

# Instituto Politécnico de Setúbal



## *Escola Superior de Ciências Empresariais*

# **Sistema de recompensas – Estudo de um caso**

Adriana Isabel Varela Rosa

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

**MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Isabel Faria Vaz

Setúbal, 2012

*“O salário não é unicamente o preço do trabalho, mas é fundamentalmente o resultado da intencionalidade das organizações, transformando-se assim em regra. As empresas não atribuem um salário único. A diversidade da taxa de salário e o lugar atribuído à remuneração no conjunto das estratégias empresariais deixam claro que as políticas salariais são hoje uma “alavanca” para atrair os trabalhadores e incitá-los a envolver-se nos objetivos da empresa.”*

**(Suleman, 2003)**

*À minha família...*

### *Agradecimentos*

Quero agradecer a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste estudo.

Agradeço à minha orientadora Professora Isabel Vaz, por toda a preocupação e tempo dispensado, pela sua compreensão e orientação.

E como não poderia deixar de ser, agradeço à minha família por todo o apoio ao longo destes meses, por não me deixarem desistir e acima de tudo pela compreensão e ajuda de todos.

## ***Índice***

Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico .....	4
1.1. Os Tipos de Sistemas de Remuneração .....	5
1.1.1. O Sistema tradicional.....	5
1.1.2. O Sistema baseado nas competências .....	7
1.1.3. A Modernização do sistema tradicional.....	8
1.2. Conceitos associados aos sistemas de recompensas.....	10
1.2.1. Sistema de recompensas: definição, objetivos e características .....	10
1.2.2. Componentes do sistema de recompensas .....	12
1.2.2.1. Recompensas extrínsecas .....	12
1.2.2.2. Recompensas intrínsecas.....	15
1.3. Complexidade do Sistema de Recompensas .....	15
1.4. Evolução do sistema de recompensas.....	17
1.4.1. O caso Português... ..	19
1.4.1.1. O que nos dizem as estatísticas e os estudos.....	20
2. Metodologia .....	24
2.1. Instrumentos e sua aplicação .....	25
2.1.1. Entrevista .....	26
2.1.2. Inquérito.....	27
2.1.3. Documentos internos .....	28
3. Análise e discussão dos resultados.....	30
3.1. Caracterização da empresa e dos trabalhadores .....	30
3.2. Caracterização do Sistema Remuneratório.....	31
3.3. Percepção dos Trabalhadores .....	34
4. Análise dos Resultados.....	38
Conclusão .....	40
Bibliografia.....	43

## ***Apêndices***

Apêndice 1 – Guião de Entrevista .....	49
Apêndice 2 – Questionário .....	51
Apêndice 3 – Distribuição dos trabalhadores por tipo de vínculo, cruzamento com as variáveis Idade e Antiguidade .....	53
Apêndice 4– Total da variância explicada.....	54
Apêndice 5- Scree Plot .....	55
Apêndice 6- KMO and Bartlett's Test .....	56
Apêndice 7 - Análise Fatorial Exploratória.....	57

## ***Índice de Figuras, Tabelas e Gráficos***

Figura 1 - O conjunto das opções da política remuneratória.....	16
Tabela 1 - Dimensões de análise .....	28
Tabela 2 – Média de respostas.....	34
Tabela 3- Explicitação dos fatores.....	36
Gráfico 1 - Composição do ganho anual .....	22

## *Resumo*

O presente estudo tem sobretudo um carácter exploratório e desenvolve-se num ambiente de descoberta da lógica de implementação e gestão do sistema de recompensas, através do estudo de um caso.

Tem como objetivo geral perceber como a empresa em estudo define e estrutura o seu sistema de recompensas, pretendendo-se igualmente conhecer quais as componentes atribuídas aos trabalhadores incluindo a componente variável, saber que benefícios e incentivos são atribuídos, perceber qual é o tipo de sistema e se é eficaz.

De forma a alcançar os objetivos deste estudo foi aplicada uma entrevista à responsável pela gestão do sistema de recompensas e foram aplicados inquéritos por questionário aos trabalhadores dos escritórios centrais. Os resultados dos inquéritos foram analisados recorrendo-se ao software SPSS tendo sido agrupados em fatores, através de uma Análise Fatorial Exploratória.

De acordo com os dados obtidos foi possível verificar que as diretrizes gerais do sistema de recompensas da empresa em estudo são definidas centralmente, a nível da empresa-mãe e que localmente é ajustada ao contexto tanto interno como externo.

Estamos perante uma empresa em que o seu sistema de remunerações assenta nas funções, como forma de definição da sua componente fixa e a esta componente alia uma componente variável que está dependente do desempenho do trabalhador, benefícios sociais como forma de colmatar carências sociais e possibilidade de compra de ações.

O sistema de recompensas nesta empresa reúne os pressupostos para ser considerado eficaz, os fatores intrínsecos fazem parte integrante deste sistema, podendo ser caracterizado como um sistema de remuneração tradicional que integra a componente do desempenho e valoriza a parte variável. Estas conclusões são retiradas quer da análise de conteúdo da entrevista quer do resultado da AFE dos questionários, havendo conformidade entre as conclusões da entrevista e dos questionários.

Palavras-chave: Sistema de recompensas, remuneração e estudo de caso.

## *Abstract*

The study has an exploratory character and develops an environment of discovery of logic and implementation of management reward system through a case study.

It aims to understand how the company structure and defines your reward system, the aim is also know which parts allotted to employees including the variable component, know what benefits and incentives are awarded, understand what kind of system and if it is effective.

In order to achieve the objectives of this study was applied an interview to the responsible of managing system of rewards and questionnaire surveys were applied to workers from central offices. Survey results were analyzed using SPSS software and having been grouped into factors through an Exploratory Fator Analysis.

According to the data obtained, it was possible to verify that the general guidelines of the reward system of the company under study are defined centrally and locally are adjusted to both internal and external context.

We are dealing with a company that bases its reward system functions as a way to define its fixed and this component combines a variable component that depends on the performance of the worker, the social benefits to meet social needs and the possibility of buying shares.

The reward system in this company meets the conditions to be considered effective, the intrinsic factors are an integral part of this system, which can be characterized as a traditional pay system that integrates component performance and values the variable part. These findings are taken from both the content analysis of the interview and of the outcome of the questionnaires AFE, given the differences between the findings of interviews and questionnaires.

Keywords: System rewards, compensation and case study.

## ***Introdução***

Vivemos numa economia global, integrados num único sistema mundial com fronteiras abertas, que permite uma maior interação na troca tanto de bens e serviços como de pessoas e conhecimento. Surge a economia baseada na informação e conhecimento.

As empresas deixam de ser locais e passam a ser empresas globais. Assiste-se, cada vez mais, à internacionalização das atividades transversais, fenómeno este, que se tem acentuado nos últimos anos, dando corpo à conceção de mercado em rede.

A evolução da organização do trabalho e o facto de haver uma reestruturação quase permanente dos mercados, aliada às crescentes inovações tecnológicas, lança um enorme desafio às empresas que desejam subsistir a longo prazo: preparar-se para o futuro. Assim, torna-se necessário que adotem estruturas e práticas alinhadas com os seus objetivos estratégicos, que lhes permitam ganhar vantagem competitiva, ser flexíveis e adaptáveis, menos hierárquicas, privilegiando o trabalho em equipa bem como atitudes e comportamentos dos seus trabalhadores.

Desta forma, é essencial que as empresas estabeleçam novas relações de trabalho com os seus trabalhadores, valorizando a polivalência, a multiqualificação e a responsabilidade, motivando-os e suscitando comportamentos através dos seus sistemas de recompensas.

O estabelecimento de uma nova relação de trabalho tem repercussões na forma de recompensar, sendo determinante, o desenho de um sistema de recompensas capaz de motivar e de mobilizar os trabalhadores no sentido da aprendizagem contínua, da participação e do envolvimento na estratégia organizacional.

A adoção de um sistema recompensas com estas características constitui uma rutura com os sistemas remuneratórios tradicionais baseados na qualificação e hierarquia das funções, que apresentam uma padronização rígida, o reforço da estrutura burocrática e um carácter estático.

Nos sistemas modernos de recompensas, o salário é um dos elementos da remuneração total, que por si só, consegue apenas manter as pessoas na organização. Torna-se indispensável, que as empresas adotem mecanismos e modalidades de recompensas como forma de motivar os seus trabalhadores, já que os principais objetivos dos sistemas de recompensas são atrair, manter e motivar os trabalhadores.

O presente estudo tem essencialmente um carácter exploratório e desenvolve-se num ambiente de descoberta da logica de implementação e gestão do sistema de recompensas de uma empresa. A revisão da literatura que será realizada ao longo dos capítulos seguintes servirá para a elucidação e construção dos objetivos, sendo que o objetivo geral do presente trabalho é perceber como a empresa define e estrutura o seu sistema de remunerações.

São também objetivos do estudo, verificar qual é o tipo de sistema de recompensas, saber que componentes são atribuídas aos seus trabalhadores, perceber se é atribuída componente variável e em que pilares assenta, saber que benefícios e incentivos são atribuídos e finalmente perceber se o sistema é eficaz.

Face aos objetivos deste trabalho será realizado um estudo de caso na empresa LEOK<sup>1</sup>, em que se recorrerá a uma entrevista à responsável pela gestão do sistema de recompensas da empresa e serão aplicados inquéritos por questionário aos trabalhadores dos escritórios centrais como forma de conhecer o sistema de recompensas através das suas respostas.

No primeiro capítulo será feito o enquadramento teórico do tema. No primeiro ponto será feita uma abordagem sobre os tipos de sistemas de recompensas que englobará o sistema tradicional, o sistema baseado nas competências e uma reflexão sobre a modernização do sistema de recompensas tradicional em que a principal variável introduzida é o desempenho do trabalhador. No segundo ponto, serão abordados os conceitos associados aos sistemas de recompensas passando pela sua definição, os seus objetivos, características e as componentes que o constituem. Seguidamente falar-se-á da evolução do sistema de recompensas, do caso português recorrendo-se a estatísticas publicadas e não publicadas como forma de verificar a tendência remuneratória do nosso país.

No capítulo seguinte, será apresentada a metodologia, os instrumentos que foram aplicados e como foram aplicados. No terceiro capítulo será feita uma exposição dos resultados, em que inicialmente será feita uma breve caracterização da empresa e dos trabalhadores e seguidamente serão apresentados os resultados tanto da entrevista como do inquérito.

---

<sup>1</sup> LEOK é um nome fictício, utilizado para preservar a identidade da empresa

Nos capítulos seguintes serão analisados os resultados e a conclusão, que faz alusão tanto às limitações como ao contributo do estudo.

## ***1. Enquadramento teórico***

Este capítulo tem como objetivo a apresentação das bases teóricas e conceptuais do tema sistema de recompensas. Os conceitos e perspetivas que serão abordados neste ponto servirão de suporte tanto para a definição dos objetivos do presente trabalho, como para a sustentação da discussão dos resultados.

Importa realçar que existe uma multiplicidade de abordagens à gestão de recompensas sendo importante a distinção de três tipos de sistemas: o sistema tradicional de remuneração, que se baseia na avaliação do trabalho, o sistema baseado nas competências, [que traduz contextos organizacionais diferenciados, e apelam a formas opostas de participação dos trabalhadores” (Vaz, 2008:5)] e o sistema tradicional inovado, que introduz a componente participação do indivíduo na obtenção dos objetivos organizacionais através da gestão por objetivos.

Este capítulo será dividido da seguinte forma: numa fase inicial far-se-á dos tipos de sistemas de recompensas, abordando o sistema de remunerações tradicional pois, ainda hoje, é o modelo fortemente enraizado no tecido empresarial português, far-se-á também uma breve alusão ao sistema de remunerações baseado nas competências, pois este sistema tem vindo a evoluir, sendo que a maioria das empresas ainda não possui uma estrutura que permita suportar esta forma de recompensar, terminando com a reflexão sobre a modernização dos sistemas de recompensas em que, ao sistema tradicional de remunerações se alia a gestão de desempenho como poderosa ferramenta de gestão de recursos humanos.

Nos subcapítulos seguintes serão expostos os tipos de sistemas de recompensas bem como conceitos e objectivos associados a este tema, as características e as componentes dos sistemas de recompensas, pois considera-se este desenvolvimento fulcral tanto para a compreensão do tema como para a discussão dos resultados da entrevista e dos questionários.

