

# Determinantes da remuneração nas empresas portuguesas

por Carlos Duarte, José Paulo Esperança e José Dias Curto

**RESUMO:** A análise e explicação das determinantes das diversas formas de remuneração em Portugal são o principal objectivo deste trabalho. Apesar da existência de diversos estudos sobre remunerações, até agora não foram desenvolvidos estudos sobre quais as determinantes explicativas da realidade empresarial. Este estudo identifica o conjunto de características das empresas e dos colaboradores que explicam o montante e a probabilidade de auferir remuneração variável e quais as determinantes da remuneração base, comparando-se os dois modelos através do «colaborador padrão». Os resultados mostram que a remuneração variável é mais utilizada nos níveis hierárquicos superiores, na área comercial, em empresas de menor dimensão, em filiais de empresas estrangeiras e para colaboradores com educação superior. Quanto à rentabilidade, os resultados revelam uma relação positiva com a probabilidade de existência de remuneração variável. No entanto, os montantes de remuneração variável são mais elevados nas empresas com menor rentabilidade.

**Palavras-chave:** Remuneração Variável, Teoria da Agência, Mercado Interno de Trabalho, Modelo Tobit

**TITLE:** Determinants of remunerations within Portuguese firms

**ABSTRACT:** The main purpose of this work is the inquiry and explanation of the determinants of the different forms of remuneration in Portugal. Although the existence of several studies on remuneration, so far it had not been presented studies shedding light on which determinants firms stand for their pay practices. This study identifies the set of characteristics of the companies and collaborators that explain the amount and the probability to have variable remuneration and which the determinants are of base pay, using a 'standard collaborator' for comparison. The results reveal that variable remuneration is more common in top levels, in the commercial area, in small companies, affiliates of foreign companies (but with inferior amounts) and for collaborators with higher levels of education. Concerning profitability, there is a positive relation with the probability of existence of variable remuneration. However, the values of variable remuneration are higher in lower profitable companies.

**Key words:** Variable Compensation, Agency Theory, Internal Labour Market, Tobit Model

**TITULO:** Factores en la remuneración en las empresas portuguesas

**RESUMEN:** El análisis y explicación de los factores en las diferentes formas de remuneración en Portugal son el principal objetivo de este trabajo. No obstante la existencia de varios estudios sobre remuneraciones, hasta la fecha no han sido desarrollados estudios sobre los factores explicativos de la realidad empresarial. Este estudio identifica el conjunto de características de las empresas y de sus colaboradores que revelan el valor y la probabilidad de recibir una remuneración variable y cuales los factores determinantes de la remuneración base, comparándose los dos

**modelos a través del “colaborador–padrón”. Los resultados muestran que la remuneración variable es mas utilizada en los niveles hierarquicos superiores, en el área comercial, en empresas de menor dimensión, en filiales de empresas extranjeras y para colaboradores con educación superior. Relativamente a la rentabilidad, los resultados revelan una relación positiva con la probabilidad de existencia de remuneración variable. Sin embargo, los valores de remuneración variable son más elevados en las empresas de menor rentabilidad.**

**Palabras clave:** Remuneración Variable, Teoria de la Agencia, Mercado Interno del Trabajo, Modelo Tobit

**A** remuneração dos gestores tem sido um tema polémico para os especialistas em recursos humanos e governação empresarial, bem como para académicos de variadas disciplinas. As práticas sobre políticas de remuneração continuam pouco estudadas ao nível dos países de desenvolvimento intermédio, e exteriores à matriz cultural e de infra-estrutura financeira anglo-saxónica.

A remuneração com base no desempenho tem implicações para as finanças, o controlo de gestão, a estratégia e a gestão de recursos humanos. Alguns autores defendem que os planos de incentivos têm um impacto positivo na performance das empresas (Gerhart e Milkovich, 1990; Jensen e Meckling, 2001; Murphy, 2002; Scott, 2003) com conse-

quente criação de valor. Outros (Kossen, 1983; Kohn, 1993, 1998; Pfeffer, 1998) argumentam que os incentivos podem não motivar<sup>1</sup> e, por consequência, não aumentam o valor das organizações. Estas posições põem em causa a hipótese da existência de uma relação directa entre a produtividade das empresas e o desempenho dos seus colaboradores.

Também Lazear e Shaw (2005), noutra perspectiva, chegam à conclusão que a remuneração variável deverá ser vista como uma forma de evitar que colaboradores indesejáveis se juntem às empresas. A grande maioria dos estudos analisa as funções hierárquicas de topo sob diversos contextos organizacionais: centros de resultados (Jensen e Murphy, 1990), filiais estrangeiras (Roth e O’Donnel, 1996), estrutu-

#### Carlos Duarte

cduarte@ipt.pt

Doutorado em Gestão na especialidade de Finanças (ISCTE, 2006) é Professor Coordenador na Escola Superior de Gestão de Tomar, do Instituto Politécnico de Tomar.

*PhD in Management (ISCTE, 2006), is coordinator professor in Management at Instituto Politécnico de Tomar (IPT).*

Doctor en gestión en la especialidad de Finanzas (ISCTE, 2006) es Profesor Coordinador en la Escola Superior de Gestão de Tomar, del Instituto Politécnico de Tomar.

#### José Paulo Esperança

jose.esperanca@iscte.pt

Doutorado em Economia (Instituto Universitário Europeu, 1993) é professor catedrático de Finanças do ISCTE e professor encarregado de missão com o pelouro da internacionalização junto da Presidência do ISCTE e presidente do AUDAX.

*PhD in Economics (European University Institute, 1993), is full professor in Finance at ISCTE, head of ISCTE internationalization unit and AUDAX – entrepreneurship and family business centre.*

Doctor en economía (Instituto Universitário Europeu, 1993) es profesor catedrático en Finanzas del ISCTE y profesor encargado de la misión con la internacionalización adjunto a la Presidencia del ISCTE y presidente del AUDAX.

#### José Dias Curto

dias.curto@iscte.pt

Doutorado em Gestão na especialidade de Métodos de Quantitativos (ISCTE, 2003) é professor auxiliar e director do Mestrado em Gestão do ISCTE.

*PhD in Quantitative Methods for Management (ISCTE Business School, 2003). Assistant Professor at ISCTE and director of the MSc in Management.*

Doctor en gestión en la especialidad de Métodos de Cuantitativos (ISCTE, 2003) es profesor auxiliar y director del mestrado en gestión del ISCTE.

#### Nota

Os autores expressam o seu reconhecimento pelos valiosos comentários e sugestões de Vikram Murthy, dos participantes no ICAM, Thirteenth Annual International Conference on Advances in Management, em Lisboa, e do Slade Brasil 2006: Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia da UNIVALI, Brasil, e dos avaliadores anónimos da RPBG. Agradecem igualmente o apoio financeiro da Fundação para a Ciência e Tecnologia.

Recebido em Novembro de 2006 e aceite em Setembro de 2007.

*Received in November 2006 and accepted in September 2007.*

ras dos contratos de remuneração de gestores intermédios (Jensen e Meckling, 2001), reforma da remuneração dos executivos na Europa (Ferrarini e Moloney, 2005), entre outros.

Diversos estudos mostram que a melhoria dos resultados das empresas, com base em indicadores contabilísticos, pode conduzir à destruição de valor (Bebchuck *et al.*, 2002; Bebchuck e Fried, 2003 e 2004; Kaplan e Atkinson, 1989) aumentando a riqueza dos colaboradores, mas não necessariamente a dos accionistas (Healy, 1985). Recentemente, os diversos níveis funcionais dos colaboradores foram contemplados em estudos sobre formas de remuneração. Aggarwal e Samwick (2003) encontraram que os responsáveis funcionais têm um montante de remuneração variável inferior aos seus colegas em níveis de gestão superior, e que os CEO apresentam valores superiores a estes últimos, concluindo que a remuneração variável é crescente com a posição hierárquica.

Conceptualmente, as políticas de remuneração são muitas vezes encaradas como respostas organizacionais aos problemas de agência. Porém, verifica-se que a teoria da agência é insuficiente para explicar as políticas de remuneração em empresas com vários níveis funcionais (hierárquicos) e complexas (Gerhart e Milkovich; 1990, Leonard; 1990 e Gibbs, 1995).

Este trabalho está organizado da seguinte forma. A próxima secção apresenta uma breve descrição do enquadramento teórico e sistemas de hipóteses. Na secção 3 descrevem-se os dados e as variáveis utilizadas. A análise descritiva sobre políticas de remuneração variável e a comparação com outros países europeus é apresentada na secção 4. Na secção 5 apresentam-se os resultados obtidos, com destaque para a explicação do pagamento de remuneração variável pelas empresas, para a comparação com os determinantes da remuneração base e para a definição dos determinantes dos diversos tipos de remuneração do colaborador padrão. As conclusões são apresentadas no final.

