(6), 67–74.

Torre, E. Della, Pelagatti, M., & Solari, L. (2015). Internal and external equity in compensation systems, organizational absenteeism and the role of explained inequalities. *Human Relations*, 68(3), 409–440.

**Documentos Legislativos e oficiais:**

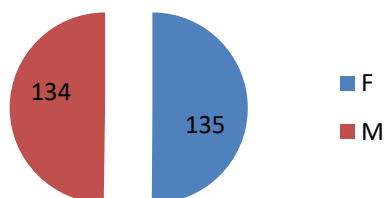
Constituição da República Portuguesa (2005). Sétima Revisão Constitucional. Diário da República, n.º 155 – I Série - A, de 12 de agosto de 2005.

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, Código do Trabalho.

## Anexo A: Estatísticas descritivas sobre a força de trabalho da empresa e do universo de 83 colaboradores selecionados para responderem ao inquérito da autora.

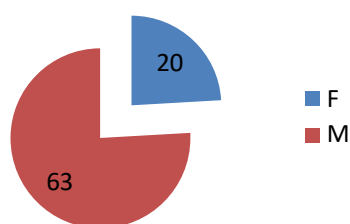
Procedeu-se à recolha de dados relevantes da empresa com referência ao mês de outubro de 2017, usando como fontes os sistemas de gestão internas que disponibilizam as informações abaixo descritas:

Gráfico 2. Nº de colaboradores da empresa, por sexo.



Fonte: Dados da organização.

Gráfico 3. Nº colaboradores do universo, por sexo.



Fonte: Dados da organização.

Tabela 5. Idade dos colaboradores da empresa.

%	Nº colaboradores	Idade
5%	13	[20; 30]
17%	47	[30; 40]
25%	67	[40; 50]
36%	96	[50; 60]
16%	43	[60; 70]
1%	3	[70; 76]
<b>Total</b>	<b>269</b>	

Fonte: Dados da organização.

Tabela 6. Idade dos colaboradores do universo.

%	Nº colaboradores	Idade
2%	2	[20; 30]
18%	15	[30; 40]
34%	28	[40; 50]
36%	30	[50; 60]
7%	6	[60; 70]
2%	2	[70; 76]
<b>Total</b>	<b>83</b>	

Fonte: Dados da organização.

Tabela 7. Níveis de qualificação da empresa.

Nº colaboradores	Feminino	Masculino	Nível Habilitação	Nível (QNQ)
1	1	0	Não sabe ler nem escrever	Sem atribuição de nível
1	1	0	Sabe ler e escrever	Sem atribuição de nível
75	39	36	1º Ciclo do ensino Básico	Nível 1
93	46	47	2º Ciclo do ensino Básico	Nível 1
44	26	18	3º Ciclo do ensino Básico	Nível 2
37	19	18	Ensino secundário	Nível 3
18	3	15	Ensino Superior	Nível 6

Fonte: Dados da organização.

Tabela 8. Níveis de qualificação do universo.

Nº colaboradores	Feminino	Masculino	Nível Habilitação	Nível (QNQ)
0	0	0	Não sabe ler nem escrever	Sem atribuição de nível
0	0	0	Sabe ler e escrever	Sem atribuição de nível
12	0	12	1º Ciclo do ensino Básico	Nível 1
18	1	15	2º Ciclo do ensino Básico	Nível 1
13	6	7	3º Ciclo do ensino Básico	Nível 2
25	11	14	Ensino secundário	Nível 3
15	2	13	Ensino Superior	Nível 6

Fonte: Tabela construída pela autora do trabalho.

Figura 21. Quadro Nacional de Qualificações.

O Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) é regulado pela Portaria n.º 782/2009, de 23 de julho, e estrutura-se em oito níveis de qualificação:

**Nível 1** – 2.º ciclo do ensino básico

**Nível 2** – 3.º ciclo do ensino básico, obtido no ensino regular ou por percursos de dupla certificação

**Nível 3** – Ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos a nível superior

**Nível 4** – Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos a nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de seis meses

**Nível 5** – Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para o prosseguimento de estudos a nível superior

**Nível 6** – Licenciatura

**Nível 7** – Mestrado

**Nível 8** – Doutoramento

Fonte: Portaria n.º 782/2009, 23 de julho.



Tabela 9. Antiguidade na empresa e tipo de contrato da empresa.

% Colaboradores	Antiguidade	Tipo Contrato
9%	< 3 anos	Termo Certo
10%	[3 ; 10]	Tempo Indeterminado
25%	[11; 20]	Tempo Indeterminado
24%	[21; 30]	Tempo Indeterminado
14%	[31; 40]	Tempo Indeterminado
19%	> 40 anos	Tempo Indeterminado

Fonte: Tabela construída pela autora do trabalho.