## ***1.1. Os Tipos de Sistemas de Remuneração***

Este ponto tem como principal objetivo caracterizar os principais sistemas de recompensas. Numa primeira fase falar-se-á do sistema tradicional por ser o mais utilizado e o pilar para o sistema de recompensas modernizado, que recompensa o indivíduo tendo em conta o seu desempenho e o seu contributo para os resultados do negócio da empresa.

Também será feita uma abordagem ao sistema baseado nas competências, pois embora ainda não seja muito utilizado valoriza o indivíduo tendo em conta as suas competências.

### ***1.1.1. O Sistema tradicional***

Para Amadiou (1995, citado por Vaz, 2008) este sistema faz sentido em organizações tayloristas – fordistas, onde o posto de trabalho é a unidade base do sistema, a polivalência pouco definida e a mobilidade dos trabalhadores quase nula. É um sistema em que o pagamento se baseia nas funções, sendo, desta forma adequado em funções padronizadas e invariáveis e nas quais as diferenças de desempenho são difíceis de conferir aos trabalhadores.

A metodologia dos pontos é a mais comum para agrupar as funções consoante o grau de similaridade existente. Através desta metodologia e da comparação dos salários com empresas externas é possível a construção da estrutura salarial que assegurará a equidade tanto interna como externa e que organiza os diferentes empregos em categorias que refletem “a importância [da função] para a organização, os seus objetivos, os níveis de capacidades e de responsabilidade exigidos, e outras características que os gestores considerem importante” (Wood e Picarelli, 1996:83).

Com base no método anterior, é estabelecido o nível de remuneração de um trabalhador que irá exercer uma determinada função, isto é, as diferenciações salariais são determinadas pelos requisitos mínimos da função, ou seja, formação escolar e profissional, experiência profissional, conhecimentos; complexidade das tarefas (posição hierárquica) e características do ambiente de trabalho (desgaste físico ou mental).

A estrutura salarial resulta da conciliação entre o valor interno (empresa) e externo (mercado), sendo que o valor interno permite determinar o valor de uma função dentro de

uma organização e o valor externo em que se faz a avaliação das funções no mercado, que permite conhecer os salários do mercado e fazer comparações. A estrutura salarial permite à empresa definir a remuneração fixa.

Os sistemas de remuneração baseados nas funções levam à existência de padrões comportamentais, pois ao não valorizar os comportamentos dos trabalhadores, as suas potencialidades, expectativas, motivações, objetivos ou o papel do seu desempenho na organização, eles não têm a necessidade de ser proactivos, encontrar novas soluções e formas de organizar o seu trabalho (Lawler, 1989 citado por Silva, 2008). Este modelo fomenta a obediência a normas e procedimentos, a não orientação para os resultados, a não orientação estratégica e não encoraja nem remunera o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos.

Além disso, segundo Castro (2006:70) “nota-se inflexibilidade, visão limitada da realidade, conservadorismo, metodologia desatualizada, falta de sincronismo e dificuldade na convergência de esforços para o cumprimento de objetivos comuns”.

O facto de este sistema possuir as características enunciadas anteriormente, deve-se ao próprio modelo organizacional que o originou. A remuneração tradicional foi desenvolvida para a chamada empresa burocrática, organizada segundo um conjunto de princípios como a divisão rígida de funções e tarefas, linhas de autoridade e responsabilidades bem definidas e grande foco no controle.

A realidade demonstra que este sistema não responde às necessidades das organizações que se vão reestruturando para responder às novas exigências de um mercado em constante mutação. As empresas têm que alinhar o contexto e a estratégia da organização à recompensa da contribuição, do desempenho e do esforço dos indivíduos, no sentido de construir visões comuns e valores partilhados.

Numa visão mais tradicional sobre este tema falar na remuneração dos trabalhadores de uma organização era falar do seu salário base (componente fixa) o que estava em perfeita sintonia com um tipo de trabalho rotineiro que os trabalhadores executavam e com uma época de estabilidade económica que não retrata os dias de hoje.

Estes sistemas tornam-se assim, barreiras ao crescimento e sucesso da empresa, uma vez que não existe relação entre a retribuição, o valor das funções, a qualidade do desempenho e os resultados obtidos e dessa forma não há necessidade de existir um

sistema de avaliação de desempenho; não sendo assim, valorizada a remuneração variável e a evolução salarial assenta na antiguidade e é paga através das diuturnidades.

Este sistema ainda vigora em muitas empresas, assistindo-se, contudo, à procura de novas soluções de remuneração, que “se pudessem direcionar para novos valores, como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipa e produtividade (Ghenó e Berlitz, 2011:271). Existem pequenas inovações através da introdução de incentivos com base na produção, que se traduzem em aumentos salariais por mérito, feitos com base numa avaliação de desempenho e dos resultados. No entanto, a eficiência destes incentivos depende do tipo de tarefas, resultando sobretudo quando estas são muito estruturadas e o superior hierárquico conhece bem a função da produção dos seus subordinados.

### ***1.1.2. O Sistema baseado nas competências***

Os novos modelos de sistemas de recompensas, para além de pagarem a força de mão de obra do trabalhador, valorizam as competências necessárias para um bom desempenho e atitudes que não se sabiam ser necessárias e essenciais. Com este sistema pretende-se remunerar as múltiplas dimensões do saber (o saber que remete para as competências teóricas, o saber-fazer relacionado com as competências práticas e o saber-ser traduzido pelas competências sociais e comportamentais) (Vaz, 2008).

Segundo Zarifian (1996) competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. Reforçando esta perspetiva, Sparrow e Bognanno (1994) referem que se trata de um conjunto de atitudes que possibilitam o trabalhador adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanentes.

Na remuneração por competências o elemento principal é o indivíduo, e não a função por ele desempenhada. A sua remuneração está relacionada com o uso e desenvolvimento das suas competências, pois esse desenvolvimento proporciona aos empregados e à empresa um crescimento que se apresenta na forma de vantagens como flexibilidade e adaptabilidade, visão sistémica, inovação e comprometimento do trabalhador, reduzindo a rotatividade e o absentismo.

A competência tem um fraco impacto no salário fixo mas tem um papel muito importante nas outras partes do salário individual como a partilha de lucros (Suleman e Paul, 2005).

A proposta de se remunerar pelas competências é “um passo natural na evolução dos sistemas de pagamento baseados em habilidades” (Hipólito, 2001:82).

Para Wood e Picarelli (2004), para implantar a remuneração por competência, o principal fator crítico de sucesso é a definição dos aspetos que irão compor o sistema e seu alinhamento com as estratégias da empresa.

Para conseguir operacionalizar um sistema de remunerações baseado nas competências é preciso diminuir os níveis hierárquicos, descentralizar os processos de tomada de decisão e colocar a tónica no desenvolvimento das pessoas (Correia,1996).

Este sistema aumenta a flexibilidade e a possibilidade que os trabalhadores têm de mover-se dentro da organização, entre várias funções pelo facto de serem reconhecidas novas competências quando se tornam importantes. Apesar disso é difícil perceber que tipos de competências devem ser remuneradas, as que são mobilizadas nas atividades desenvolvidas, as “provadas” ao longo do percurso profissional, as potenciais, que possam ter ou não sido exercidas. Existem algumas dificuldades relacionadas com que competências devem ser remuneradas (Vaz, 2008).

### ***1.1.3. A Modernização do sistema tradicional***

Uma abordagem moderna da remuneração tradicional deve procurar o alinhamento do esforço individual com as diretrizes organizacionais, a orientação para o processo e para resultados, bem como a adoção de práticas participativas e de desenvolvimento contínuo do indivíduo.

Este sistema mantém a objetividade da estrutura salarial, que, embora prisioneira da lógica das funções, assegura através de técnicas específicas a questão da equidade interna e externa, sendo que a principal alteração do sistema de remunerações a que chamámos tradicional acontece quando se introduz a gestão por objetivos e consequentemente a avaliação de desempenho do trabalhador.

As empresas começam a ter uma cultura de desempenho, uma vez que começam a alinhar recompensas com os objetivos estratégicos (Santos, 2008; Camara, Guerra, &

Rodrigues, 2007). Assim, é importante que o sistema esteja desenhado tendo em conta a estratégia, a estrutura da empresa bem como com as atitudes e comportamentos esperados.

A lógica do sistema de remuneração tradicional alterou-se em função das exigências do contexto, passando a privilegiar as vantagens que os trabalhadores traziam para o negócio e a sua relevância para o sucesso do mesmo, bem como a sua contribuição para os resultados da organização (Bowen, 2000).

Surgem então sistemas de remuneração alinhados com os objetivos do negócio para que as empresas se consigam manter num meio empresarial competitivo e diferenciador, “grande parte das empresas começa a optar por uma política de remuneração flexível e diferenciadora, que se considera fundamental para dinamizar e renovar a gestão” (Castro, 2006:69), cujos principais objetivos são conservar os melhores indivíduos, premiar e incentivar comportamentos e respeitar as diferentes características dos indivíduos e grupos.

Uma tendência entre as empresas de gestão mais avançadas é reduzir a quantidade de funções, criando categorias mais abrangentes e genéricas promovendo a polivalência. Isto é, os trabalhadores passam a ter diretrizes gerais de trabalho, deixando de ter definições de especificidades para o dia a dia. Com esta alteração, o sistema ganha simplicidade e flexibilidade tornando possível remunerar o indivíduo, tendo em conta o seu contributo para o negócio.

Desta forma, segundo Camara (2000), para que um sistema de remuneração seja eficaz e que consiga alcançar os objetivos para que foi criado, é essencial que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, fomentando atitudes e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos. É essencial que seja bem aceite pelos seus destinatários e percebido por eles como justo e objetivo, funcionando de uma forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontroversos, que serão medidos de harmonia com regras predefinidas, que tanto quando possível, afastem a subjetividade.

Um sistema que consiga conciliar estas duas vertentes assume-se como um instrumento de extrema importância pois alinha a remuneração e os objetivos estratégicos da organização, estimulando o aumento do grau de compromisso dos trabalhadores com os resultados criados, sendo que permite também atrair potenciais candidatos e, reter e motivar os seus trabalhadores.

Os sistemas de gestão de desempenho surgem neste campo como uma poderosa ferramenta dotada de grande versatilidade e capacidade de alinhamento entre os objetivos individuais da empresa e a atribuição de recompensas individuais.

Para que a gestão por objetivos atinja o seu objetivo é essencial que a empresa defina exatamente quais são os seus valores e comportamentos essenciais de forma a atingir o idealizado para a mesma, tenha uma cultura aberta, privilegie e premeie atitudes e comportamentos. Por conseguinte, é fundamental que o sistema de gestão por objetivos esteja adequadamente estruturado e genuinamente participativo, pois é através dele que são atribuídos, para além do salário fixo, os prémios ou bónus de desempenho.

## ***1.2. Conceitos associados aos sistemas de recompensas***

Neste subcapítulo serão abordados os principais conceitos associados aos sistemas de recompensas, importando, para o desenvolvimento do presente estudo caracterizar, identificar os principais objetivos e características dos sistemas de recompensas.

Neste ponto também serão caracterizadas as principais componentes dos sistemas de recompensas e que elementos as constituem.

### ***1.2.1. Sistema de recompensas: definição, objetivos e características***

Neste capítulo será feita a introdução dos principais conceitos e das características dos sistemas de recompensas que constituem os pilares para o desenvolvimento da parte empírica do trabalho.

Segundo Camara (2000:87) o sistema de recompensas é “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

Wood e Picarelli (1996:83) definem o sistema de recompensas de uma organização como “um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais”, sendo idêntica à

definição anterior, evidenciando-se como comum o alinhamento dos comportamentos com a estratégia da empresa.

Deste modo, os principais objetivos deste sistema são atrair, reter e motivar trabalhadores de elevado potencial, reconhecendo que as pessoas são o principal e maior recurso das organizações.

Para que estes objetivos sejam exequíveis, o sistema de recompensas deve ser pertinente, estar de acordo com a política global da empresa, transparente, de forma a traduzir objetivos concretos e alcançáveis, claro, simples e de fácil compreensão. É desejável que seja escrito, para que “se possa generalizar o seu conhecimento evolutivo, de forma a acompanhar a evolução da estrutura e do mercado de trabalho (Castro, 2006:69).

Na mesma linha de raciocínio, Camara (2000), refere que o sistema de recompensas deve ter algumas características para que seja considerado justo e para que atinja os seus objetivos, ou seja o sistema deve ter uma ligação estreita com a estratégia da empresa pois é uma forma de orientar os trabalhadores para que estes atinjam os objetivos organizacionais e deve ser bem aceite e compreendido pelos trabalhadores.