### Enquadramento teórico e sistema de hipóteses

A dimensão das empresas é uma das variáveis explicativa quase sempre presente nos modelos empíricos que abordam políticas de remuneração. As empresas de maior dimensão

apresentam estruturas organizacionais bem delineadas, com definição de tarefas claras e procedimentos padronizados, o que facilita a supervisão e acompanhamento, pelo que estas empresas optam na sua maioria por remuneração base (Murphy, 1999), incorrendo em elevados custos de monitorização e de controlo, através da implementação destas estruturas. Neste pressuposto, diversos autores (Murphy, 1999; Garen, 1994; Jensen e Murphy, 1990) concluem que a remuneração variável está negativamente relacionada com a dimensão da empresa.

**Relativamente às empresas de alta tecnologia e outras empresas de serviços que apresentam operações mais complexas e tarefas menos estruturadas do que as empresas industriais – com tarefas mais repetitivas –, espera-se uma maior incidência de remuneração variável.**

Quanto à *performance* das empresas, Abowd e Kaplan (1999) encontraram que existe uma forte relação com a remuneração dos gestores, tentando estabelecer a medida e importância desta relação. Contrariamente, outros trabalhos (Jensen e Murphy, 1990; Leonard, 1990, Murphy, 1999 e Fernandes, 2005) não encontram evidência dessa forte correlação entre o sistema de remuneração e o desempenho das empresas. Também Balkin e Gómez-Mejia (1987) encontraram evidências de que existem mais incentivos em empresas jovens e com forte crescimento, como forma de envolver os gestores na partilha do risco do negócio. Desta forma, parte dos custos com pessoal assume uma componente variável, o que faz com que os gestores financiem indirectamente a empresa, tornando mais flexível a rendibilidade esperada do projecto. Por outro lado, as empresas maduras utilizam um sistema de remunerações mais estruturado e baseado na remuneração fixa (Baker *et al.*, 1988).

Espera-se que as empresas com rendibilidades superiores *ex-post* remunerem os gestores com montantes superiores. O modelo de remuneração com base no desempenho compensa os resultados obtidos, encorajando e reforçando uma relação de lealdade. Contudo, a remuneração pode também servir para motivar *ex-ante* os gestores no desempenho

futuro da empresa. Assim, se montantes mais elevados de remuneração servem para motivar o desempenho dos gestores, então também deverá existir uma relação directa entre os níveis de remuneração *ex-ante* e o desempenho da empresa. Gregg *et al.* (2005) concluem que, quer a rentabilidade do sector em que a empresa se insere, quer a rentabilidade média da economia como um todo, têm um efeito marginal muito pequeno sobre os valores da remuneração.

Relativamente às empresas de alta tecnologia e outras empresas de serviços que apresentam operações mais complexas e tarefas menos estruturadas do que as empresas industriais – com tarefas mais repetitivas –, espera-se uma maior incidência de remuneração variável (MacLeod e Parent, 1999).

No que diz respeito à múltipla localização geográfica em que operam diversos grupos económicos, e considerando a distância entre a casa-mãe e as diversas filiais, bem como as diferenças culturais e *modus operandi* de cada país, espera-se que a supervisão seja mais difícil (Roth e O'Donnell, 1996). Esta dificuldade de supervisão acrescida é potenciadora da utilização de políticas de remuneração que considerem a remuneração variável como forma de premiar a obtenção dos objectivos definidos para cada filial.

Gomez-Mejia e Balkin (1992) alertam para a problemática de se aceitarem e implementarem modelos de remuneração «importados» da realidade anglo-saxónica, propondo um modelo assente em atributos culturais semelhante ao de Hofstede (1990). Espera-se que a titularidade do capital das empresas diferencie os mecanismos de controlo e, conseqüentemente, tenha impacto sobre as políticas de remuneração.

A existência de um mercado interno de trabalho aumenta as possibilidades de os lugares de topo serem preenchidos através de promoção dos seus colaboradores para os níveis mais elevados, como forma de reconhecimento do seu bom desempenho. Desta forma, o sistema de promoções poderá ser visto como uma alternativa à utilização da remuneração variável. Quanto mais elevado for esse posicionamento nos níveis superiores de gestão, maiores são os efeitos sobre a produtividade global da empresa, tendo em conta o maior número de subordinados sob a sua responsabilidade (Rosen, 1982; e Doeringer e Piore, 1971). Assim, dependente das

oportunidades de promoção, a posição do colaborador na estrutura hierárquica influencia, quer a propensão para receber remuneração variável (Calvo e Wellisz, 1979), quer o seu montante. Também Frederiksen e Takats (2005) referem que, quer a antiguidade na função quer a posição hierárquica, têm um efeito positivo na propensão para os colaboradores receberem remuneração variável.

Ortín-Ángel e Salas-Fumás (1998) e Booth e Frank (1999) mostram o seguinte: as actividades de marketing e vendas, sendo menos estruturadas e exigindo maior envolvimento pessoal, são mais difíceis de monitorizar do que as actividades de produção e administrativa; as tarefas produtivas são mais estruturadas do que as de outras áreas funcionais, incluindo a administrativa, onde não existe informação suficiente para programar as tarefas com alta probabilidade; existem necessidades constantes que obrigam a responder a situações inesperadas, relacionadas com permanentes alterações da legislação em diversas áreas, conduzindo a uma permanente actualização e especialização das tarefas e maior dificuldade de acompanhamento e monitorização do desempenho dessas novas exigências. Assim, concluem, a área funcional do colaborador também influencia a definição das políticas de remuneração.

Quanto mais avançada é a idade do colaborador, menores são as oportunidades para futuras promoções e, conseqüentemente, o valor marginal dessas promoções, caso se verifiquem, será cada vez menor, tendo por base critérios de actualização de valores (Smith e Watts, 1984), assumindo-se, deste modo, mais como remunerações morais de hipotéticas promoções que não aconteceram anteriormente. A idade do gestor também parece ter uma forte relação com o tipo de remuneração, influenciando negativamente a componente variável, à medida que ela aumenta. A falta de investimento das empresas, nestes colaboradores já com alguma idade, em acções de formação e noutro tipo de actividades direccionadas à valorização humana, conduz a situações de retrocesso e quase desadequação à função.

### Descrição dos dados e variáveis utilizadas

A análise incide sobre uma base de dados relativa a todos os sectores de actividade de uma empresa de consultoria

especializada em gestão de recursos humanos e políticas de remuneração. Contém informação sobre 28 608 colaboradores de empresas, repartidos por gestores de topo, gestores intermédios e de outros colaboradores, relativos a 126 empresas. Os dados cobrem os anos de 2002 e 2003 (10 634 colaboradores em 2002 e 17974 referentes a 2003), não estando identificadas as empresas, nem quantas pessoas se repetem nos dois anos em análise. A Dun & Bradstreet preparou os dados relativos ao valor dos proveitos e da rendibilidade de cada uma das empresas, para os dois anos em análise, possibilitando a recolha de informação sobre as variáveis explicativas relativas ao crescimento e à variação de rendibilidade das empresas da amostra. É possível relacionar a remuneração de cada colaborador com características das empresas, da função que executam e do capital humano. A amostra não inclui o sector público e colaboradores em regime de tempo parcial.

As variáveis utilizadas nos modelos estimados estão resumidas no Quadro I (ver p. 67).

### **Análise descritiva sobre políticas de remuneração variável**

#### **• Análise descritiva**

Para caracterizar a amostra recorreremos a medidas de estatística descritiva, de que seleccionámos apenas alguns quadros síntese e gráficos.

Apresentam-se, de seguida, as principais conclusões:

- A percentagem de colaboradores que recebem remuneração variável nas posições de topo varia entre 71% (área administrativa) e 84% (área comercial) e a remuneração variável representa entre 16% e 22% da remuneração total;
- Na área comercial, os colaboradores da área de marketing estão mais abrangidos pela política de remuneração variável (entre 54% e 80%) e são os que apresentam uma maior proporção de remuneração variável (entre 21% e 24%);
- A média de remuneração variável para as áreas administrativas é de 22.954€, nos níveis de topo, e de 1.446€, nos níveis inferiores;
- O valor médio da remuneração variável apresenta valores

muito díspares nos diversos níveis funcionais. Por exemplo, ao nível das chefias intermédias, a área administrativa varia entre um mínimo de 178€ e um máximo de 44.300€. Esta realidade é comum a todos os diversos grupos funcionais;

- Em termos de proporção, nas funções de topo, a remuneração variável representa cerca de 19% do salário total garantido, e, nos níveis inferiores, cerca de 14%, à excepção da área de marketing com valores sempre superiores a 21%.

Os gráficos I a VI do Painel 1 e os Quadros II e III complementam a síntese anterior sobre a caracterização da amostra (ver pp. 68-70).

**Portugal aproxima-se do praticado na Europa, apresentando, para as funções de topo, uma remuneração base de 61% do pacote retributivo, com o Reino Unido a apresentar valores muito inferiores (32%) ao verificado nos outros países da Europa Central e do Sul.**

#### **• Comparação com países europeus**

Tradicionalmente, as empresas têm-se focado nas remunerações e nos benefícios quando definem as políticas salariais, mas há empresas que começam a incluir a formação e o desenvolvimento da carreira de forma a preparar os seus colaboradores numa perspectiva de futuro.

No Gráfico VII apresenta-se a remuneração total (base 100) que as empresas, em Portugal e na Europa, pagam aos seus colaboradores sob a forma de remuneração base, outros pagamentos fixos, prémios e incentivos/bónus, incentivos de longo-prazo (LTI) e benefícios.