Tabela 10. Antiguidade na empresa e tipo de contrato do universo.

% Colaboradores	Antiguidade	Tipo Contrato
2%	< 3 anos	Termo Certo
13%	[3 ; 10]	Tempo Indeterminado
29%	[11; 20]	Tempo Indeterminado
28%	[21; 30]	Tempo Indeterminado
14%	[31; 40]	Tempo Indeterminado
13%	> 40 anos	Tempo Indeterminado

Fonte: Tabela construída pela autora do trabalho.

Tabela 11. Distribuição dos colaboradores da empresa pelas diferentes secções.

Secções	Nº Colaboradores	Feminino	Masculino	Representação %
Secção Fabril	190	112	77	71%
Serviços Apoio à Produção	26	4	22	10%
Serviços Auxiliares	8	3	5	3%
Serviços Administrativos	43	15	28	16%
Administração	2	0	2	1%
Total	269	134	134	100%

Fonte: Dados da organização.

Nota: Na última coluna, em cada linha calcula-se a proporção do nº de colaboradores relativamente ao total da empresa (269).

Tabela 12. Distribuição dos colaboradores do universo pelas diferentes secções.

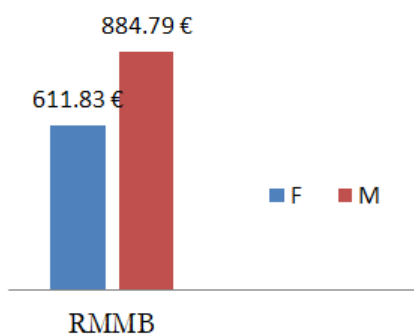
Secções	Nº Colaboradores	Feminino	Masculino	Representação %
Secção Fabril	28	3	25	34%
Serviços Apoio à Produção	14	3	11	17%
Serviços Auxiliares	2	0	2	2%
Serviços Administrativos	39	14	25	47%
Administração	0	0	0	0%
Total	83	20	63	100%

Fonte: Dados da organização.

Nota: Na última coluna, em cada linha calcula-se a proporção do nº de colaboradores relativamente ao universo (83).

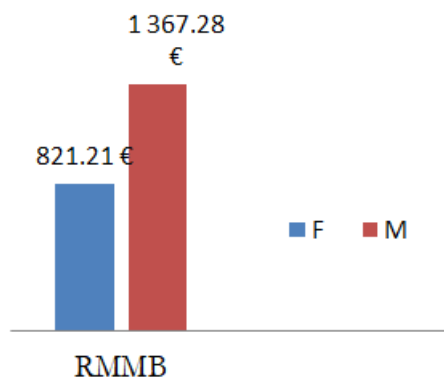
Remuneração média mensal base da totalidade da empresa:

Gráfico 4. Remuneração média mensal base da empresa.



Fonte: Dados da organização.

Gráfico 5. Remuneração média mensal base do universo.



Fonte: Dados da organização.

## Anexo B: Enquadramento Profissional (setor fabril e administrativo)

Tabela 13. Enquadramento profissional (setor fabril e administrativo).

<b>Categorias</b>
<b>A – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 959,00 €</b>
Diretor/a-geral
Técnico/a de engenharia Classe 5
Médico/a do Trabalho
<b>B – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 834,00 €</b>
Encarregado/a geral
Chefe de compras e de vendas
Chefe de laboratório
Encarregado/a geral de armazém
Técnico/a industrial
Técnico/a de tinturaria
Técnico/a de ultimateção
Técnico/a de engenharia Classe 6
Técnico/a superior área social
Técnico/a superior de segurança e higiene no trabalho
<b>C – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 729,00 €</b>
Chefe de eletricistas ou técnico/a eletricista
Chefe de armazém
Chefe de serralharia
Chefe de secção
Chefe de motorista ou coordenador/a de tráfego
Serralheiro/a-afinador/a
Encarregado/a de fogueiro
Desenhador/a-chefe
Desenhador/a de desenho, gravura ou fotogravura
Agente de tempos e métodos
Agente de planeamento
Inspetor/a de vendas
Enfermeiro/a
<b>D – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 656,00 €</b>
Chefe de pedreiros, carpinteiros ou pedreiros
Chefe de lubrificação