A gestão por objetivos assume um papel essencial pois é uma ferramenta de grande versatilidade e tem capacidade para poder assegurar esse alinhamento. Para além desta ferramenta é essencial que seja fomentada a participação dos trabalhadores e que seja um processo transparente, pois é fundamental para conferir legitimidade ao processo.

Tendo em conta o acima referido, entende-se que, para que o sistema seja eficaz é importante que esteja alinhado com os subsistemas da Gestão de Recursos Humanos, bem como com a estratégia da empresa. Também é importante que seja divulgado aos seus trabalhadores e que constitua, por si só, uma vantagem competitiva para a empresa.

Por fim, é importante que o sistema traduza a situação financeira real da empresa. As políticas de remuneração devem de estar sempre enquadradas com a situação económico-financeira da empresa de forma não ultrapassar os seus limites financeiros.

## ***1.2.2. Componentes do sistema de recompensas***

Segundo Lawler (1989, citado por Silva, 2008 e Camara, 2000) um sistema de recompensas deve estar sintonizado com os fatores que os empregados considerem motivadores no seu trabalho, como o sentido de realização pessoal, o reconhecimento dos seus pares e das chefias, a progressão da carreira, o estilo de gestão e a remuneração. Nesse sentido Lawler (1989, citado por Silva, 2008) apresenta uma dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas que representa as dimensões compensação e não compensação sugeridas por Henderson (2003).

Importa ainda fazer a distinção entre remuneração total e recompensa total. A remuneração total diz respeito à retribuição do trabalhador a nível material, ou seja, ao que definiremos como recompensas extrínsecas. Por sua vez, a recompensa total diz respeito ao “mix” de retribuição de carácter material e imaterial (recompensas extrínsecas e intrínsecas), pois considera-se que o trabalhador tem necessidade de ter um salário, mas existem outro tipo de recompensas que tem a capacidade de manter o individuo motivado.

### ***1.2.2.1. Recompensas extrínsecas***

Segundo Lawler (1989, citado por Silva, 2008) as recompensas extrínsecas podem ser o salário, os benefícios, os incentivos e o símbolo de estatuto. Neste tipo de recompensas podemos considerar uma componente fixa (salário fixo) e uma componente variável (salário variável).

Fazem parte da componente fixa o salário que é um direito adquirido regularmente pelo trabalhador em contrapartida do trabalho prestado ao empregador, “é o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho” (Camara, 2000:155) e os subsídios de carácter regular e periódico como por exemplo, o subsídio de alimentação, o de turnos, o de prevenção, o de risco, etc. (Wood e Picarelli, 1996, Camara, 2000).

Por sua vez, a componente variável é constituída pelos benefícios, incentivos e símbolos de estatuto. Muitas vezes, esta porção da remuneração total promove uma motivação efetiva dos trabalhadores no desempenho do trabalho (Silva, 2008).

Relativamente aos benefícios, Silva (2008) refere que são a componente da retribuição que tem como intuito dar resposta a necessidades dos trabalhadores, e são fundamentais para manter os empregados satisfeitos com a organização.

Podem ser de natureza material e surgem para dar resposta a carências sociais. Estas componentes podem ser atribuídas a curto ou a longo prazo e podem ser de carácter social, como por exemplo: complemento do subsídio de doença; seguro de saúde; seguro de vida; plano de pensões; planos de benefícios flexíveis (flex benefits) cobrindo a totalidade da população e, específico, direccionado para alguns trabalhadores tendo em conta as funções e/ou níveis hierárquicos, como por exemplo os - fringe benefits (planos de automóveis; despesas de representação; viagens; seguros de vida capitalizáveis.

É de referir que os planos de benefícios flexíveis têm a vantagem de dar aos funcionários “a opção de escolher entre os benefícios disponíveis aqueles que são mais adequados a seu perfil condição familiar e estilo de vida” (Wood e Picarelli, 1996:79).

Por sua vez, os incentivos são componentes variáveis de salário de natureza material, que podem ser de curto ou longo prazo e que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, são atribuídos quando um trabalhador alcance ou supere um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o mesmo, estimulando comportamentos alinhados com os objetivos da empresa, bem como reter e motivar pessoas – chave. Os incentivos de grupo são os mais comuns, pois as empresas reconhecem, cada vez mais, importância do trabalho em grupo na produtividade.

De curto prazo temos as comissões, os prémios e os subsídios de carácter irregular, sendo que as primeiras são pagas em função dos resultados atingidos pelos trabalhadores, normalmente correspondem a objetivos individuais, os segundos um tipo de pagamento que premeiam sobretudo objetivos de equipa e dimensões comportamentais, que têm como principal objetivo recompensar e motivar a equipa de acordo com entreajuda, comportamentos, etc e os subsídios de carácter irregular que dizem respeito, na maior parte das vezes aos subsídios de natal e férias, e são componentes atribuídas anualmente estando incluídos também a participação nos lucros.

De médio e longo prazo é de destacar a participação acionaria. Existem várias formas de participação acionaria, de entre elas as mais comuns são os Stocks Options, que consistem na possibilidade de compra de ações da empresa por um preço abaixo do mercado, visando a retenção de um conjunto de pessoas chave na empresa e associar a

componente variável da remuneração ao desempenho individual e à evolução dos resultados do negócio (Hansen, 2003 e Tomlinson, 2001). Os Phantom Shares, que derivam das limitações e inconvenientes das Stock Options e são sistemas de unidades de participação com maior flexibilidade e por fim os Stock Grants, que consistem na possibilidade de aquisição de ações da empresa a um preço reduzido, beneficiando o titular de um prémio de capitalização dependente da cotação das ações na bolsa.

Os planos de remuneração variável que assentem na participação nos lucros e resultados tornam-se, muitas vezes, mais viáveis, sustentáveis e de fáceis de entendimento por parte dos trabalhadores.

Por último, temos os símbolos de estatuto. Normalmente são atribuídos a gestores seniores e representam sinais exteriores de importância que as empresas lhes conferem, possibilitando o aumento da autoestima e a consolidação do sentimento de autorrealização. Podem ser por exemplo, carro topo de gama com motorista; um lugar de estacionamento reservado; mobiliário e decoração escolhido pela pessoa; dimensão e localização do gabinete de trabalho; assistente pessoal, cartão de crédito “gold”, etc. (Silva, 2008).

A principal vantagem da remuneração variável é a sua capacidade de alinhar os esforços das pessoas em busca dos resultados organizacionais, além do que, a sua flexibilidade permite que, a cada novo momento a organização estabeleça sua política de remuneração variável de acordo com os seus objetivos. Este tipo de remuneração permite aumentar o valor atribuído aos trabalhadores nas fases prósperas e diminuir o valor atribuído nas alturas de recessão (Telles e Assis, 2009).

Em relação às desvantagens da remuneração variável, Kohn (1995) diz que a única coisa que essas recompensas garantem temporariamente é a submissão temporária do indivíduo. Para ele, esta forma de remuneração não cria compromisso duradouro por parte do trabalhador, apenas modifica temporariamente o comportamento do mesmo. No mesmo sentido, Bergamini (1998) refere que existe uma reação positiva imediata, mas que, no entanto, não se manterá a longo prazo.

### ***1.2.2.2.Recompensas intrínsecas***

As recompensas intrínsecas são componentes de natureza imaterial que conferem motivação e estão intimamente ligadas ao trabalho realizado, por exemplo: responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira. Este tipo de recompensas gera envolvimento e cria a identificação entre o trabalhador e a empresa, pois dão sentido e importância ao trabalho que faz.

Segundo Lawler (1989, citado por Silva, 2008) e Camara (2000), podemos considerar como recompensas intrínsecas: os mecanismos de reconhecimento; o envolvimento; o clima organizacional e estilo de gestão; o desenho funcional; a oportunidade de desenvolvimento profissional e a autonomia e responsabilidade, por exemplo: o reconhecimento consiste em distinguir e premiar atuações e comportamentos que, de uma forma excepcional, contribuem para alcançar os objetivos da empresa, o desenho funcional corresponde a uma exigência atual, passando da definição de funções hierarquizadas para estruturas mais flexíveis. A alteração ao nível da estrutura e funções das organizações implica maior autonomia e responsabilidade nas ações dos trabalhadores.

As recompensas intrínsecas estão relacionadas com o clima organizacional e um estilo de gestão próprios, que devem “ ... funcionar como um quadro de referência, com uma estratégia clara e partilhada em que as pessoas sejam encorajadas a desenvolver iniciativas próprias e a correr riscos...” (Camara, 2000:140)

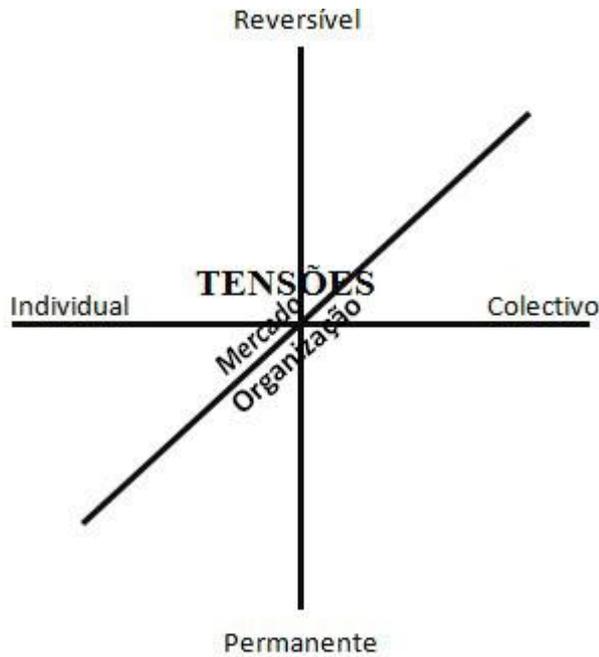
### ***1.3. Complexidade do Sistema de Recompensas***

O Sistema de Recompensas é um sistema complexo, não sendo possível definir um modelo único da política salarial, sendo que a recompensa total é constituída por duas componentes: as recompensas extrínsecas e as intrínsecas

A escolha entre os vários elementos destas componentes, deve refletir tanto a qualidade da relação de trabalho como a situação financeira da empresa.

A representação das principais variáveis do sistema de recompensas num espaço tridimensional (Linhart et all. 1993, citado por Vaz, 2008) permite-nos observar o conjunto de opções de política que as empresas “definem e gerem em função das tensões que o próprio sistema cria” (Vaz:2008).

Na figura 1, identificam-se três eixos que agrupam entre si, um conjunto de variáveis e de opções: o eixo individual-coletivo; o eixo permanente- reversível e o eixo organização-mercado.



**Figura 1 - O conjunto das opções da política remuneratória**

**Fonte: Linhart, et al in Travail et Emploi, nº57 citado por Vaz, 2008**

As escolhas relativas a cada um destes eixos respeitam, à determinação tanto do peso, como das formas de cada uma destas variáveis e à resolução do conflito entre pessoas dada a introdução de competição interna num contexto que defenda um esforço coletivo; à introdução de complementos individuais que não se integram no salário base e à envolvente externa e interna da empresa, ou seja, o mercado em que a empresa atua e às suas escolhas organizacionais. (Vaz, 2008)

#### ***1.4. Evolução do sistema de recompensas***

De 1890 a 1920, viveu-se um período de grande instabilidade económica e social. A relação do homem com o trabalho era puramente económica. As organizações começam a estruturar-se, recorrendo a estudos sistemáticos de tempos padrão e métodos de trabalho, mas os trabalhadores não passavam de um fator de produção como qualquer outro. O salário era incerto, pois na maioria dos casos baseava-se em unidades produzidas (desempenho). Além disso, havia uma baixa regulamentação do trabalho e pouca segurança social. O poder estava centralizado, sendo o principal objetivo do empresário obter o maior esforço do trabalhador como forma de aumento da produtividade e redução nos custos de produção.

O início da Teoria da Administração de Taylor, constituiu a base para a noção de função e uma alternativa ao pagamento por unidades produzidas (Belcher, 1974).