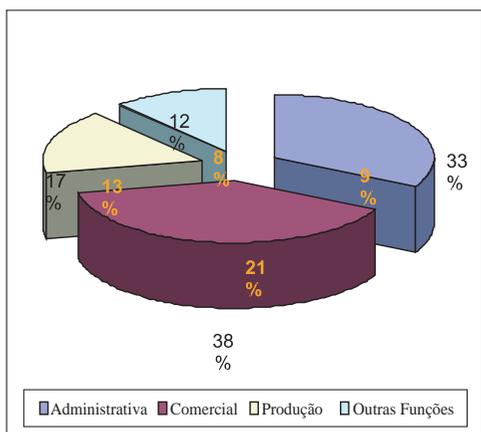
A análise do gráfico anterior permite concluir que Portugal se aproxima do praticado na Europa, apresentando, para as funções de topo, uma remuneração base de 61% do pacote retributivo, com o Reino Unido a apresentar valores muito inferiores (32%) ao verificado nos outros países da Europa Central e do Sul. Verifica-se uma maior utilização dos benefícios em Portugal do que nos restantes países europeus, um facto explicado sobretudo pela fraca incidência da actual política fiscal sobre estes rendimentos.

**Quadro I**  
**Variáveis consideradas nos modelos econométricos**

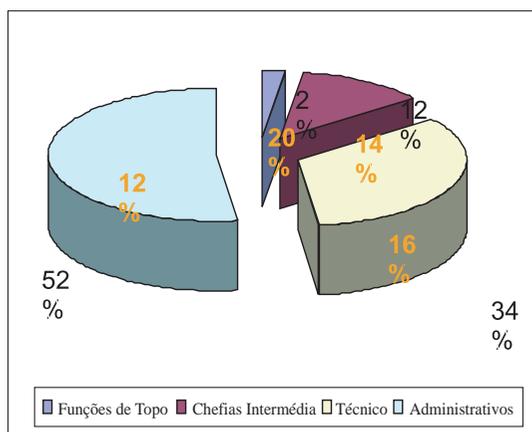
Variáveis	Descrição	Escala	Operacionalização
<b>DEPENDENTES</b>			
VARIREAL	Remuneração variável	Intervalo	
VARIDUMMY	Existência de Remuneração variável	Dicotómica	1=sim 0=não
REMANUGAR	Remuneração anual garantida	Intervalo	
MIXVARFIX	% de remuneração variável em relação à remuneração base	Intervalo	
<b>INDEPENDENTES</b>			
ADMINISTRATIVA	Variável <i>dummy</i> da área funcional	Dicotómica	1=0 colaborador está na área administrativa 0=não
COMERCIAL	Variável <i>dummy</i> da área funcional	Dicotómica	1=0 colaborador está na área comercial 0=não
PRODUCAO	Variável <i>dummy</i> da área funcional	Dicotómica	1=0 colaborador está na área Produção 0=não
OUTRASFUNC	Variável <i>dummy</i> da área funcional	Dicotómica	1=0 colaborador está na área "outras funções" 0=não
ANTIG5	Variável <i>dummy</i> da antiguidade	Dicotómica	1=0 colaborador tem até 5 anos 0=não
ANTIG6_15	Variável <i>dummy</i> da antiguidade	Dicotómica	1=0 colaborador tem 6-15 anos 0=não
ANTIG16_25	Variável <i>dummy</i> da antiguidade	Dicotómica	1=0 colaborador tem 16-25 anos 0=não
ANTIG26	Variável <i>dummy</i> da antiguidade	Dicotómica	1=0 colaborador tem mais de 25 anos 0=não
EDUSUP	Variável <i>dummy</i> da educação superior	Dicotómica	1=0 colaborador tem educação superior 0=não
EDUNAO SUP	Variável <i>dummy</i> da educação superior	Dicotómica	1=0 colaborador não tem educação superior 0=não
MASCULINO	Variável <i>dummy</i> do género	Dicotómica	1=masculino 0=não
FEMININO	Variável <i>dummy</i> do género	Dicotómica	1=feminino 0=não
ID30	Variável <i>dummy</i> da idade	Dicotómica	1=0 colaborador tem até 30 anos 0=não
ID31_40	Variável <i>dummy</i> da idade	Dicotómica	1=0 colaborador tem 31-40 anos 0=não
ID41_55	Variável <i>dummy</i> da idade	Dicotómica	1=0 colaborador tem 41-55 anos 0=não
ID56	Variável <i>dummy</i> da idade	Dicotómica	1=0 colaborador tem mais de 55 anos 0=não
MULTINAC	Variável <i>dummy</i> da titularidade capital	Dicotómica	1=a empresa é filial de empresa estrangeira 0=não
NACIONAL	Variável <i>dummy</i> da titularidade capital	Dicotómica	1=a empresa é nacional 0=não
NIVEL_1	Variável <i>dummy</i> do nível funcional	Dicotómica	1=0 colaborador está no topo 0=não
NIVEL_2	Variável <i>dummy</i> do nível funcional	Dicotómica	1=0 colaborador é chefia intermédia 0=não
NIVEL_3	Variável <i>dummy</i> do nível funcional	Dicotómica	1=0 colaborador é quadro 0=não
NIVEL_4	Variável <i>dummy</i> do nível funcional	Dicotómica	1=0 colaborador é administrativo 0=não
NTRAB_250	Variável <i>dummy</i> da dimensão	Dicotómica	1=a empresa tem 1-250 trabalhadores 0=não
NTRAB251_500	Variável <i>dummy</i> da dimensão	Dicotómica	1=a empresa tem 251-500 trabalhadores 0=não
NTRAB501_1000	Variável <i>dummy</i> da dimensão	Dicotómica	1=a empresa tem 501-1000 trabalhadores 0=não
NTRAB1001_2000	Variável <i>dummy</i> da dimensão	Dicotómica	1=a empresa tem 1001-2000 trabalhadores 0=não
NTRAB2001_5000	Variável <i>dummy</i> da dimensão	Dicotómica	1=a empresa tem 2001-5000 trabalhadores 0=não
NTRAB_5001	Variável <i>dummy</i> da dimensão	Dicotómica	1=a empresa tem +5000 trabalhadores 0=não
RDEMPALTA	Variável <i>dummy</i> da evolução da rentabilidade	Dicotómica	1=a empresa tem +10% 0=não
RDEMPMED	Variável <i>dummy</i> da evolução da rentabilidade	Dicotómica	1=a empresa tem (0 : +10%) 0=não
RDEMPNEG	Variável <i>dummy</i> da evolução da rentabilidade	Dicotómica	1=a empresa tem < 0% 0=não
SINDUSTRIA	Variável <i>dummy</i> do sector de actividade	Dicotómica	1=0 colaborador está no sector da Indústria 0=não
STCOMERC	Variável <i>dummy</i> do sector de actividade	Dicotómica	1=0 colaborador está no sector do Comércio 0=não
STSERVIC	Variável <i>dummy</i> do sector de actividade	Dicotómica	1=0 colaborador está no sector dos Serviços 0=não
VARSTALTA	Variável <i>dummy</i> da evolução das vendas	Dicotómica	1=a empresa tem +10% 0=não
VARSTMEDI	Variável <i>dummy</i> da evolução das vendas	Dicotómica	1=a empresa tem (0 : +10%) 0=não
VARSTNEGA	Variável <i>dummy</i> da evolução das vendas	Dicotómica	1=a empresa tem < 0% 0=não

Painel de gráficos I a UI

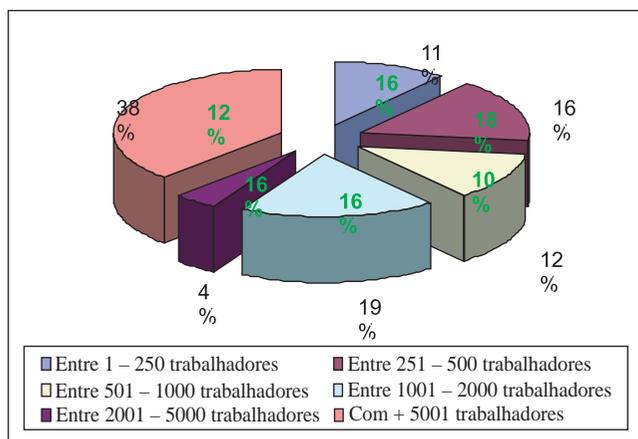
Distribuição dos colaboradores na matriz de remuneração variável, remuneração base e proporção de remuneração variável



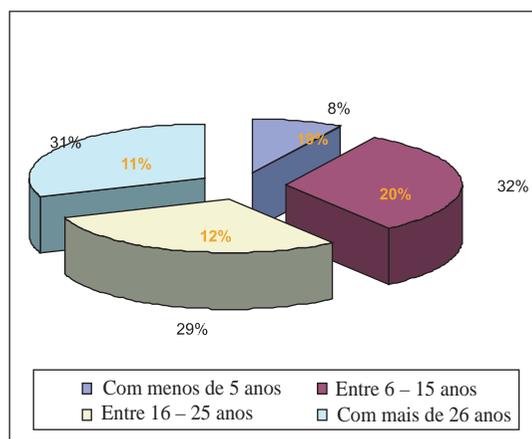
Remuneração Variável e Mix por Áreas Funcionais