Afinador/a
Canalizador/a de 1ª
Fresador/a de 1ª
Funileiro/a-latoeiro/a de 1ª
Mecânico/a de automóveis de 1ª
Serralheiro/a mecânico de 1ª
Soldador/a de 1ª
Torneiro/a de 1ª
Ferreiro/a ou forjador/a de 1ª
Oficial eletrícista
Fogoeiro/a de 1ª
Motorista de pesados
Desenhador/a de desenho de carpetes e tapetes
Analista
Condicionador/a
Caixeiro/a-chefe
Vitrinista
Empregado/a de armazém
Vendedor/a
Auxiliar de enfermagem
Educador/a de infância
<b>E – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 611,00 €</b>
Adjunto/a de chefe de secção
Chefe de secção de amostras
Apontador/a metalúrgico
Canalizador/a de 2ª
Fresador/a de 2ª
Funileiro/a-latoeiro/a de 2ª
Mecânico/a de automóveis de 2ª
Serralheiro/a mecânico de 2ª
Soldador/a de 2ª
Torneiro/a de 2ª
Ferreiro/a ou forjador/a de 2ª
Carpinteiro/a de 1ª
Pedreiro/a ou trolha de 1ª
Pintor/a de 1ª
Pré-oficial eletrícista do 2º ano
Afinador/a armador/a de teares semiautomáticos
Adjunto/a de afinador/a armador/a de teares

Controlador/a produção/fabricação
Controlador/a qualidade
Preparador/a laboratório
Técnico/a de segurança e higiene no trabalho
Chefe de refeitório/cantina
Ecónomo/a
<b>F – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 564,00 €</b>
Tecelão/tecedeira de alcatifas, carpetes e tapetes
Tecelão/tecedeira de capachos
Canalizador/a de 3ª
Fresador/a de 3ª
Funileiro/a-latoeiro/a de 3ª
Mecânico/a de automóveis de 3ª
Serralheiro/a mecânico de 3ª
Soldador/a de 3ª
Torneiro/a de 3ª
Ferreiro/a ou forjador/a de 3ª
Carpinteiro/a de 2ª
Ferramenteiro/a
Penteeiro/a
Pedreiro/a ou trolha de 2ª
Pintor/a de 2ª
Pré-oficial eletrícista do 1º ano
Turbineiro/a
Fogueiro/a de 2ª
Motorista de ligeiros
Cronometrista
Planeador/a
Adjunto/a de fabricação/controlador/a
Caixeiro/a
Assentador/a de alcatifas
Cozinheiro/a
Auxiliar de educador/a de infância
<b>G – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 561,00 €</b>
Extrusor/a
Tintureiro/a de rama
Preparador/a de lotes
Cardador/a de rama
Abridor/a-batedor/a

Tapeteiro/a manual de capachos
Operador/a de máquinas tufting
Operador/a de máquinas vernier
Pesador/a e preparador de pastas
Operador/a de máquinas de agulhar
Operador/a de máquinas de impregnação
Preparador/a de produtos de latexação e/ou revestimento
Operador/a de máquinas de latexação e/ou revestimento
Cardador/a de carpetes e alcatifas
Operador/a (tintureiro/a) de máquinas e aparelhos de tingir
Pesador/a de drogas
Lubrificador/a
Fogueiro/a de 3ª
Ajudante de motorista
Empilhador/a
Controlador/a-caixa
<b>H – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 560,00 €</b>
Fiandeiro/a
Distribuidor/a de fios
Urdidor/a
Montador/a e preparador/a de teias
Caneleiro/a
Bobinador/a
Operador/a de teares spool automáticos
Operador/a de tufting manual
Operador/a de teares axminter
Operador/a de cardas ou garnett
Operador/a de misturas
Adjunto/a de operador/a de latexação e/ou revestimento
Tonsador/a
Secador/a
Operador/a de máquinas de colar capachos
Estampador/a
Cortador/a de carpetes e/ou tapetes e/ou alcatifas
Moldador/a
Debruador/a e/ou franjador/a
Revistador/a
Costureiro/a
Brunidor/a

Cortador/a, talhador/a ou riscador/a
Operador/a de máquinas de corte
Prensador/a-enformador/a
Rematador/a
Apanhador/a
Empacotador/a
Estendedor/a
Recortador/a ou enrolador/a
Reparador/a-preparador/a de pentes
Reparador/a-preparador/a de escovas e/ou caletas
Operador/a de aparelhos de ar condicionado
Confeccionador/a de cartazes
Seleccionador/a de amostras
Copista
Pesador/a
Adjunto/a de assentador/a de alcatifas
Arrumador/a-embalador/a
Operador/a de máquinas de enfardar
Porteiro/a
Dispenseiro/a
Empregado/a de balcão
Empregado/a de refeitório/cantina
Vigilante
<b>I – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 558,50 €</b>
Tapeteiro/a manual (acabador/a)
Alimentador/a de esquinadeiras
Acabador/a
Alimentador/a-descarregador/a de máquinas de lavagem
Apartador/a de trapos e desperdícios
Vaporizador/a
Cortador/a de capachos
Operador/a não especializado
Transportador/a
Picador/a de cartões
Empregado/a de amostras
Distribuidor/a
Embalador/a
Apartador/a de fios
Copeiro/a