De 1920 a 1950, com a depressão económica nos Estados Unidos e a II Grande Guerra Mundial assistiu-se à intensificação de movimentações sociais, o que levou ao aumento do desemprego. Neste período existiu um grande foco no equilíbrio entre a produtividade e as necessidades humanas, pois o trabalhador começa a ser encarado como Homo social (Escola de Relações Humanas de Mayo) em que é influenciado por assuntos de carácter biológico e social. Começa a constatar-se que a produtividade do trabalhador é influenciada por condições físicas do trabalho. Assiste-se também a uma “Psicologização” das relações de trabalho, com deslocamento da atenção das relações formais para informais, e à crescente burocratização do trabalho, com aumento da departamentalização excessiva e impessoalidade nas relações. Neste período, surgem as primeiras regulamentações e leis de proteção ao trabalhador. Os sindicatos começam a participar das decisões salariais e a ganhar poder entre os trabalhadores, levando à descentralização de algum poder dos gestores. Os aumentos salariais coletivos começam a ganhar peso e a utilização da remuneração por peça torna-se aos poucos obsoleta. Paralelamente assiste-se ao crescimento do uso da função como elemento principal de distinção salarial.

Com a intensificação da regulamentação do trabalho, em 1963 foi promulgada nos EUA a lei dos pagamentos iguais para trabalhos iguais, focalizando a equidade interna. A remuneração por peça é substituída definitivamente pelo salário hora. Surgem os programas baseados na senioridade como aumento individual (diuturnidades), os primeiros

planos de carreira e a concessão de benefícios torna-se cada vez mais comum visando o bem-estar dos trabalhadores (Milkovich & Boudreau, 2000). O foco é estimular a produtividade e a preocupação da eficiência do sistema como um todo, o elemento humano começa a ser valorizada pois entende-se que influencia o sucesso empresarial.

A partir de 1980, a globalização e competitividade que se faz sentir levou a uma grande instabilidade económica e busca pela competitividade, tendo as empresas a necessidade de se tornarem mais magras e flexíveis. As pessoas são encaradas como fator competitivo e reconhecendo que são uma mais-valia para a organização, começa a haver um ênfase na remuneração pelo desempenho e nas políticas remuneratórias baseadas na competitividade externa, visando a atração e a retenção dos melhores trabalhadores.

A partir de 1990, existe uma mudança nos valores socioculturais relativos à família, individuo e trabalho, ou seja, os trabalhadores procuram o seu bem-estar e a integração do trabalho com a sua vida pessoal o que originou os movimentos de qualidade de vida no trabalho. Há, neste período um reforço das remunerações variáveis com base num acordo entre as partes. Por sua vez, as empresas começam a desenhar políticas de gestão direcionadas para o indivíduo (atração e retenção de talentos), havendo também uma valorização de recompensas intrínsecas.

As empresas procuram o alinhamento dos sistemas de recompensas com as estratégias do negócio (Gomez-Mejia & Balkin, 1992), pois este alinhamento permitirá à empresa subsistir num ambiente cada vez mais competitivo. Os sistemas de recompensas passam a ter como principal objetivo atrair potenciais trabalhadores e reter e motivar os que já possui. O sucesso empresarial depende do atendimento dos interesses dos múltiplos stakeholders.

### ***1.4.1. O caso Português...***

Nos anos sessenta do século XX, a realidade existente em Portugal evidenciava um certo atraso em relação ao modelo predominante na Europa, que teve uma evolução económica sem precedentes e sem grandes possibilidades de repetição. Os ritmos de crescimento do produto eram elevados, as taxas de desemprego e inflação baixas e não existiam grandes perturbações ao nível do equilíbrio externo (Santos, 1979).

Devido à situação económica que se fazia sentir em Portugal, a gestão dos salários pouco evoluiu nos anos setenta. Houve a introdução de alguns complementos variáveis no salário base, mas só nos anos oitenta é que se começou a disseminar a introdução de complementos como subsídios, senhas de refeição, outros subsídios relacionados com as características dos postos de trabalho e os chamados prémios de produtividade (Fernandes, 2007). Nesta época, a participação dos trabalhadores no capital das empresas é quase inexistente. A proteção social, também denominada como benefícios sociais, encontra-se mais desenvolvida em grandes empresas com destaque para as empresas públicas, pois para além dos trabalhadores estarem filiados em sindicatos são, na maior parte dos casos, reguladas por acordos de empresa.

Neste contexto, Camara (2000) refere que a política remunerativa não é passível de negociação e debate. A capacidade reivindicativa dos empregados era baixa, quando não era mesmo inexistente. Seria impensável contestar a vontade do “patrão”, até porque quem o fizesse era despedido. Deste modo, as empresas praticavam “salários fixos, embora baixos, e ofereciam um conjunto alargado de benefícios sociais aos seus empregados” (Camara, 2000:25).

Segundo Camara (Camara 2000:23) a cultura e o estilo de gestão tradicionais das empresas portuguesas são caracterizadas “ pelos especialistas como Hofstede e Trompenaars como fazendo parte do grande grupo de culturas hierarquizadas de tipo paternalista, que são comuns nos países da Europa do Sul e no Japão”.

Ainda hoje, o nosso tecido empresarial é constituído essencialmente por micro, pequenas e médias empresas (99%<sup>2</sup>) sendo que, em muitas delas, ainda existe a imagem do

---

<sup>2</sup> Fonte: Quadros de Pessoal de 2010 do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social – Utilizando exclusivamente o critério da dimensão das empresas.

padrão bem como a aplicação exclusiva de sistemas tradicionais de remuneração, baseados nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função (Vaz, 2008).

#### ***1.4.1.1. O que nos dizem as estatísticas e os estudos***

Com o objetivo de conhecer as práticas remuneratórias das empresas portuguesas recorreu-se ao estudo da Mercer<sup>3</sup> “Total Compensation Portugal 2012”<sup>4</sup> e às estatísticas oficiais sobre a estrutura e distribuição dos ganhos<sup>5</sup> em 2006.

O estudo da Mercer (2012) conclui que a tendência remunerativa tem vindo a sofrer alterações e que os incrementos salariais atribuídos aos trabalhadores são determinados por um conjunto de fatores que influenciam diretamente o “valor disponibilizado para esse fim”, tendo sido identificados como determinantes os resultados individuais do trabalhador (73% que perdeu importância face a 2011, em que o Total Compensation Portugal 2011 apresenta 76%) logo seguidos pelos resultados globais da empresa (este fator sobe de 67% em 2011 para 72% em 2012). A antiguidade e o nível funcional são os fatores que menos influenciam a atribuição do incremento salarial.

No que diz respeito aos incentivos de curto prazo, 96% (mais 5 p.p que em 2011) das empresas atribuem bónus anuais a todos os seus trabalhadores. Por sua vez, os incentivos de longo prazo não constituem uma prática fortemente enraizada nas empresas, pois apenas 28% das empresas participantes os atribuem, destacando-se, neste grupo, a atribuição dos planos de opção de compras de ações (70%).

---

<sup>3</sup> Empresa especializada em Recursos Humanos presta serviços de consultoria e aconselhamento financeiro às empresas. Anualmente realiza estudos salariais.

<sup>4</sup> Este estudo analisou 108.837 postos de trabalho em 296 empresas presentes no mercado português, a amostra era composta por empresas multinacionais (60%), empresas nacionais privadas (39%) e uma minoria de empresas nacionais públicas (1%), de diversos setores de atividade, representativos do tecido económico e empresarial português, como: Serviços Gerais (22%), Bens de Consumo (21%), Grande Distribuição (14%), Serviços Financeiros (13%), Hi-Tech / Telecomunicações (13%) e Indústrias Diversificadas (11%). Em relação à dimensão das empresas analisadas o universo encontra-se repartido entre as empresas com menos de 50 milhões de euros de faturação (56% da amostra) e mais de 100 milhões de euros de faturação (30% da amostra). Já no que diz respeito ao número de trabalhadores a amostra analisada é maioritariamente constituída por empresas com um quadro de pessoal até 100 trabalhadores (45% da amostra), sendo que 12% das empresas participantes detêm mais de 1000 trabalhadores.

<sup>5</sup> Estatística realizada pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP), do Ministério do Trabalho e Solidariedade Social (MTSS) para responder a necessidades estatísticas nacionais e a obrigações comunitárias (Regulamentos (CE) N.º 530/1999 e (CE) N.º 1916/2000).

No que diz respeito aos principais benefícios atribuídos pelas empresas cerca de 40% concedem aos seus trabalhadores complementos de subsídio de doença, 87% (mais 5 p.p. que em 2011) plano médico, 54% (mais 6 p.p. face a 2011) seguro de acidentes pessoais e de vida, 43% plano de pensões, 49% (mais 7 p.p. que em 2011) concede dias de férias extra e pagam quotas aos trabalhadores. Em média, 76% das empresas suportam o custo total de despesas associadas à educação dos trabalhadores, cerca de 22% atribuem um subsídio escolar aos filhos, 9% subsídio de creche e, por fim 27% das empresas participantes no estudo referem que concederam empréstimos/ adiantamentos aos seus trabalhadores.

O inquérito sobre a Estrutura e a distribuição dos Ganhos, do ex Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério da Solidariedade e Segurança Social <sup>6</sup> realizado em 2006 e 2010 dá-nos “informação de carácter estrutural, com periodicidade quadrienal, sobre os níveis dos ganhos mensais e anuais, a sua composição e as variáveis explicativas associadas” (Estatísticas em síntese, 2006)

Em 2006, a composição do ganho anual, entendido como todos os pagamentos efetuados aos trabalhadores por conta de outrem e relativos ao ano de referência, incluindo os pagamentos por trabalho suplementar e todos os subsídios e prémios, regulares ou irregulares, revela que o total dos ganhos recebidos mensalmente representava a maior parte do montante do ganho anual, 84,2%. As outras componentes, os subsídios irregulares pagos com periodicidade fixa (os subsídios de férias e de natal), os outros prémios irregulares e a participação nos lucros representavam respetivamente, 13%,1,4% e 1,3% do total.

Esta distribuição difere consoante a secção de atividade da CAE e as profissões desempenhadas.

Assim, a participação nos lucros é expressiva unicamente nas Atividades Financeiras, em que representava 7,3% do ganho, enquanto nas Atividade Imobiliárias, Alugueres e Serviços Prestados às Empresas esta percentagem era de 2,3%, seguindo-se a Construção com 1,9%.

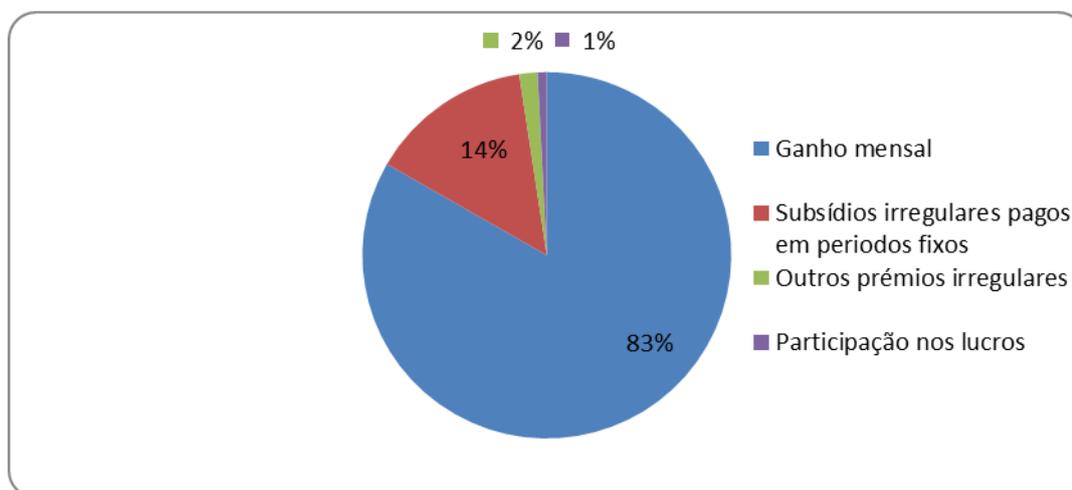
---

<sup>6</sup> Optou-se por apresentar as estatísticas de 2006 por a informação disponível de 2010 não conter a representatividade das componentes do ganho anual.

No que respeita aos grandes grupos profissionais, apenas tinha relevo para os Dirigentes e Quadros Superiores da Administração Pública, Dirigentes e Quadros Superiores das Empresas (5,7%).

Tendo em conta os dados para o ano de 2010, verifica-se que o ganho anual (16 360 euros) é essencialmente composto pelo ganho mensal (83,3%). Os subsídios irregulares pagos em períodos fixos (os subsídios de férias e de natal) constituem 14,3% do total e os outros prémios irregulares 1,6%. A participação nos lucros apresenta apenas um peso de 0,8% sobre o ganho anual.