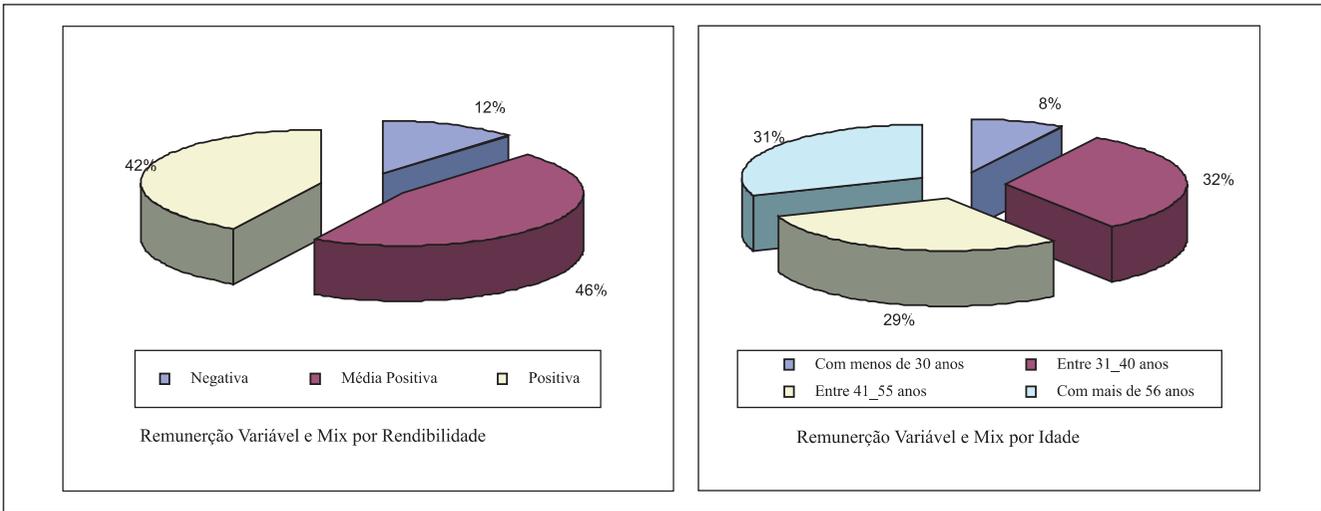
Remuneração Variável e Mix por Níveis Funcionais



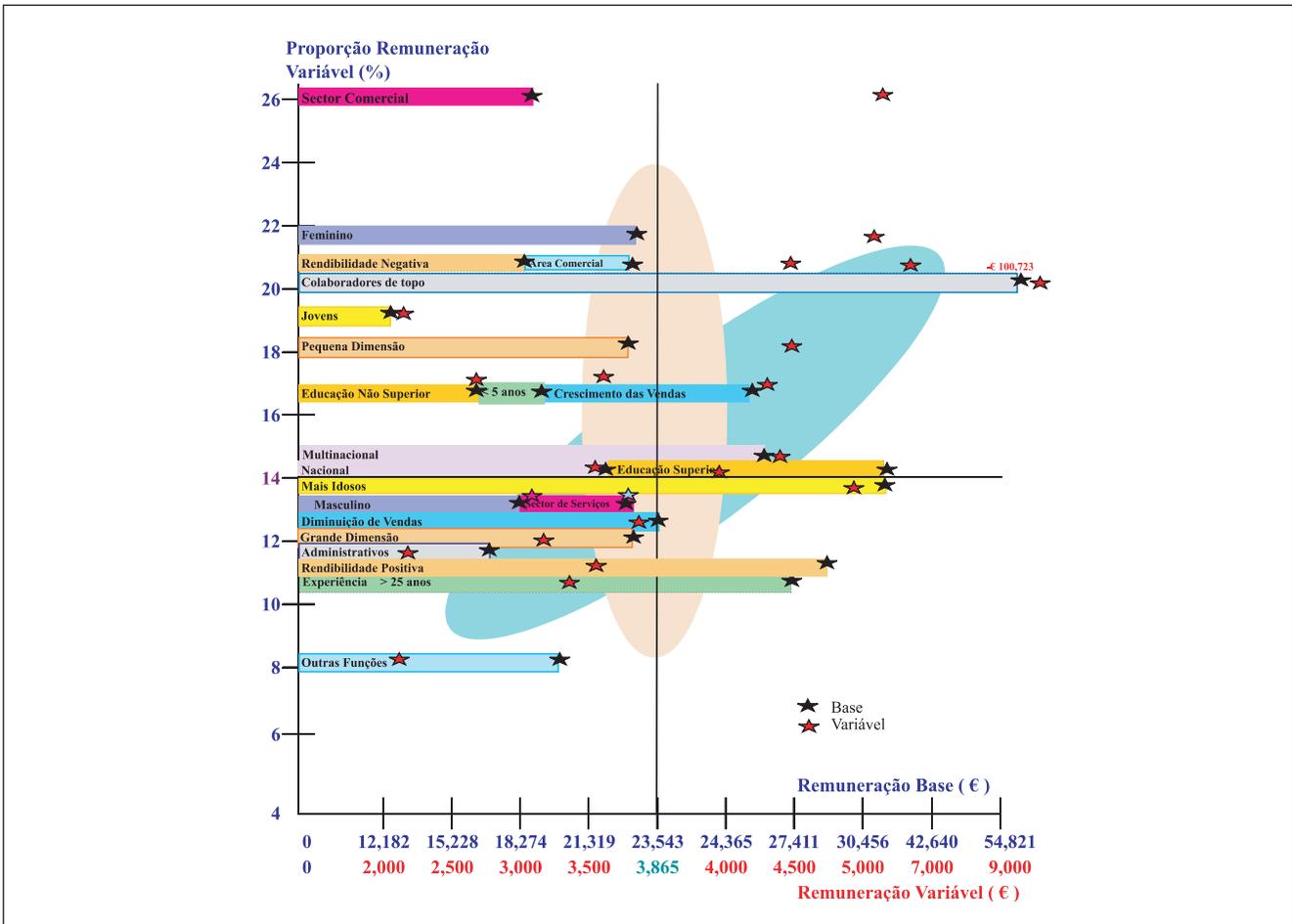
Remuneração Variável e Mix por Dimensão



Remuneração Variável e Mix por Antiguidade



**Quadro II**  
**Remuneração anual média por níveis funcionais**



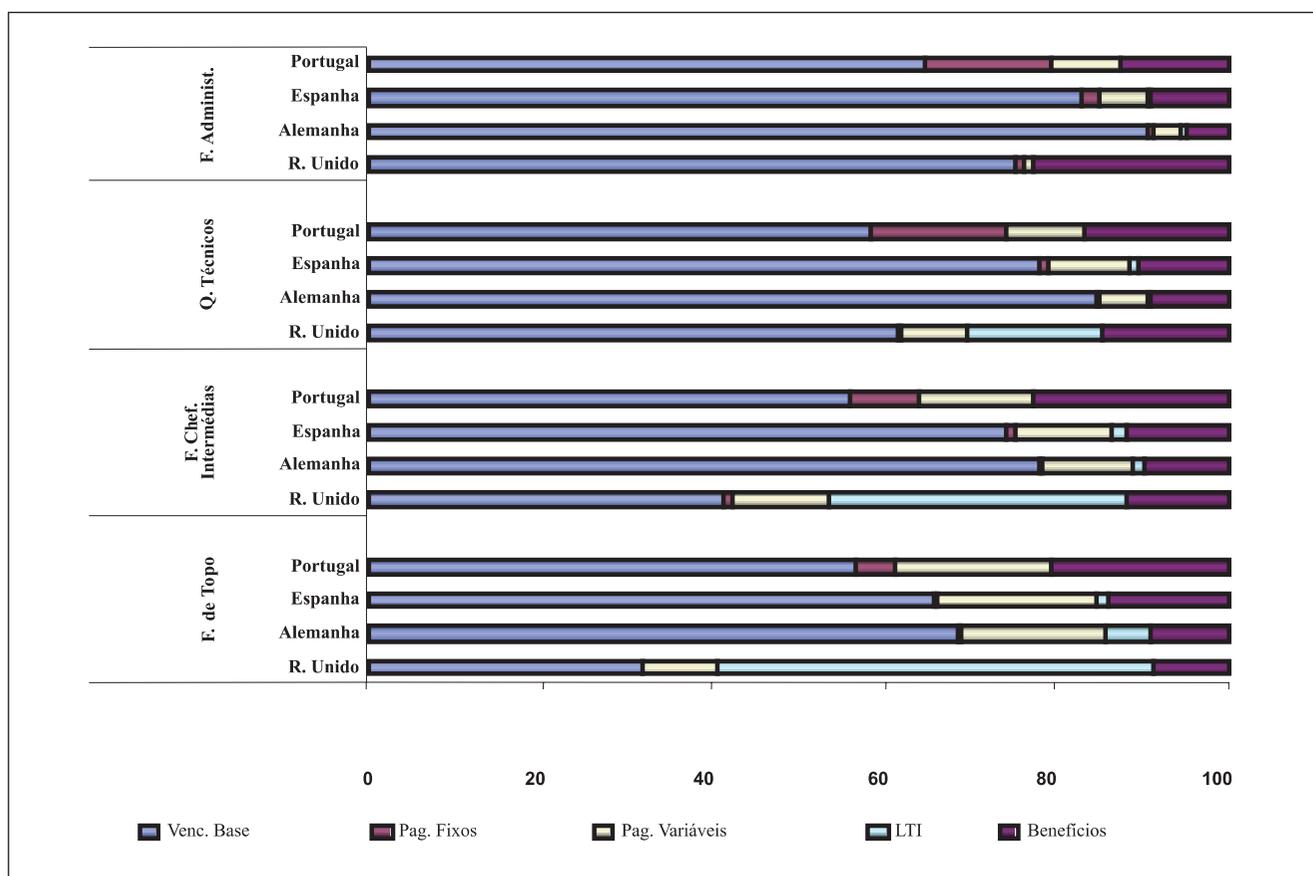
**Quadro III**  
**Remuneração anual média por níveis funcionais**