Jardineiro/a
<b>J – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 558,00 €</b>
Empregado/a de limpeza, recolha e separação de resíduos e jardim
<b>Categorias do sector administrativo</b>
<b>A – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 916,00 €</b>
Chefe de escritório
Director/a de serviços
Secretário/a-geral
<b>B – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 852,00 €</b>
Analista de sistemas
Chefe de departamento
Chefe de serviços
Contabilista / técnico/a de contas
<b>C – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 804,00 €</b>
Chefe de secção
Programador/a
Tesoureiro/a
Técnico/a de contabilidade
<b>D – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 741,00 €</b>
Correspondente em línguas estrangeiras
Operador/a informático
Técnico/a de secretariado
<b>E – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 726,00 €</b>
Caixa
Técnico/a administrativo de 1ª
<b>F – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 653,00 €</b>
Técnico/a administrativo de 2ª
<b>G – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 586,00 €</b>
Assistente administrativo
Recepcionista
Telefonista
<b>H – Remuneração a partir de 01/04/2017 – 558,00 €</b>
Auxiliar administrativo
Contínuo/a
Servente de limpeza

Fonte: BTE N° 21; 08/06/2017

# Anexo C: Questionário

## PARTICIPAÇÃO EM ESTUDO

### “Construção de um Plano de Remunerações e Benefícios:

### A equidade necessária”

#### **Introdução e contexto**

Convite à participação no estudo “Construção de um Plano de Remunerações e Benefícios: A equidade necessária” integrado no projecto de mestrado em curso na Faculdade de Economia do Porto, cuja responsabilidade do mesmo é da estudante Vânia Cruz.

#### **Objetivo do estudo**

O objectivo deste estudo é aferir como os colaboradores percebem a justiça das remunerações, visando a construção um plano de remunerações e benefícios que defina patamares de remunerações mínimos e máximos por função.

#### **Procedimentos**

A participação no estudo envolve a resposta às questões que compõem o inquérito de forma totalmente voluntária.

Não serão solicitados dados pessoais, garantindo assim o anonimato.

#### **Benefícios e Prejuízos**

A participação no estudo não acarreta qualquer prejuízo ou benefício futuro para os participantes.

Antecipadamente grata pela sua participação neste estudo.

Vânia Cruz

1. Está satisfeito com a sua função?

Sim

Não

1.1 Se respondeu “Não”, justifique a sua resposta:

2. A sua categoria profissional corresponde à função que desempenha?

Sim

Não

2.1 Se respondeu “Não”, indique se perante esse facto fica: (Coloque um “X”)

Indiferente

Insatisfeito

Satisfeito

2.2. Justifique a sua resposta:

3. Considera a sua remuneração total adequada à função que executa?

Sim

Não

3.1 Se respondeu “Não”, justifique a sua resposta:

4. De acordo com a sua percepção considera a remuneração bruta do seu superior hierárquico justa comparativamente à sua?

Sim

Não

Desconheço

4.1 Se respondeu “Não”, justifique a sua resposta:

5. De acordo com a sua percepção considera a remuneração bruta do seu subordinado hierárquico justa comparativamente à sua?

Sim

Não

Desconheço

Não se aplica

5.1 Se respondeu “Não”, justifique a sua resposta:

6. De acordo com a sua percepção considera a sua remuneração bruta justa comparativamente com a remuneração bruta dos colegas com o mesmo posicionamento hierárquico (funções e responsabilidades semelhantes)?

Sim

Não

Desconheço

6.1 Se respondeu “Não”, justifique a sua resposta:

7. De acordo com a sua percepção considera que a política de remunerações da empresa pode ser considerada justa?

Sim

Não

7.1 Se respondeu “Não”, justifique a sua resposta:

8. Considera importante a empresa divulgar internamente a sua política de remunerações (Salários e benefícios)?

Sim

Não

9. Considera haver possibilidade de valorização profissional para si na sua empresa?

Sim

Não

10. Considera ser importante a implementação na empresa de um sistema de avaliação de desempenho?

Sim

Não

11. Considera justo que uma parte da sua remuneração esteja ligada ao resultado da avaliação do desempenho?

Sim

Não

11.1 Justifique a sua resposta:

12. Tem conhecimento da atribuição de algum benefício a algum colaborador que seria justo ser também atribuído a si?

Sim

Não

13. Se desejar, coloque abaixo algum comentário ou sugestão.