**Gráfico 1 - Composição do ganho anual**



Fonte: Inquérito à Estrutura e a Distribuição dos Ganhos (2010) – dados não publicados

Constata-se existir uma diferenciação entre a composição dos ganhos anuais nas várias Secções de atividade económica segundo a CAE, Revisão 3, realçando-se as Atividades financeiras e de seguros (secção K) e a Educação (secção P) em que a participação nos lucros representa 3,8% e 0% do total do ganho anual respetivamente.

Na Industria transformadora (secção D), onde se enquadra a LEOK, pode verificar-se que a regra de remuneração das empresas que constituem o setor é a remuneração fixa (remuneração base mensal e prémios e subsídios regulares), sendo que a componente variável apenas corresponde a cerca de 18% do total do ganho anual. Os subsídios irregulares pagos em períodos fixos constituem 97,7% da parte variável, os prémios de produtividade 0,6% e a participação nos lucros apenas 1,7%.

Estes resultados indiciam que a maioria das empresas em Portugal aplica um sistema de remunerações tradicional em que a componente fixa detém um peso significativo no ganho anual, não deixando de recorrer a uma componente variável, que nestes inquéritos, é expressa através da importância relativa das componentes irregulares, incluindo nestas a participação nos lucros (1,3% em 2006 e 1,6% em 2010 do total do ganho anual).

## **2. Metodologia**

O presente estudo é essencialmente de carácter exploratório sendo que o objetivo principal é perceber como a empresa LEOK define o seu sistema de remunerações e que componentes são atribuídas aos seus trabalhadores, são também objetivos do estudo, verificar qual é o tipo de sistema de recompensas, perceber se é atribuída componente variável e em que pilares assenta, saber que benefícios e incentivos são atribuídos e finalmente perceber se o sistema é eficaz.

A escolha desta organização prende-se com o fácil acesso tanto à entrevistada, como aos inquiridos bem como à informação e documentos internos. O facto de ser uma empresa prestigiada na área em que atua e de estar no mercado há largos anos também pesou na sua escolha, pois pensa-se que haverá uma grande preocupação ao nível da definição e implementação do seu sistema remuneratório.

O método utilizado é o estudo de caso, pois pensa-se que é a melhor forma de atingir os objetivos, pois para Ponte (2006:2) o estudo de caso “é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.” Assim sendo, esta metodologia tem a vantagem de produzir informação de fácil entendimento, facilitando o entendimento do fenómeno e permite ao investigador o foco sobre o ponto de interesse.

Na mesma linha de raciocínio Benbasat, Goldstein & Mead (1987) e Pozzebon & Freitas (1998) referem que o estudo de caso é definido como aquele que examina um fenómeno no seu ambiente natural, pela aplicação de múltiplos métodos de recolha de dados, visando obter informações de uma ou mais entidades (pessoas, grupos, ou organizações). Esta estratégia de pesquisa possui carácter exploratório, sem nenhum controle experimental ou de manipulação. Além disso, as fronteiras do fenómeno não são evidentes.

Desta forma, para este trabalho, considera-se que a metodologia do estudo de caso é, a melhor forma de entender a realidade organizacional e, por conseguinte, como a empresa define o seu sistema de remuneração e que componentes atribui, pois o objetivo do estudo de caso é compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais

genéricas a respeito do fenómeno observado Fidel (1992), já para Yin (1994) é explorar, descrever ou explicar.

Embora seja a metodologia que melhor se enquadra, é preciso ter cuidado uma vez que tem como limitações o facto de poder haver uma manipulação inconsciente dos dados por parte do investigador, pois as percepções de quem dirige o estudo podem influenciar as conclusões a que se chega. Por sua vez, as conclusões a que se chega não são generalizáveis, não sendo possível a extrapolação para outras organizações ou outras situações. Há que ter em conta que a investigação se debruça sobre um determinado acontecimento específico e, muitas das vezes, único tendo em conta a realidade organizacional onde se insere.

Assim, a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, assume extrema importância pois “permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite corroborar o mesmo fenómeno” (Yin, 1994:92).

Como forma de enriquecimento e sustentação deste estudo, usar múltiplas fontes de evidência pois fazê-lo permite o desenvolvimento da investigação uma vez que são analisados vários aspetos em relação ao mesmo fenómeno. As conclusões e descobertas a que se chega são desta forma mais convincentes e apuradas pois advém de um leque alargado de confirmações para o mesmo fenómeno, além do que, delas fazem parte diferentes pontos de vista sobre o mesmo assunto. A triangulação das fontes permite-nos nestas condições, diminuir potenciais problemas de validade e chegar a conclusões corretas e fidedignas. (Yin, 1994).

### ***2.1. Instrumentos e sua aplicação***

Para a recolha de dados pertinentes para realização da parte empírica foi efetuada uma entrevista semiestruturada à responsável pela implementação e gestão do sistema remuneratório da LEOK, foram aplicados inquéritos aos trabalhadores e analisados documentos internos da empresa.

Importa nesta fase mencionar que para ter permissão para a realização deste estudo e ter acesso aos trabalhadores foi feito um pedido por e-mail ao Diretor de Recursos

Humanos (DRH) da LEOK, em que se solicitava a aplicação dos inquéritos aos trabalhadores das unidades fabris. Este pedido foi a reunião de comissão executiva para ser dado consentimento, mas não foi concedida autorização para aplicar o inquérito a este grupo. Desta forma, para além de ser solicitado um inquérito breve (pois em setembro iria ser aplicado o Global People Survey) foi sugerido pelo DRH a aplicação a todos os trabalhadores dos escritórios centrais.

### ***2.1.1. Entrevista***

A entrevista (ver apêndice 1), aplicada no dia 25 de julho de 2012, foi uma Técnica privilegiada para obter informações relacionadas com a eficácia do sistema de recompensas, com as componentes que o constituem e como são atribuídas.

Para perceber como o sistema de recompensas da LEOK está estruturado, se é eficaz e que componentes são atribuídos aos trabalhadores foi aplicada uma entrevista semiestruturada à responsável pela gestão das recompensas.

Esta técnica de recolha de dados é das mais utilizadas em investigação qualitativa, uma vez que a sua flexibilidade é uma das características que a torna tão atrativa, pois é aplicada facilmente. O processo em si - a transcrição das entrevistas e a sua análise, demorou algum tempo, mas foi essencial para se perceber como o sistema está construído, como aplicado e que componentes o constituem bem como são atribuídas aos trabalhadores.

Segundo Bogdan e Biklen (1994:134), a entrevista adquire bastante importância no estudo de caso, pois através dela é possível a aproximação com a realidade organizacional e observar a forma como as pessoas interpretam as suas vivências pois “ é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem da própria pessoa, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo”.

Neste caso, foi aplicada uma entrevista semiestruturada pois permitiu, de uma forma mais eficaz, a recolha de informação adequada para cumprir com os objetivos previamente propostos. As entrevistas semiestruturadas (ou semidiretivas, de acordo com Quivy & Campenhoudt 1992), apesar do guião elaborado pelo entrevistador, permitem que o entrevistado tenha alguma liberdade para desenvolver as respostas segundo a direção que

considere adequada, explorando, de uma forma flexível e aprofundada, os aspetos que considere mais relevantes.

As principais vantagens da aplicação da entrevista semiestruturada foram a possibilidade de acesso a uma grande riqueza informativa e o esclarecimento de alguns aspetos no seguimento da mesma, o que a entrevista estruturada ou questionário, neste caso não iam permitir a obtenção de pontos de vista por parte da empresa e a orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, a definição de novas estratégias e a seleção de outros instrumentos.

### ***2.1.2. Inquérito***

Como já foi referido, de forma a obter outro ponto de vista sobre esta temática, foi relevante a aplicação de inquéritos por questionário (ver apêndice 2) aos trabalhadores efetivos e contratados dos escritórios centrais.

Importa referir que o questionário foi construído tendo por base a componente teórica, não se recorrendo a questionários já validados, uma vez que este é um tema que empiricamente não está muito explorado.

Com o inquérito pretendeu-se saber, para além da caracterização socio demográfica dos respondentes, a percepção sobre o sistema de recompensas e se os inquiridos conhecem o sistema discriminando as componentes que lhes são atribuídas.

O inquérito era constituído por 21 perguntas fechadas e por duas abertas, sendo que no caso das perguntas fechadas foi aplicada uma escala com seis opções de resposta que iam do discordo muito ao concordo muito, passando pelo não se aplica.

Numa fase inicial e como forma de estruturar o inquérito as perguntas foram agrupadas em três dimensões: eficácia do sistema de remunerações, remuneração total e recompensa total, valorizando-se, neste caso, as recompensas intrínsecas. A remuneração total traduz-se pelas recompensas extrínsecas e a recompensa total inclui para além da componente extrínseca a intrínseca.

As variáveis que fazem parte de cada uma das dimensões estão incluídas na tabela 1.

**Tabela 1 - Dimensões de análise**

Eficácia do Sistema	Recompensas Total	Remuneração Total
Os objetivos da empresa são divulgados aos trabalhadores	Na empresa tenho boas condições de trabalho	Quase todos os anos recebo um prémio
Conheço o sistema de remunerações da empresa	Na empresa tenho tido boas oportunidades de desenvolvimento	Recebo um prémio que depende do resultado dos negócios da empresa
Tendo em conta o mercado o meu salário é elevado	Tenho tido boas oportunidades de formação	Recebo um prémio anual que depende do meu desempenho
Conheço os objetivos da empresa	Gosto do que faço	A minha remuneração total é elevada
Estou satisfeito por trabalhar nesta empresa	Quando faço sugestões são aceites pela empresa	Tenho a possibilidade de compra de ações da empresa
Estou satisfeito com o meu salário		O sistema está feito de forma a remunerar o meu desempenho
Estou satisfeito com o meu pacote de benefícios		O meu desempenho contribui para a minha promoção
Sinto que faço parte da empresa		A avaliação de desempenho contribui para a minha promoção

Antes de ser aplicado aos trabalhadores foi realizado um pré-teste a 10 trabalhadores.

A aplicação dos questionários decorreu no dia 04 de agosto de 2012, sendo que dos 273 trabalhadores dos escritórios, estavam presentes 178 e 111 entregaram os inquéritos preenchidos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 62,4%.

A entrega e recolha dos inquéritos foi efetuada em mão, sendo que após estarem preenchidos eram colocados em envelope fechado. Numa primeira fase foram entregues aos trabalhadores explicando quais eram os objetivos do inquérito e cerca de uma hora depois foram recolhidos.

Posteriormente foi feita a análise fatorial exploratória com recurso ao software estatístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS) v. 20.

### **2.1.3. Documentos internos**

Aquando da entrevista foram fornecidos documentos internos como tabelas, políticas de remuneração da empresa, caracterização da empresa e gráficos representativos da

evolução do número de trabalhadores, a que se fez recurso para a caracterização da empresa e dos trabalhadores, e foram essenciais para se perceber como o sistema está estruturado.

A análise de documentos internos utilizou-se para validar evidências e/ou acrescentar informações, mas teve-se em atenção que nem sempre os documentos retratam a realidade, e desta forma tentou-se saber em que contexto e que razões levaram à necessidade de criar aquele documento pois tendo em conta o referido por YIN (1989, citado por Bressan, 2000), não podem ser aceites como registos literais e precisos dos eventos ocorridos. O seu uso deve ser planeado para que sirva para corroborar e aumentar as evidências vindas de outras fontes.

Desta forma, a análise documental assume um papel essencial pois os factos estão relatados e os documentos já elaborados, o que pode revelar preocupação e o estado de desenvolvimento sobre um determinado assunto.

### ***3. Análise e discussão dos resultados***

Neste capítulo, será feita uma breve caracterização dos trabalhadores e da empresa. Seguidamente serão apresentados os resultados da entrevista e do questionário, como forma de atingir os nossos objetivos.

#### ***3.1. Caracterização da empresa e dos trabalhadores***

A empresa LEOK é uma multinacional inglesa que atua no mercado há mais de 60 anos. As suas atividades principais prendem-se com a produção e comércio de bens de consumo, os seus produtos destinam-se essencialmente para consumo nacional.

A LEOK encontra-se sedeadada em Lisboa, onde se encontram os seus escritórios centrais e conta com três unidades fabris na região periférica da capital.

Com base nos documentos internos facultados, foi possível saber que, no total emprega 853 trabalhadores, sendo que 32% dos trabalhadores se encontra nos escritórios centrais e os restantes nas unidades fabris. A maioria são efetivos (76%) e a antiguidade média na empresa ronda os 17 anos. Em relação à distribuição por sexo a maioria dos trabalhadores é do sexo masculino (61,8%), não existindo assim, uma diferença muito acentuada.

A empresa divide os seus trabalhadores efetivos em managers (quadros superiores) e não managers, sendo que os managers apenas representam 18% do total.