	Administrativa		Comercial		Produção		Outras Funções	
	Euros	N	Euros	N	Euros	N	Euros	N
Funções de Topo	102.520	300	95.389	91	96.195	19	102.633	17
Funções de Chefias Intermédias	48.501	936	48.892	799	61.121	182	39.500	444
Quadros Técnicos	30.278	2.000	24.229	4.993	34.447	330	22.637	907
Funções Administrativas	18.152	4.608	16.857	6.780	16.999	2.800	17.178	3.402

**Quadro IV**  
**Informação descritiva sobre remuneração variável**

Níveis Funcionais	Funções de Topo		Remuneração Variável ( euros )					Mix % (RV/ Rem. Tot.)
			Média	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo	% com RV	
Níveis Funcionais	Funções de Topo	Administrativa	22.954	44.873	559.000	379	81,00	20,05
		Comercial	20.397	16.844	122.005	3.551	74,73	21,87
		Produção	17.783	9.175	30.595	2.793	84,21	18,57
		Outras Funções	18.764	7.262	30.588	6.122	70,59	15,87
	Funções de Chefias Intermédias	Administrativa	5.998	5.167	44.300	178	81,41	11,45
		Comercial	9.152	8.474	75.490	593	81,98	19,40
		Produção	9.383	7.122	47.401	778	84,62	15,47
		Outras Funções	4.203	5.552	55.983	445	82,88	9,46
	Quadros Técnicos	Administrativa	3.106	3.438	36.163	67	74,60	9,56
		Comercial	5.676	5.414	80.001	50	56,38	22,64
		Produção	3.264	3.485	45.868	343	85,76	9,26
		Outras Funções	1.787	2.198	55.983	72	72,11	6,72
	Funções Administrativas	Administrativa	1.446	1.193	21.448	50	57,53	7,17
		Comercial	3.195	4.870	83.460	35	37,64	19,10
		Produção	1.719	2.496	16.503	83	76,54	12,93
		Outras Funções	1.342	1.909	23.103	42	22,69	7,79

Gráfico VII  
Distribuição da remuneração total anual em Portugal e na Europa



Fonte: Total Compensation 2004, Mercer, adaptado.

A forte incidência fiscal pela utilização de viatura de serviço – que se verifica na maior parte dos países europeus e que ainda não se verifica em Portugal –, faz com que as empresas e os colaboradores encontrem neste tipo de remuneração uma forma atraente de minimizar os custos para as empresas e maximizar o rendimento líquido dos colaboradores. É de acreditar que, com a crescente uniformização de práticas de gestão e de políticas fiscais dentro da União Europeia, esta parcela de benefícios venha a decrescer à medida que se implementem mecanismos de tributação fiscal sobre estas formas de remuneração. Para as funções de menor conteúdo (administrativas), o diferencial não é tão significativo entre os países do Sul e do Norte da Europa (variação entre 91% e 76%, respectivamente).

Em termos de remuneração variável, a média portuguesa está ao nível do que se pratica nos principais países europeus, à excepção do Reino Unido, país que apresenta um padrão de remuneração bastante diferente ao da maioria dos outros países europeus, fortemente baseado na remuneração variável, e principalmente na remuneração variável associada a planos de longo-prazo.

## Resultados e discussão

### • Explicação do pagamento de remuneração variável pelas empresas

Para analisar os factores determinantes da probabilidade de um funcionário receber remuneração variável nas empre-

sas em Portugal, foi estimado um modelo Probit (**ver Quadro V**), considerando-se diversos factores explicativos.

As empresas com maior crescimento das vendas apresentam menor probabilidade de atribuição de remuneração variável, sugerindo que o factor crescimento reduz a necessidade de utilização da remuneração variável. Este resultado foi também obtido por Ortín-Ángel e Salas-Fumás (1998), os quais concluem que as oportunidades de carreira geradas em contexto de crescimento substituem a remuneração variável como incentivo dos colaboradores. No entanto, as empresas com melhor rendibilidade apresentam maior probabilidade de atribuição de remuneração variável. Também as empresas do sector de serviços apresentam uma maior probabilidade de utilização de remuneração variável

do que as dos outros sectores de actividade.

A dimensão das empresas, medida pelo número de trabalhadores, regista uma relação inversa entre a probabilidade e o número de colaboradores, confirmando que as empresas mais pequenas necessitam de fazer uma utilização mais extensiva da remuneração variável, como compensação do seu menor potencial de desenvolvimento do mercado interno de trabalho.

Por último, as filiais de empresas estrangeiras apresentam uma maior probabilidade de atribuição de remuneração variável.

• **Determinantes da remuneração variável**

Para relacionar o montante de remuneração variável com as respectivas determinantes, procedemos à esti-

**Quadro U**  
**Estimação do modelo «probit» explicativo da atribuição de remuneração variável pelas empresas**

<b>Variável Dependente: VARIDUM</b>			
Método: ML - Binary Probit			
Amostra: 1 28605			
Observações consideradas: 28604			
Observações excluídas: 1			
QML (Huber/White) erros padrão e covariância			
Variável	Coefficiente	Desvio Padrão	
VARSTALTA	-0,104339 ***	0,03379	
VARSTMEDI	-0,036364	0,02276	
RDEMPALTA	1,463605 ***	0,02632	
RDEMPMED	1,483802 ***	0,02534	
STCOMERC	-0,714149 ***	0,03717	
NTRAB	-0,0000378 ***	0,00000	
MULTINAC	0,524236 ***	0,03074	
SINDUSTRIA	-0,0188	0,03549	
C	-0,721813 ***	0,03509	
Média variável dependente	0,546637	S.D. Variável dependente	0,497829
S.E. de regressão	0,389233	Akaike info criterion	0,955664
Soma dos quadrados dos resíduos	4332,214	Crítério informativo de Akaike	0,958263
Log likelihood	-13658,9	Crítério de Schwarz	0,956499
Restr. log likelihood	-19702,17	Média log likelihood	-0,477517
Estatística LR (8 df)	12086,55	McFadden R-quadrado	0,306731
Probabilidade (LR stat)	0		
Obs com Dep=0	12968	Total obs	28604
Obs com Dep=1	15636		
Erros padrão estão entre parêntesis. Nível de significância até ao qual a hipótese nula é rejeitada: ***, 1%; **, 5%; *, 10%. Modelos <i>probit</i> estimados por máxima verosimilhança, com recurso ao <i>software</i> econométrico <i>e-views</i> .			

mação de diversos modelo *Tobit* (ver Quadro V). Os coeficientes estimados podem ser interpretados, em relação à variável latente não observada, como a propensão ou tendência para a atribuição de remuneração variável, indicando que uma variação na variável independente afecta a propensão para a atribuição deste tipo de remuneração.

Quando relacionada com a dimensão da empresa, a propensão para um colaborador receber remuneração variável não apresenta uma tendência clara, embora os que estão em empresas com dimensão até 250 trabalhadores tendem a apresentar, em média, maior valor de remuneração variável.