### 3.2. *Caracterização do Sistema Remuneratório*

As diretrizes gerais da política de recompensas da LEOK são definidas ao nível da empresa mãe (centralmente), sendo que localmente existe um ajustamento entre as diretrizes e a realidade em que a empresa opera.

A estrutura salarial na empresa é determinada tendo em conta “*a categoria profissional e as funções do trabalhador.*” A definição da estrutura salarial numa empresa é essencial pois caso não esteja bem delimitada pode permitir exceções, gerando entre os seus trabalhadores sensação de injustiça ou insatisfação com o sistema.

No caso da LEOK não existem exceções a este modelo pois “*sempre que entra alguém é enquadrado no sistema, dessa forma não há pessoas que não estejam de acordo com a metodologia, não há exceções às regras é uma coisa que tem rigor... é uma área em que é preciso muito rigor.*”

A empresa considera que o sistema de recompensas é essencial pois através dele consegue-se atrair, reter e motivar os trabalhadores. A entrevistada acrescenta ainda que: “*O sistema de remunerações é fundamental para a gestão de recursos humanos... numa empresa como a nossa que tem uma cultura de performance a remuneração torna-se essencial para diferenciar e premiar os “top performers”, até porque o nosso principal objetivo é atingir bons resultados no negócio em que operamos, e sem um sistema de remunerações que motive, premeie desempenhos, torna-se muito difícil conseguir os melhores recursos humanos, que atinjam os melhores desempenhos e que contribuam de forma ativa para que consigam levar a companhia mais além.*”

A remuneração total da LEOK é composta por uma parte fixa e por uma parte variável: “*A parte fixa é o salário base... que depende das escalas consoante a categoria do trabalhador e o escalão em que está posicionado... dentro de cada escalão há um range (um intervalo de valor). Por exemplo, imaginemos o escalão 10 tem entre 1000 e 1500 euros mensais, o 11 entre 1500 e 2000 e por ai fora...*”. A remuneração fixa é estabelecida de acordo com a “*função e com o valor do mercado*” e a variável distingue os desempenhos, “*serve para diferenciar os trabalhadores com altos desempenhos.*”

A responsável acrescenta ainda que a “*avaliação de desempenho determina a parte variável e o aumento anual por mérito*” e que a parte variável é atribuída anualmente e “*tem um peso de cerca de 20% da retribuição anual*”. Dela fazem parte os benefícios

sociais, os long term incentive, ou seja, o plano de incentivo a longo prazo, “o que quer dizer que damos ações aos top managers com um período de vencimento de 3 anos, se a pessoa ficar 3 anos tem direito às ações, pode vendê-las se quiser... não há investimento, esta prática não é muito comum em Portugal. Os não managers também podem adquirir ações da empresa, todos os anos, a um preço simbólico.”

A entrevistada considera que a remuneração variável contribui para a satisfação dos trabalhadores pois “ caso o trabalhador atinja os objetivos estabelecidos no início de cada ano recebe mais, este prémio faz com que as pessoas além de estarem motivadas estejam enquadradas com os objetivos da organização. É bom ter objetivos que nos fazem de alguma forma sentir que contribuímos para o total da companhia... que temos um papel na companhia”, desta forma o objetivo principal da componente variável é “ acima de tudo é premiar os top performers. Segundo a HR Policy o objetivo principal da remuneração variável é atrair, reter e motivar os trabalhadores com elevado potencial...”

Segundo a responsável pela gestão do sistema, a principal componente para atração de candidatos é o salário, uma vez que “temos um salário acima da média do mercado para os não quadros e o pacote total de remuneração é significativamente mais elevado ao do mercado que inclui remuneração variável mais benefícios sociais: seguro de saúde, fundo pensões, seguro de vida, há possibilidade de comprar produtos da empresa a preço inferior ao praticado no mercado, basicamente é isso que faz a diferença. Por exemplo, estava agora a lembrar-me... o seguro de saúde é para todos os elementos do agregado familiar prática incomum no mercado.”

Conforme referido anteriormente a empresa atribui aos seus trabalhadores benefícios como: “seguro de saúde, seguro de vida que abrange morte natural e acidental, indemnizando os beneficiários, enunciados pelo mesmo..., fundo de pensões, essencialmente participado pela empresa, posto médico, na sede e nas unidades fabris, um médico, duas enfermeiras e uma auxiliar a tempo inteiro, que além de prestar serviços sempre que necessário têm como função controlar os principais indicadores de saúde... peso, colesterol, diabetes, tensão arterial e cantinas maioritariamente subsidiadas pela empresa, não damos subsidio de alimentação. A empresa está acreditada, desde 2007, para dar formação aos seus trabalhadores, a contrato sem termo, que pretendam obter o 9º ou 12ºano, aulas de inglês, clube de pessoal, loja de vendas dos nossos produtos...”. O

pacote de benefícios não é flexível, *“existe um conjunto de benefícios sociais a que todos os trabalhadores têm acesso de igual modo.”*

Sobre a remuneração variável, a entrevistada acrescenta ainda que, tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos, até porque como não se tem atribuído aumentos a trabalhadores que auferiram mais que 1000€ mensais a empresa *“aumenta a componente variável como forma de recompensar as pessoas e motivá-las a cumprir os seus objetivos, além do que esta forma faz com que as pessoas no seu dia a dia tomem decisões e pensem na melhor forma de desempenhar a sua função, pois essa forma é indispensável para o atingimento dos seus objetivos o que leva posteriormente a que a companhia também atinja os seus... quando a companhia ganha os trabalhadores também ganham, pois há uma parte da variável que depende do atingimento dos objetivos da organização.”*

Como forma de motivar os trabalhadores, para além da componente variável a empresa tem práticas de *“formação, coaching, mentoring existindo a possibilidade de desenvolvimento e crescimento dentro da organização, possibilidade de carreira internacional, uma vez que somos uma multinacional e outra coisa é... há real movimentação de pessoas entre áreas ... entre funções e categorias”* a empresa aposta tanto em movimentos horizontais como verticais pois considera que *“os movimentos horizontais são muito importantes no desenvolvimento e motivação das pessoas e não só os verticais... operamos em mercados muito diferentes e aprende-se sempre coisas novas... os concorrentes são diferentes...”*

Tendo em conta o referido anteriormente, há efetivamente a possibilidade de crescimento dentro da empresa, ao que a entrevistada refere que *“procuramos sempre dentro da empresa. O objetivo é o desenvolvimento das pessoas quer através de formação quer através de learning on the job de forma a termos sempre pessoas capazes de evoluir. Isto é um veículo de motivação, crescimento pessoal e profissional e também obviamente remuneratório”*. Alia-se às oportunidades profissionais a gestão de talentos *“nos chamados key jobs colocamos essas pessoas chamadas key people, que no fundo são os nossos melhores talentos, na área onde queremos apostar e crescer é onde nós pomos as melhores pessoas e aquelas que remuneramos melhor, e aquelas que recebem maior valor variável caso atinjam os objetivos. Porque se realmente nos fazem crescer para onde nós queremos têm de ser remuneradas por isso.”*

Faz parte da gestão por objetivos a participação e a relação entre os objetivos individuais e organizacionais. Os trabalhadores são envolvidos “na definição dos seus objetivos individuais. Os managers falam normalmente duas vezes por ano com os seus line managers sobre os objetivos até porque os seus objetivos são anuais e em relação aos não managers também se pressupõem conversas de carácter regular, normalmente trimestrais, sobre o atingimento dos seus objetivos. Os trabalhadores monitorizam os seus objetivos, dando as evidências que os seus objetivos forma cumpridos”. Desta forma “faz-se avaliação junto das chefias sobre como o ciclo anual de avaliação de performance correu.”

Em relação à divulgação do sistema de recompensas “quando o sistema mudou foram feitas apresentações a explicar como o sistema funciona. Sempre que há alguma alteração são feitas apresentações e comunicados aos trabalhadores. Todos os anos é fixado o valor dos prémios tanto individuais como de companhia”. Os trabalhadores têm acesso a esta informação através da “intranet, nos placares que existem pelos pisos, por circular... por exemplo.”

### 3.3. Percepção dos Trabalhadores

Como já foi referido, foram aplicados questionários aos trabalhadores dos escritórios centrais, efetivos e contratados da empresa LEOK.

Dos inquiridos a maioria são efetivos, do sexo feminino (61,3%), a antiguidade média ronda os 13 anos (ver apêndice 3) e a idade média ronda os 38 anos.

De forma a apurar a média de respostas às perguntas colocadas recorreu-se a estatísticas descritivas como é o caso da média. Os resultados obtidos podem ser verificados na tabela abaixo.

**Tabela 2 – Média de respostas**

	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Não se aplica	Não Respondeu
<b>Eficácia do SR</b>					
Os objectivos da empresa são divulgados aos trabalhadores	2%	6%	92%	0%	0%
Conheço o sistema de remunerações da empresa	30%	10%	56%	5%	0%
Tendo em conta o mercado o meu salário é elevado	31%	23%	45%	0%	1%
Conheço os objectivos da empresa	5%	4%	91%	0%	0%

Estou satisfeito por trabalhar nesta empresa	3%	6%	90%	0%	1%
Estou satisfeito com o meu salário	45%	7%	47%	0%	1%
Estou satisfeito com o meu pacote de benefícios	18%	5%	70%	7%	0%
Sinto que faço parte da empresa	5%	8%	86%	0%	0%
<b>Recompensa Total</b>					
Na empresa tenho boas condições de trabalho	2%	1%	96%	0%	1%
Na empresa tenho tido boas oportunidades de desenvolvimento	20%	5%	73%	0%	2%
Tenho tido boas oportunidades de formação	15%	5%	80%	0%	0%
Gosto do que faço	7%	7%	86%	0%	0%
Quando faço sugestões são aceites pela empresa	3%	23%	62%	12%	0%
<b>Remuneração Total</b>					
Quase todos os anos recebo um prémio	5%	3%	82%	6%	4%
Recebo um prémio mensal que depende do meu desempenho	21%	3%	9%	68%	0%
Recebo um premio anual que depende do meu desempenho	3%	7%	82%	8%	0%
A minha remuneração total é elevada	60%	21%	19%	0%	0%
Tenho a possibilidade de compra de acções da empresa	9%	3%	77%	11%	0%
O sistema está feito de forma a remunerar o meu desempenho	31%	17%	50%	2%	0%
O meu desempenho contribui para a minha promoção	20%	17%	54%	9%	0%
A avaliação de desempenho contribui para a minha promoção	26%	14%	54%	6%	0%

A tabela acima, permite verificar que os trabalhadores concordam com a maioria das afirmações, à excepção das perguntas “tendo em conta o mercado o meu salário é elevado”, “estou satisfeito com o meu salário”, “recebo um prémio mensal que depende do meu desempenho” e “a minha remuneração total é elevada”.

De forma a verificar a estrutura relacional das variáveis do inquérito foi feita a Análise Fatorial Exploratória (AFE) sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método das componentes principais, seguida de uma rotação Varimax.

A Análise Fatorial é um método utilizado para investigar a dependência de um conjunto de variáveis, tratando-se de uma técnica de análise estatística multivariada concebida para identificar estruturas em conjuntos de variáveis observadas. Explicita a

inter-relação entre as variáveis com o objetivo de identificar fatores e estabelecer dimensões.

Foram retidos quatro fatores que são aqueles que apresentavam os valores mais elevados de Initial Eigenvalues (apêndice 4) e de percentagem de variância retida em consonância com o Scree Plot (apêndice 5) uma vez que, de acordo com Marocco (2003), a utilização de um único critério pode levar a retenção de mais e/ou menos fatores do que aqueles relevantes para descrever a estrutura latente.

Para avaliar a validade a AFE (apêndice 7) utilizou-se o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (ver apêndice 6), que “usa uma estatística que apresenta valores normalizados entre 0 e 1, que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum. Quanto mais próximo de 1 (unidade) melhor o resultado, isto é, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial (Manso e Simões, 2009:8).

Tendo-se observado um KMO igual a 0,718, procedeu-se à AFE, tendo sido extraídos quatro fatores que representam 59% da explicação. Desta análise foram obtidos os seguintes resultados: o primeiro fator que se designou como “Eficácia do Sistema” explica 28,14% da variância total e apresenta pesos fatoriais elevados nas questões relacionadas com o conhecimento do sistema de remunerações e a satisfação tanto com a empresa como com o salário, já o segundo fator denominado “Recompensas Intrínsecas” explica 12,66% e apresenta pesos elevados nas questões relacionadas com gosto do que faço, sinto que faço parte da empresa e ter boas oportunidades de desenvolvimento entre outras; o terceiro fator, a que se chamou “Promoção/Desempenho” explica 9,62% e tem pesos elevados nas questões relacionadas com a promoção e desempenho, finalmente o quarto fator “Remuneração Variável” explica 8,63% e nele estão questões relacionadas com as componentes variáveis da retribuição, caso do prémio anual e compra de ações.