**Quadro VI**  
**Determinantes da remuneração variável (Modelo «Tobit»)**

Variável Dependente: VARIREAL							
Método: ML - (TOBIT)							
Amostra (ajustada): 23 27292				Observações consideradas: 6595			
QML (Huber/White) erros padrão e covariância				Observações excluídas: 20675 após ajustamento			
Modelo	I			II		III	
Variável	Coeficiente	Desvio Padrão	Coeficiente	Desvio Padrão	Coeficiente	Desvio Padrão	
ADMINISTRATIVA	603,8584 ***	(136,1199)	475,8872 ***	(140,198)	729,1241 ***	(149,7080)	
COMERCIAL	2917,068 ***	(137,0588)	2911,526 ***	(138,899)	2943,697 ***	(148,1497)	
PRODUCAO	246,3615	(256,5617)	575,3851 **	(262,832)	276,6988	(214,3131)	
ANTIG5	462,377 **	(246,2195)	263,5825	(245,231)	498,6479 **	(217,4618)	
ANTIG6_15	987,4804 ***	(183,1211)	870,0872 ***	(184,020)	929,2249 ***	(164,0906)	
ANTIG16_25	556,6449 ***	(116,1755)	579,2558 ***	(116,091)	511,0967 ***	(141,3796)	
EDUSUP	479,7695 ***	(117,9761)	500,1379 ***	(119,641)			
ID30	-2433,184 ***	(293,2683)	-2133,685 ***	(294,767)	-2446,27 ***	(243,7649)	
ID31_40	-729,4494 ***	(226,7713)	-542,7886 **	(226,301)	-721,7069 ***	(199,9506)	
ID41_55	-113,2774	(132,5066)	-65,81538	(131,814)	-144,7469	(145,5597)	
NACIONAL	629,1423 ***	(227,6072)	1068,39 ***	(140,392)	1217,086 ***	(127,0597)	
NIVEL_1	16140,4 ***	(879,6981)	16087,6 ***	(911,070)			
NIVEL_2	5093,371 ***	(215,8577)	4968,254 ***	(215,672)			
NIVEL_3	1993,254 ***	(104,5622)	1787,708 ***	(106,746)			
NTRAB_250	992,2725 **	(392,6079)	2253,08 ***	(323,168)	1461,877 ***	(235,6987)	
NTRAB251_500	-73,23273	(309,2697)	-465,212 *	(247,969)	339,4555 *	(196,6231)	
NTRAB501_1000	-6515,274 ***	(622,5022)	-1845,101 ***	(263,466)	-6075,479 ***	(335,6985)	
RDEMPALTA	6521,266 ***	(1.011,294)			6208,25 ***	(543,0784)	
RDEMPMED	-1327,067 *	(707,6147)			-1455,739 ***	(497,1128)	
STCOMERC	4047,627 ***	(425,4181)	2083,12 ***	(349,658)	4108,213 ***	(218,6999)	
STSERVIC	-2586,234 ***	(306,2153)	-2565,466 ***	(239,021)	-2748,72 ***	(231,5525)	
VARSTALTA	2927,69 ***	(319,0133)			2704,133 ***	(237,8966)	
VARSTMEDI	2780,452 ***	(310,6994)			2918,233 ***	(207,0806)	
NTRAB1001_2000	-597,2163 **	(234,5257)	-237,0576 *	(138,319)			
NIV1XEDUSUP					16393,75 ***	(337,5197)	
NIV2XEDUSUP					5281,714 ***	(155,8600)	
NIV3XEDUSUP					2045,412 ***	(107,3373)	
C	551,4758 ***	(919,0269)	1619,601 ***	(283,450)	254,6504	(615,8132)	
R-quadrado		0,482151		0,433246		0,479772	
R-quadrado ajustado		0,48018		0,431435		0,477951	
S.E. de regressão		3611,354		3776,885		3619,089	
Soma dos quadrados dos resíduos		85700000000		93800000000		86100000000	
Log likelihood		-63348,12		-63609,7		-63362,16	
Média log likelihood		-9,605477		-9,645141		-9,607606	
Número de observações não censuradas		6595		6595		6595	
Média da variável dependente		3781,907		3781,907		3781,907	
Crítério informativo de Akaike		19,21884		19,29695		19,22249	
Crítério de Schwarz		19,24562		19,31962		19,24722	
Número de observações totais		6595		6595		6595	

Nível de significância até ao qual a hipótese nula é rejeitada: \*\*\*, 1%; \*\*, 5%; \*, 10%.

Modelos *tobit* estimados por máxima verosimilhança, com recurso ao *software* econométrico EViews.

As variáveis de referência, não incluídas no modelo, são OUTRASFUNC, ANTIG26, EDUNAOUSUP, ID56, MULTINAC, NIVEL\_4, NTRAB2001\_5000, RDEMPNEG, INDUSTRIA, VARSTNEGA.

Também foi considerado um modelo em que se considerou empresas com maior dimensão (2001\_5000 trabalhadores), e onde o sinal do coeficiente estava de acordo com a tendência esperada, ou seja maior dimensão, menor probabilidade de remuneração variável, sendo estatisticamente significativos (a 5%).

Os colaboradores do nível 4 (o mais baixo na hierarquia) apresentam, em média, valores de remuneração variável mais baixos, face a todos os outros níveis, sendo claro que, quanto mais elevado é o nível hierárquico, maior é o valor esperado para o montante da remuneração variável. Em média, o valor da remuneração variável dos colaboradores com nível de educação superior é mais elevado em relação aos colaboradores que não possuem formação de nível superior. Esperava-se que a remuneração variável fosse mais utilizada para os colaboradores com mais idade e antiguidade, considerando que as empresas já atingiram padrões de desenvolvimento, crescimento e maturidade em que não existe lugar para promoções destes colaboradores.

Os resultados obtidos indicam que a idade e o tempo ao serviço na empresa apresentam efeitos distintos. Quanto maior é a idade do colaborador, maior é a propensão para receber remuneração variável. Relativamente à antiguidade do colaborador, verifica-se a situação contrária, ou seja, os colaboradores mais antigos têm uma menor propensão para receberem remuneração variável, sendo os colaboradores entre os 6 e 15 anos de antiguidade os que apresentam a maior propensão.

Adicionalmente, considerando o nível hierárquico, verifica-se que os colaboradores com mais idade, com menos anos de antiguidade e em lugares de topo, apresentam os montantes mais elevados. Esta constatação sugere que estes novos colaboradores, já com uma certa idade e experiência, recrutados directamente no mercado externo de trabalho, conseguem remunerações mais elevadas que os quadros promovidos internamente.

Esta realidade, associada a filiais de empresas estrangeiras, poderá indiciar uma certa precariedade de permanência temporal das empresas face à existência de países alternativos, levando à deslocalização de empresas, justificando a existência de colaboradores com idade avançada em lugares de topo, com poucos anos de serviço. Note-se que a antiguidade do colaborador apresenta uma relação de sinal negativo com a remuneração variável, deixando como pressuposto que, existindo possibilidades de promoção, as empresas utilizam este mecanismo complementarmente à remuneração variável, funcionando como incentivo ao desempenho e motivação. O impacto de um

ano adicional na idade apresenta um efeito marginal superior ao de um ano na antiguidade, na remuneração variável.

Os colaboradores em empresas com crescimento das vendas mais elevado, e com maiores rendibilidades, apresentam uma maior propensão para receberem remuneração variável. Surpreendentemente, as empresas com pior *performance* são as que maiores valores atribuem de remuneração variável. Isto deixa a descoberto muito do «oportunismo» que os gestores utilizam para enriquecerem à custa das empresas, mesmo que o seu desempenho contribua para a destruição de valor.

Sob outra perspectiva, uma das explicações pode estar na influência exercida sobre os membros dos conselhos de administração, nomeadamente nas filiais de empresas estrangeiras. A definição de objectivos da casa-mãe, através da opção por vantagens fiscais com localização de prejuízos em regiões com níveis inferiores de fiscalidade, ou por interesses pessoais das chefias da casa-mãe, caso não exista o conceito de resultado consolidado, poderá conduzir a situações de *Transfer Pricing*. Nesta situação, cria-se a ilusão de rendibilidade no nível imediatamente superior, através das transacções realizadas entre empresas do grupo. Os responsáveis da casa-mãe aceitam que os responsáveis da filial recebam remuneração variável pelo resultado negativo gerado localmente, que aparentemente cria resultados positivos na casa-mãe, criando condições para atribuição de remuneração variável. Mais uma vez, está-se perante «oportunismo» por parte do gestor, prejudicando a empresa. Todavia, as empresas com rendibilidade elevada apresentam montantes significativamente superiores de remuneração variável, comparativamente às empresas com outro perfil de rendibilidade.

Os montantes de remuneração variável no sector do comércio são em média superiores aos verificados em qualquer um dos outros sectores, sendo no sector dos serviços onde se verificam os menores montantes. Os resultados indicam que as filiais de empresas estrangeiras adoptam modelos de governação empresarial com forte enfoque no controlo e acompanhamento das actividades, optando por remunerar com base na fixação de objectivos, e com maior probabilidade de utilização de remuneração variável, mas com atribuição de menores montantes.

### As empresas conseguem implementar um verdadeiro mercado interno de trabalho, independentemente das localizações e distâncias físicas.

Verifica-se que, com as actuais possibilidades de comunicação – recorrendo a ferramentas baseadas em plataformas electrónicas, com redes de comunicação globais internas e externas –, as empresas globais conseguem utilizar sistemas de controlo de gestão e de acompanhamento onde a distância e a cultura local acabam por se esbater. As empresas conseguem implementar um verdadeiro mercado interno de trabalho, independentemente das localizações e distâncias físicas. Neste sentido, é de prever, num futuro próximo, uma realidade mais uniforme e global, contrariamente ao que sucedia anteriormente, em que se registava uma falha do mercado interno de trabalho, dado o custo ou impossibilidade de uso destas ferramentas aplicadas à gestão. A proximidade e a desmaterialização destes sistemas de controlo de gestão e de acompanhamento do sistema de informação representam um forte contributo para um conceito de gestão mais despersonalizado.

Também no que se refere às áreas funcionais, os colaboradores das áreas comerciais e administrativas têm maior

propensão para receber montantes elevados de remuneração variável face aos das áreas de outras funções e de produção. No Quadro VII apresenta-se a síntese das hipóteses testadas para análise das determinantes da remuneração variável, sinais esperados e resultados obtidos.

#### • Comparação com os determinantes da remuneração base

A evidência empírica nas determinantes da remuneração variável pode ou não ser a mesma para explicar a remuneração base. Uma forma para compreender se estas determinantes são comparáveis às da remuneração variável é estimar o mesmo modelo empírico, mas considerando como variável dependente a remuneração base. Muitas vezes argumenta-se que a remuneração variável é uma das componentes da remuneração total e que, como tal, tem pouca relação com o desempenho e a *performance*. Dado que muitas das variáveis *proxy* utilizadas para explicar a remuneração variável podem, também, ser utilizadas para explicar as determinantes da remuneração base, caso essa evidência ocorra, então as determinantes de ambos os tipos de remuneração serão coincidentes.

De forma a concluir sobre esta realidade, estimaram-se

**Quadro VII**  
**Hipóteses testadas, sinais esperados e resultados obtidos**

	Sinais esperados	Resultados
1-a) Probabilidade de receber remuneração variável e dimensão da empresa.	-	-
1-b) Montante da remuneração variável e dimensão da empresa.	-	-
2-a) Probabilidade de receber remuneração variável e crescimento da empresa	-	-
2-b) Montante da remuneração variável e crescimento da empresa.	-	+
3-a) Probabilidade de receber remuneração variável e rentabilidade da empresa.	+	+
3-b) Montante da remuneração variável e rentabilidade da empresa.	+	n. d.
4-a) Probabilidade de receber remuneração variável e sector dos serviços.	+	+
4-b) Montante da remuneração variável e sector dos serviços.	+	- (+Prod)
5-a) Probabilidade de receber remuneração variável e filiais estrangeiras.	+	+
5-b) Montante da remuneração variável e filiais estrangeiras.	n. d.	+ Nac.
6- Montante da remuneração variável e nível hierárquico.	+	+
7- Montante da remuneração variável e área comercial.	+	+
8- Montante da remuneração variável e área administrativa.	+	+
9- Montante da remuneração variável e relação com idade e antiguidade.	+	n. d.

n. d. = Não definido

modelos utilizando a mesma metodologia, considerando como variáveis dependentes a remuneração base e a proporção de remuneração variável face à remuneração base. O Quadro VIII resume os resultados obtidos.

Confirma-se, em termos genéricos, que as empresas de maior dimensão privilegiam a escolha de remuneração base em vez de remuneração variável, dado que podem exercer mais eficientemente a supervisão e acompanhamento da performance das actividades. O nível hierárquico que o colaborador ocupa na empresa apresenta o mesmo efeito em ambos os tipos de remuneração, ou seja, quanto mais elevado é o nível hierárquico maior é, também, o montante da remuneração anual garantida.

Tal como na remuneração variável, ter educação de nível superior também aumenta a propensão de receber montantes mais elevados de remuneração anual base, relativamente aos colaboradores que a não têm. Relativamente à idade e ao tempo de serviço na empresa, obtêm-se efeitos distintos. Em média, o valor da remuneração base aumenta

com a idade do colaborador, embora se verifique que os colaboradores com idades compreendidas entre os 41 e os 55 anos apresentam os montantes mais elevados. Relativamente à antiguidade, os mais recentes recebem menos remuneração base, sendo os colaboradores entre os 6 e 25 anos de antiguidade os que apresentam, em média, montantes superiores relativamente a todos os outros.

**Surpreendentemente, o valor da remuneração base aumenta com a diminuição da rendibilidade.**

No que diz respeito à variação das vendas, obteve-se uma relação positiva para as empresas com elevado crescimento das vendas, onde os colaboradores têm montantes médios mais elevados, ao passo que, em média, o valor da remuneração base é inferior para os colaboradores nas empresas com crescimento médio. Verifica-se que os colaboradores das empresas com variação de vendas negativa recebem, em média, montantes superiores. Surpreendentemente, o

**Quadro VIII  
Propensão por tipo de remuneração dos colaboradores**

VARIÁVEIS	Dimensão		Nível Funcional		Área Funcional		Nível de Educação		Idade		Antiguidade		Crescimento das Vendas		Rendibilidade das Vendas		Sector de Actividade		Titularidade Capital		
	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE	
<b>Positiva</b>	PME's	de 1001-2000	1	1	Comercial		Superior	Superior			6-15 anos		Alto	Alto	Alta		Comércio		Nacional		
		de 501-1000	2	2	Administrativa	Administrativa			41-55 anos		16-25 anos	16-25 anos									
		PME's	3	3	Produção						< 5 anos										
<b>Variável de Referência</b>	> 2001		4		Outras Funções		Não Superior		> 56 anos		> 26 anos		Diminuição		Negativa		Indústria		Multinacional		
<b>Negativa</b>	de 251-500	de 251-500			Comercial				41-55 anos	31-40 anos			Médio							Nacional	
	de 1001-2000				Produção				31-40 anos					Média		Serviços	Comércio				
	de 501-1000								< 31 anos	< 31 anos		< 5 anos		Alta		Serviços	Serviços				

valor da remuneração base aumenta com a diminuição da rendibilidade.

Relativamente aos sectores de actividade, os colaboradores das empresas industriais são os que apresentam uma maior propensão para terem montantes mais elevados de remuneração base face aos dos outros sectores de actividade.

Quanto à relação entre a nacionalidade e a remuneração base, os resultados sugerem que é nas empresas nacionais que se verificam, em média, os menores montantes.

No que se refere às áreas funcionais, os colaboradores das áreas comerciais e de produção apresentam uma menor propensão para terem montantes mais elevados de remuneração anual base face aos seus colegas de outras áreas funcionais.

#### • **Comparação com as determinantes da proporção da remuneração variável**

Para compreender se os valores absolutos encontrados se verificam em termos percentuais, estimaram-se três modelos, tendo como factores explicativos as variáveis definidas anteriormente.

A propensão para um colaborador ter uma proporção de remuneração variável elevada face à remuneração base não apresenta uma tendência clara quando relacionada com a dimensão da empresa, embora os resultados apontem para maiores proporções nas empresas de menor dimensão (até 500 trabalhadores).

Tal como se verificou com a remuneração base e a variável, o nível mais baixo apresenta, em média, os valores mais baixos da proporção variável face a todos os outros níveis.

Em média, o valor da proporção variável diminui à medida que o nível de educação aumenta, por que o montante da remuneração base dos colaboradores com educação superior apresenta um valor muito superior, ao passo que o da remuneração variável, embora positivo, não apresenta coeficientes tão elevados.

A idade e o tempo ao serviço na empresa apresentam efeitos semelhantes, sendo nas idades intermédias (dos 31 aos 40 anos) que os colaboradores apresentam, em média, maiores valores de proporção variável. Os colaboradores mais antigos têm, em média, valores de proporção variável

superiores, embora os colaboradores entre os 6 e 15 anos de antiguidade sejam os que apresentam montantes percentuais superiores.

Relativamente à variação das vendas, verifica-se uma relação positiva e significativa, sendo maior nas empresas com variação positiva das vendas. Quanto à rendibilidade, os colaboradores em empresas com rendibilidade negativa apresentam, em média, maiores valores de proporção variável do que os das empresas com rendibilidade média (positiva).

Quanto aos sectores de actividade, verifica-se que os colaboradores em empresas comerciais e industriais apresentam, em média, maiores valores de proporção variável. No que se refere às áreas funcionais, os colaboradores das áreas comerciais e das empresas nacionais têm, em média, maiores valores de proporção variável.

#### • **Determinantes dos diversos tipos de remuneração do indivíduo padrão<sup>2</sup>**

De forma a haver uma consistência comparativa entre as diversas determinantes caracterizadoras da atribuição de remuneração variável, suficientemente clara, procedeu-se à estimação de modelos, com base na mesma metodologia, para caracterizar as determinantes do indivíduo padrão, sendo consideradas como variáveis de referência as mais representadas na amostra, para cada grupo da variável independente. Espera-se encontrar factores diferenciadores através dos valores e sinais dos coeficientes das variáveis explicativas nas diversas equações que resultaram dos modelos em análise. Os resultados encontram-se no Quadro IX (ver p. 78), identificando as determinantes que são comuns, e não comuns, às diversas formas de remuneração.