**Tabela 3- Explicação dos fatores**

Fatores			
Eficácia do Sistema	Recompensas Intrínsecas	Promoção/Desempenho	Remuneração Variável
Estou satisfeito com o meu salário	Conheço os objetivos da empresa	A avaliação de desempenho contribui para a minha promoção	Recebo um premio anual que depende do meu desempenho
Tendo em conta o mercado o meu	Gosto do que faço	O sistema está feito de forma a remunerar	Recebo um prémio que depende do resultado

salário é elevado		o meu desempenho	dos negócios da empresa
Na empresa tenho boas condições de trabalho	Sinto que faço parte da empresa	O meu desempenho contribui para a minha promoção	Quando faço sugestões são aceites pela empresa
A minha remuneração total é elevada	Os objetivos da empresa são divulgados aos trabalhadores	Tenho tido boas oportunidades de formação	Tenho a possibilidade de compra de ações da empresa
Estou satisfeito com o meu pacote de benefícios	Estou satisfeito por trabalhar nesta empresa		Quase todos os anos recebo um prémio
Conheço o sistema de remunerações da empresa	Na empresa tenho tido boas oportunidades de desenvolvimento		

A análise realizada aproxima-se, em certa medida, do modelo que se pretendeu estudar, embora autonomize a variável do desempenho, o que teoricamente não foi feito e se tenha encontrado quatro factores, em que algumas variáveis escolhidas no modelo teórico, quando analisadas estatisticamente alteraram de dimensão.

Em relação às perguntas abertas, na pergunta “ Que subsídios recebe” foram identificados os subsídios de férias, de natal e de transporte. Também foi respondido “nenhum”. No que diz respeito aos benefícios os mais identificados foram: cantina, loja de pessoal, viatura, telemóvel, portátil e compra de acções.

#### **4. *Análise dos Resultados***

Tendo em conta as bases teóricas e conceptuais do tema sistema de recompensas que serviram de suporte tanto para a definição dos objetivos do presente trabalho, como para a sustentação da discussão dos resultados, o presente estudo consiste em perceber como a empresa LEOK define e estrutura o seu sistema de remunerações. Responder a este objetivo significa verificar qual é o tipo de sistema de recompensas, saber que componentes são atribuídas aos seus trabalhadores, perceber se é atribuída componente variável e em que pilares assenta, saber que benefícios e incentivos são atribuídos e perceber se o sistema é eficaz.

Assim, para além de conhecer o sistema através da entrevista à responsável pela gestão do sistema de recompensas também se aplicaram inquéritos com o intuito de conhecer o sistema através das respostas dos trabalhadores.

De acordo com os resultados obtidos foi possível verificar que as diretrizes gerais do sistema de recompensas na LEOK são definidas centralmente, a nível de empresa-mãe, mas que localmente é possível fazer um ajustamento tanto com o contexto interno como externo. O pilar central do sistema de recompensas assenta na função, que determina o salário base, mas a esta componente são associados os prémios de desempenho anuais que assentam na performance do trabalhador, benefícios sociais que aparecem como forma de colmatar carências sociais e possibilidade de compra de ações da empresa.

Como benefícios a empresa atribui seguro de saúde, seguro de vida, plano de pensões, posto médico, dá formação aos seus trabalhadores, aulas de inglês, clube de pessoal e loja de vendas. Quanto os incentivos, a empresa atribui o prémio de desempenho e os planos de compra de ações.

O sistema de recompensas na LEOK reúne os pressupostos para ser considerado eficaz; os fatores intrínsecos fazem parte integrante deste sistema, podendo ser caracterizado como um sistema de remuneração tradicional que integra a componente do desempenho e valoriza a parte variável. Estas conclusões são retiradas quer da análise de conteúdo da entrevista quer do resultado da AFE dos questionários, havendo conformidade entre as conclusões da entrevista e dos questionários.

A remuneração total na LEOK tem uma estrutura diferente do inquérito à estrutura e distribuição dos ganhos, porque atendendo à estrutura empresarial portuguesa, a regra de

remunerar é das micro, pequenas e médias empresas, por estas empresas privilegiarem a remuneração base, relativamente às outras componentes da remuneração.

O simples facto da LEOK ser uma grande empresa, faz com que as conclusões do estudo se afastem da tendência remuneratória dada pelo inquérito do MSSS.

## **Conclusão**

Assiste-se a uma intensa globalização acompanhada de uma crescente competitividade, que se traduz num processo de reestruturação permanente das empresas associado à implementação de novos modelos de organização de trabalho. Estes novos modelos conferem maior flexibilidade às empresas, estruturas hierárquicas menos rígidas e polivalência por parte dos trabalhadores. É neste contexto que se desenvolvem novas relações de trabalho.

O estabelecimento de uma nova relação de trabalho tem repercussões na forma de recompensar, sendo determinante, o desenho de um sistema de recompensas capaz de motivar e de mobilizar os trabalhadores no sentido da aprendizagem contínua, da participação e do envolvimento na estratégia organizacional.

Na definição de um sistema de recompensas deverá estar sempre presente a complexidade associada aos diferentes mercados em que as empresas atuam, as suas escolhas organizacionais e a tensão permanente das componentes do sistema.

Em Portugal, e de acordo com os últimos dados do inquérito à estrutura e distribuição dos ganhos, verifica-se que o ganho anual, entendido como todos os pagamentos efetuados aos trabalhadores por conta de outrem, incluindo os pagamentos por trabalho suplementar e todos os subsídios e prémios, regulares ou irregulares, bem como os pagamentos em géneros, é essencialmente composto pelo ganho mensal (83,3%). Os subsídios irregulares pagos em períodos fixos (os subsídios de férias e de natal) constituem 14,3% do total e os outros prémios irregulares 1,6%. A participação nos lucros apresenta apenas um peso de 0,8% sobre o ganho anual. Esta análise indicia que a maioria das empresas portuguesas ainda remunera os seus trabalhadores essencialmente através da componente fixa (ganho mensal), enquadrando-se num sistema tradicional de remuneração.

O principal objetivo desta investigação foi conhecer como a empresa em estudo define e estrutura o seu sistema de remunerações, tendo-se utilizado a metodologia do estudo de um caso. As diretrizes gerais do sistema de recompensas da LEOK são definidas pela empresa mãe, existindo posteriormente um ajustamento com o contexto em que a empresa opera. A LEOK tem estrutura salarial baseada nas funções que determina o salário base (componente fixa). A esta componente são associados os prémios de desempenho

anuais que assentam na performance do trabalhador e benefícios sociais que aparecem como forma de colmatar carências sociais. Como benefícios a empresa atribui seguro de saúde, seguro de vida, plano de pensões, posto médico, dá formação aos seus trabalhadores, aulas de inglês, clube de pessoal e loja de vendas. Quanto aos incentivos, a empresa atribui o prémio de desempenho e os planos de compra de ações.

A empresa introduziu a gestão por objetivos como forma de atribuir componente variável aos seus trabalhadores, enquadrando-se, deste modo, no que foi definido anteriormente como modernização do sistema tradicional.

Utilizaram-se como instrumentos de investigação, a entrevista (abordagem qualitativa) e o inquérito aos trabalhadores (abordagem quantitativa). Na construção do inquérito e uma vez que não se utilizaram outros inquéritos já validados, procurámos definir variáveis que respondessem aos pilares que foram considerados essenciais numa perspetiva teórica, como seja a eficácia do sistema, a importância das recompensas intrínsecas e o contributo do desempenho do trabalhador tanto para a atribuição da componente variável como para a sua promoção.

Apesar de se constatar que a análise empírica não está totalmente de acordo com o modelo teórico por nós desenhado quer porque obtivemos quatro factores quer porque as variáveis que os constituem não estão de acordo com o preconizado é contudo possível verificar que o sistema de recompensas reúne os pressupostos para ser considerado eficaz (fator1), os fatores intrínsecos fazem parte integrante deste sistema (fator 2), podendo assim ser caracterizado como um sistema de remuneração tradicional que integra a componente do desempenho (fator3) e valoriza a parte variável (fator4). Constatou-se convergência de resultados entre a análise de conteúdo da entrevista e os questionários. A AFE permitiu evidenciar a necessidade de em estudos futuros separar a componente promoção/desempenho da componente variável embora esta dependa do desempenho.

Como limitações, podemos começar por identificar como aspeto redutor do desenvolvimento desta investigação o facto de não se ter recorrido a inquéritos já aplicados e validados.

Outra limitação prende-se com o facto de ser um estudo de caso não permitindo extrapolar os resultados, uma vez que se debruça sobre um acontecimento particular e único. No entanto, dado ter um carácter exploratório espera-se contribuir para posteriores investigações nesta área.

Estudos futuros devem ser alargados a um conjunto de empresas de preferência com outros sistemas de recompensas de modo a caracterizar as diferentes práticas de remuneração existentes.

As conclusões desta investigação quando ao tipo de sistema de recompensas utilizado na empresa LEOK indicia o afastamento da tendência remuneratória dada pelo inquérito do MSSS, sendo interessante, no futuro, fazer-se um estudo das práticas remuneratórias tendo em conta a dimensão das empresas.

## ***Bibliografia***

Belcher, W. (1974). *Compensation Administration*. New Jersey: Prentice Hall.

Benbasat, I., Goldstein, D. & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly* (11:3), p. 369-386.

Bergamini, C. (1998). A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, 1: 6-17.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora.

Bowen, R. (2000). *Recognizing and rewarding employees*. New York: McGraw-Hill.

Bressan, F. (2000). *O Método do estudo de caso. Administração On-Line*. Disponível em: 07 de fevereiro de 2012, em [http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)

Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Castro, M. (2006). *Competências e práticas Salariais*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão.

Correia, M. (1996). Sistemas de recompensas. In C. Marques & M. Cunha (Eds.), *Comportamento organizacional* (pp. 117 – 149). Lisboa: Dom Quixote.

Fernandes, L. (2007). Evolução do Mercado de Trabalho e Sistemas Salariais. In A. Caetano, & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 360-387). Lisboa: Editora RH, Lda.

Fidel, R. (1992). The case study method: a case study. In J. Glazier & R. Powell (Eds.), *Qualitative research in information management* (pp. 37-50). Englewood, CO: Libraries Unlimited

Gheno, R. & Berlitz, J. (2011). Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 1: 268-287.

Gomez-Mejia, L. & Balkin D. (1992). Determinants of faculty pay: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 35: 921-955.

Hansen, F. (2003). Currents in Compensation and benefits. *Compensation and Benefits Review*, ABI/Inform Global.

Henderson, R. (2003). *Compensation Management in a Knowledge-Based World* (9ªed.) New Jersey:Prentice-Hall.

Hipólito, J. (2001). *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas.

Kohn, A. (1995). Por que os planos de incentivos não funcionam. *Revista de Administração de Empresas*, 6:12-19.

Manso, J. & Simões, N. (2009). *Indicador sintético de desenvolvimento económico e social ou de bem-estar dos municípios do continente português*. Disponível em: 15 de junho de 2012, em <http://www.dge.ubi.pt/pmanso/Estudo%20sobre%20qualidade%20de%20vida%20dos%20concelhos%20portugueses%202009.pdf>

Marocco, J. (2003). *Análise Estatística – com Utilização do SPSS*. Lisboa: edições Sílabo, Lda.

Mercer (2011). *Total Compensation – Portugal 2011*. Disponível em: 05 de janeiro de 2012, em: <http://www.mercer.pt/articles/1429730>

Mercer (2012). *Total Compensation – Portugal 2012*. Disponível em: 10 de novembro de 2012, em: <http://www.mercer.pt/articles/totalcompensation>

Milkovich, G. & Boudreau, J. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

MTSS (2006) *Estatísticas sobre a Estrutura e a Distribuição dos Ganhos*. Consultado a 05 de janeiro de 2012, em: <http://www.gep.msss.gov.pt/estatistica/remuneracoes/estruturaganhos2006.pdf>

MTSS (2010) *Estatísticas sobre a Estrutura e a Distribuição dos Ganhos*. Consultado a 05 de janeiro de 2012, em: <http://www.gep.msss.gov.pt/estatistica/remuneracoes/estruturaganhos2010.pdf>

Ponte, J. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema (Boletim de Educação Matemática)*, 25:105-132.

Pozzebon, M. & Freitas, H. (1998). *Modelagem de Casos: Uma Nova Abordagem em Análise Qualitativa de Dados?* Disponível em: 15 de junho de 2012, em [http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/1998/1998\\_061\\_ENANPAD.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/1998/1998_061_ENANPAD.pdf)

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

Santos, A. (1979). Política económica e política de emprego: o modelo dos anos 50-60. *Análise Social*, vol. XV (59), 3.º, 611-653.

Silva, M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na perceção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Sparrow, P. & Bognanno, M. (1994). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: C. Mabey & P. Iles (Eds.). *Managing learning*. London: Routledge.

Suleman, F. & Paul, J (2005). La production de competences et les regles dalriales: contribution à la compréhension de la relation d’emploi. *Économies et Sociétés, Série “Hors-Série”*, 40:1711-1734.

Suleman, F. (2003). *A produção e valorização das competências no mercado de trabalho: das abordagens neo-clássicas à economia das convenções*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)

Telles, C. & Assis, L. (2009). Inovações recentes na remuneração variável em minas gerais: características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados. *Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 43*, Brasília, Brasil.

Tomlinson, A. (2001). Stock options: last year’s darling, this year headache, Canadian. *HR Reporter*, p. 14-17.

Vaz, I. (2008). As políticas salariais: que evolução? *VI Congresso Português de Sociologia, Mundos Sociais: Saberes e Práticas*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa.

Wood, T. & Picarelli, V. (1996). *Remuneração estratégica – a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks (2ª ed.) CA: SAGE Publications.

Zarifian, P. (1996). A gestão da e pela competência. *Seminário educação profissional, trabalho e competências*. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia.

# Apêndices

---

## ***Apêndice 1 – Guião de Entrevista***

### GUIÃO DE ENTREVISTA

#### **1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Ano de início de atividade

Dimensão da empresa quando iniciou a atividade

Dimensão da empresa atualmente

Quais as atividades principais da empresa?

O que produz?

Estrutura da Empresa

#### **2. CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

Tipo de Contrato (sem termo, a termo)

Idade

Sexo

#### **3. SISTEMA DE RECOMPENSAS**

Qual é a importância da remuneração para a organização?

Quais são as componentes?

Que efeito tem a Avaliação de Desempenho na remuneração total?

##### **a. Desenho e estratégia de remuneração**

Como se determina a estrutura salarial?

Como é controlado o programa de retribuição?

Que planos têm para o futuro?

Quais são as componentes do Sistema de Recompensas mais importantes na atração e na motivação dos trabalhadores? E na retenção?

Qual a participação dos diferentes atores (RH, chefias, trabalhadores,) na definição da política de recompensas?

Esse sistema contribui para conferir vantagem competitiva à organização?

Porquê?

Considera que contribui para a satisfação dos trabalhadores? Em que medida?

### **b. Elementos da remuneração total**

Quais são os critérios para a definição da remuneração fixa?

Quais são os critérios para o aumento salarial?

O sistema de remunerações atrai trabalhadores? E será que os retêm?

Como é que a empresa alinha os salários com a sua estratégia organizacional?

Quais são as componentes do sistema de remunerações?

Há um pacote de benefícios em que entre várias possibilidades os trabalhadores possam escolher os que mais se enquadram as suas necessidades?

Quais são os benefícios?

### **c. Definição e atribuição da remuneração variável**

Qual é o objetivo da componente variável?

Componente variável para todos?

Do que depende?

O Sistema de Remunerações serve para diferenciar os trabalhadores com altos desempenhos?

Vantagem da componente variável?

### **d. Divulgação do Sistema**

Como se procede à divulgação do sistema?

Como os trabalhadores têm acesso à informação?

## ***Apêndice 2 – Questionário***

### **QUESTIONÁRIO**

Este questionário surge no âmbito da dissertação da tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, do Instituto Politécnico de Setúbal, cujo principal objetivo é perceber como a empresa define o seu sistema de remunerações.

Desta forma, o presente questionário tem como objetivo conhecer o Sistema de Remunerações da empresa através das suas respostas.

Este questionário servirá exclusivamente para o fim a que se propõe. As suas respostas são confidenciais e serão tratadas com o máximo sigilo.

#### **1. Dados Sociodemográficos**

Pretende-se, neste ponto, fazer a caracterização sociodemográfica dos inquiridos. Deverá assinalar com um X a resposta que considera adequada e nas respostas que dizem respeito a idade e antiguidade na empresa, escreva sff, o nº de anos em questão.

Sexo: \_\_\_M \_\_\_F

Idade: \_\_\_\_\_anos

Antiguidade na empresa: \_\_\_\_\_anos

Vínculo com a empresa: \_\_\_Efetivo \_\_\_Contrato

2. Opinião sobre a empresa e sobre o Sistema de Remunerações

O objetivo destas perguntas é saber a sua opinião acerca das práticas da empresa e mais concretamente sobre o Sistema de Remunerações. P.f., assinale com um X por debaixo da opção que retrata a sua opinião e experiência.

	Discordo Muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em Parte	Concordo muito	Não se aplica
Na empresa tenho boas condições de trabalho						
Na empresa tenho tido boas oportunidades de desenvolvimento						
Tendo em conta o mercado o meu salário é elevado						
Quase todos os anos recebo um prémio						
Recebo um premio anual que depende do meu desempenho						
Quando faço sugestões são aceites pela empresa						
Estou satisfeito por trabalhar nesta empresa						
Tenho tido boas oportunidades de formação						
A minha remuneração total é elevada						
Recebo um prémio que depende do resultado dos negócios da empresa						
A avaliação de desempenho contribui para a minha promoção						
Os objetivos da empresa são divulgados aos trabalhadores						
Gosto do que faço						
Tenho a possibilidade de compra de ações da empresa						
Estou satisfeito com o meu salário						
Estou satisfeito com o meu pacote de benefícios						
Conheço os objetivos da empresa						
O meu desempenho contribui para a minha promoção						
Recebo um prémio que depende do meu desempenho						
Conheço o sistema de remunerações da empresa						
Sinto que faço parte da empresa						

3. Que subsídios recebe?

---

---

---

4. Quais são os benefícios que a empresa lhe oferece?

---

---

---

Obrigada pela sua colaboração!

***Apêndice 3 – Distribuição dos trabalhadores por tipo de vínculo, cruzamento com as variáveis Idade e Antiguidade***

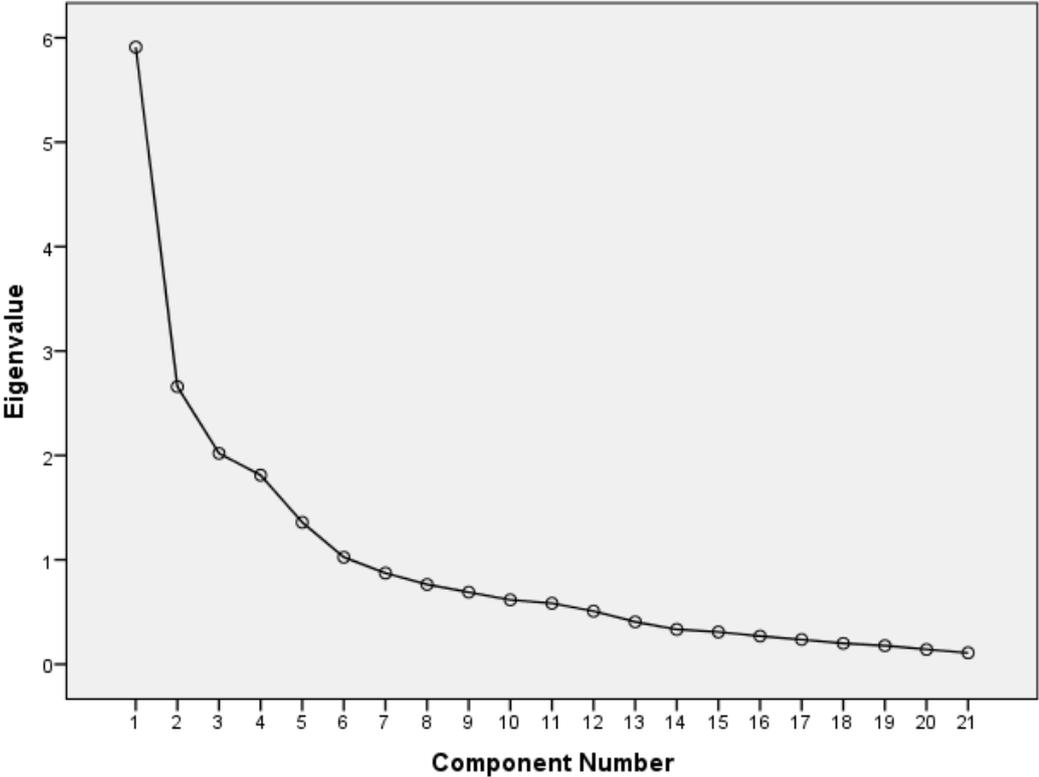
	Vinculo	Idade	Antiguidade
Efetivo	Média	39,26	14,27
	Número Trabalhadores	97	97
	Desvio-padrão	7,840	6,900
Contratado	Média	25,64	1,71
	Número Trabalhadores	14	14
	Desvio-padrão	3,177	,994
Total	Média Total	37,54	12,68
	Total Trabalhadores	111	111
	Desvio-padrão	8,686	7,694

**Apêndice 4– Total da variância explicada**

<b>Total Variance Explained</b>										
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	5,910	28,143	28,143	5,910	28,143	28,143	3,372	16,056	16,056	
2	2,658	12,657	40,800	2,658	12,657	40,800	3,308	15,754	31,810	
3	2,020	9,618	50,418	2,020	9,618	50,418	3,259	15,517	47,327	
4	1,811	8,625	59,043	1,811	8,625	59,043	2,460	11,716	59,043	
5	1,359	6,472	65,515							
6	1,025	4,880	70,395							
7	,873	4,156	74,551							
8	,764	3,637	78,188							
9	,690	3,285	81,473							
10	,616	2,934	84,407							
11	,584	2,780	87,188							
12	,508	2,420	89,607							
13	,406	1,932	91,539							
14	,333	1,588	93,127							
15	,309	1,472	94,599							
16	,269	1,283	95,882							
17	,236	1,123	97,006							
18	,200	,952	97,957							
19	,178	,848	98,805							
20	,142	,674	99,479							
21	,109	,521	100,000							

Extraction Method: Principal Component Analysis.

*Apêndice 5- Scree Plot*



## *Apêndice 6- KMO and Bartlett's Test*

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,718
Approx. Chi-Square		1062,489
Bartlett's Test of Sphericity	df	210
	Sig.	,000

## Apêndice 7 - Análise Fatorial Exploratória

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
Estou satisfeito com o meu salário	,795	,015	,339	-,058
Tendo em conta o mercado o meu salário é elevado	,791	,225	,059	,095
Na empresa tenho boas condições de trabalho	,698	,318	,025	,075
A minha remuneração total é elevada para o trabalho que faço	,649	-,166	,476	-,198
Estou satisfeito com o meu pacote de benefícios	,617	,159	,119	,596
Conheço o sistema de remunerações da empresa	,511	,100	,362	-,278
Conheço os objetivos da empresa	-,054	,770	,146	,163
Gosto do que faço	,126	,752	-,008	-,066
Sinto que faço parte da empresa	,244	,699	,104	,059
Os objetivos da empresa são divulgados aos trabalhadores	-,010	,645	,309	,227
Estou satisfeito por trabalhar nesta empresa	,437	,644	-,049	,235
Na empresa tenho tido boas oportunidades de desenvolvimento	,236	,503	,493	-,348
A avaliação de desempenho contribui para a minha promoção	,040	,067	,831	,103
O sistema está feito de forma a remunerar o meu desempenho	,185	,053	,782	,036

O meu desempenho contribui para a minha promoção	,157	,178	,711	,245
Tenho tido boas oportunidades de formação	,148	,336	,580	-,201
Recebo um premio anual que depende do meu desempenho	-,189	-,071	,005	,765
Recebo um prémio que depende do resultado dos negócios da empresa	-,037	,144	-,017	,659
Quando faço sugestões são aceites pela empresa	,229	-,109	,439	,469
Tenho a possibilidade de compra de ações da empresa	,255	,296	-,083	,424
Quase todos os anos recebo um prémio	,034	,293	,225	,420

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.