### **Conclusões**

Os resultados mostram que o potencial de promoção e carreira constitui uma alternativa à utilização de remuneração variável e que esta é mais utilizada para os níveis hierárquicos mais elevados, na área comercial, em empresas de menor dimensão, em filiais de empresas estrangeiras (embora com montantes mais reduzidos) e para colaboradores com níveis de educação mais elevados. Quanto à rendibilidade, os resultados revelam uma relação positiva

### Quadro IX Comparação dos determinantes da remuneração

Variáveis	Características do Colaborador de Referência	Remuneração Variável	Remuneração Anual Garantida	Proporção	Comparação de Determinantes
Nível Funcional	Nível Quatro	Positiva	Positiva	Positiva	Comum
Nacionalidade	Filial Estrangeira	Negativa	Positiva	Negativa	Não comum
Nível de Educação	Nível Superior	Positiva	Não significativa	Negativa	Não comum
Variação das Vendas	Média	Positiva	Negativa	Positiva	Não comum
Rendibilidade	Média	Negativa	Positiva	Negativa	Não comum
Áreas Funcionais	Comercial	Positiva	Positiva com "produção" e Negativa com as outras áreas	Positiva	Não comum
Sectores de Actividade	Serviços	Negativa	Negativa	Negativa	Comum
Idade	Entre 41-55 anos	Positiva com mais novos	Positiva com mais novos	Positiva com mais novos	Comum
Antiguidade	Entre 6-15 anos	Positiva	Positiva	Positiva	Comum
Dimensão	Mais de 1001 trabalhadores	Negativa até 500	Positiva entre 251-500	Negativa até 500	Não comum

com a probabilidade de existência de remuneração variável, mas apenas quando medida pela realidade contabilística. No entanto, os montantes de remuneração variável são mais elevados nas empresas com menor rendibilidade.

Os resultados obtidos são úteis para uma melhor definição das políticas empresariais de remuneração, tendo em conta os possíveis objectivos de eficiência organizativa, desempenho, controlo de custos, estabilidade, motivação dos colaboradores e alinhamento de interesses: entre

gestores e accionistas, diferentes níveis hierárquicos e níveis funcionais e departamentais.

As conclusões são também relevantes para o sector público, empresarial e administrativo, através do conhecimento dos determinantes da remuneração variável e do seu efeito sobre o montante total das remunerações e do impacto sobre diferentes objectivos. É importante evitar que fenómenos de moda possam sobrepor-se ao adequado diagnóstico dos objectivos e dos contributos que a política de remunerações pode ter para os atingir.

Finalmente, o conhecimento adequado das políticas de remuneração e das suas implicações é indispensável à definição de um quadro legislativo, fiscal e laboral que favoreça as melhores práticas.

**A média global da remuneração variável atribuída aos diversos colaboradores é de 14%, inferior aos valores praticados nos EUA e Reino Unido (mais de 25%), mas superior aos da Europa Central (menos de 10%).**

Os resultados obtidos permitem concluir que a média global da remuneração variável atribuída aos diversos colaboradores é de 14%, inferior aos valores praticados nos EUA e Reino Unido (mais de 25%), mas superior aos da Europa Central (menos de 10%). Considerando que a remuneração variável é uma opção cara, deverá ser equacionada cuidadosamente numa perspectiva do retorno que origina, relativamente aos níveis hierárquicos e ao número de colaboradores abrangidos.

Nesta perspectiva, este trabalho poderá ser útil às empresas através do posicionamento que cada uma tem face aos valores médios obtidos, relativamente aos valores médios nominais, bem como à proporção da remuneração variável praticada. Como referência, a média das empresas de menor dimensão é de 18% e nas empresas maiores é de 12%. Estes resultados poderão servir de orientação genérica no sentido de as empresas poderem explorar alterações das suas políticas de remuneração em função das variáveis que determinam o peso relativo da remuneração variável. Naturalmente, outros aspectos também deverão ser considerados.

Considerando que os valores da remuneração variável são mais elevados noutras economias, é provável que Portugal se aproxime desses valores, mas é previsível que continuem a verificar-se diferenças, por razões culturais, em virtude de estruturas organizativas e pela menor dispersão de capitais. Numa perspectiva darwiniana, a sobrevivência de determinados modelos faz com que não possamos descartá-los de ânimo leve e que devamos analisar criteriosamente o seu potencial de desenvolvimento.

Este estudo procurou clarificar as determinantes dos mo-

delos de remuneração nas empresas portuguesas. Espera-se ter contribuído para a identificação dos factores com maior impacto e fornecido pistas para a melhoria das práticas de remuneração e prosseguimento de investigação.

### Notas

1. Alfie Kohn (1993) conclui que «os incentivos simplesmente não funcionam nas empresas».

2. Tendo como base as características mais frequentes na nossa amostra: é um colaborador que trabalha numa empresa filial de uma empresa estrangeira com mais de 1000 trabalhadores, na faixa etária dos 41-55 anos, e com uma experiência entre os 6-15 anos, que se situa funcionalmente como administrativo na área comercial, com educação de nível superior, e cuja empresa desenvolve a sua actividade no sector dos serviços, com uma rentabilidade das vendas e um crescimento da actividade de nível médio (entre 0% e 10%, em ambas as situações). ■

### Referências bibliográficas

- ABOWD, John M. e KAPLAN, David S. (1999), «Executive compensation: six questions that need answering». *Journal of Economic Perspectives*, vol. 33, pp. 145-168.
- AGGARWAL, Rajesh K. e SAMWICK, Andrew A. (2003), «Performance incentives within firms: the effect of managerial responsibility». *Journal of Political Economy*, vol. 107, pp. 65-105.
- BAKER, George; JENSEN, Michael C. e MURPHY, Kevin J. (1988), «Compensation and incentives: practice vs. theory». *Journal of Finance*, vol. XLIII (3), pp. 593-616.
- BALKIN, D. e GÓMEZ-MEJIA, L. (1987), «Towards a contingency theory of compensation strategy». *Strategic Management Journal*, no. 3, pp. 153-169.
- BEBCHUK, Lucian; FRIED, Jesse M. e Walker, D. (2002), «Managerial power and rent extraction in the design of executive compensation». *University of Chicago Law Review*, no. 69, pp. 751-846.
- BEBCHUK, Lucian Arye e FRIED, Jesse M. (2003), «Executive compensation as an agency problem». *Journal of Economic Perspectives*, vol. 17, no. 3, Verão, pp. 71-92.
- BEBCHUK, Lucian Arye e FRIED, Jesse M. (2004), **Pay without Performance – The Unfulfilled Promise of Executive Compensation**. Harvard University Press.
- BOOTH, A. e FRANK, J. (1999), «Earnings, productivity and performance related pay». *Journal of Labour Economics*, vol. 17, no. 3, pp. 447-463.
- CALVO, G. e WELLISZ, S. (1979), «Supervision, loss of control and the optimum size of the firm». *Journal of Political Economy*, no. 48, pp. 943-952.
- DOERINGER, P. e PIORE, M. (1971), **Internal Labor Markets and Manpower Analysis**. Health Lexington Books, Massachusetts.
- FERNANDES, Nuno (2005), «Board compensation and firm performance: the role of 'independent' board members». *Finance Working Paper* no. 104/2005, European Corporate Governance Institute.
- FERRARINI, G. e MOLONEY, N. (2005), «Executive remuneration in the EU: the context for reform». *Law Working Paper* no. 32/2005, European Corporate Governance Institute.
- FREDERIKSEN, Anders e TAKATS, Elod (2005), «Layoffs as part of

an optimal incentive proportion: theory and evidence». The Institute for the Study of Labor (IZA) – *Discussion Paper*, Agosto.

GAREN, J. E. (1994), «Executive compensation and principal-agent theory». *Journal of Political Economy*, no. 102, pp. 1175-1199.

GERHART, B. e MILKOVICH, G. (1990), «Organizational differences in managerial compensation and financial performance». *Academy of Management Journal*, no. 33, pp. 663-691.

GIBBS, M. (1995), «Incentive compensation in a corporate hierarchy». *Journal of Accounting and Economics*, no. 19, pp. 247-277.

GOMEZ-MEJIA, Luis R. e BALKIN, David B. (1992), **Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance**. South-Western, Cincinnati, Ohio.

GREGG, Paul; JEWELL, Sarah e TONKS, Ian (2005), «Executive pay and performance in the UK 1994-2002». Centre for Market and Public Organization University of Bristol, *Working Paper* no. 05/122, ISSN 1473-625X.

HEALY, P. (1985), «The effect of bonus schemes on accounting decisions». *Journal of Accounting and Economics*, no. 7, pp. 85-107.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. e SANDERS, G. (1990), «Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases». *Administrative Science Quarterly*, no. 35, pp. 286-316.

JENSEN, Michael C. e MURPHY, Kevin J. (1990), «Performance pay and top-management incentives». *Journal of Political Economy*, no. 98, pp. 225-264.

JENSEN, Michael C. e MECKLING, William H. (2001), «The nature of man». *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 14, no. 3, Outono.

KAPLAN, R. e ATKINSON, A. (1989), **Advanced Management Accounting**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

KOHN, Alfie (1993), «Why incentive plans cannot work». *Harvard Business Review*, Setembro/Outubro.

KOHN, Alfie (1998), «Challenging behaviorist dogma: myths about money and motivation». *Compensation and Benefits Review*,

Março/Abril.

KOSSEN, G. (1983), **The Human Side of Organizations**. Harper and Row.

LAZEAR, E. P. e SHAW, K. (2005), **Wage Structure, Raises and Mobility**. Mimeo, Chicago.

LEONARD, J. (1990), «Executive pay and firm performance». *Industrial and Labour Relations Review*, no. 43, Edição Especial, pp. 13-29.

MCLEOD, W. Bentley e PARENT, Daniel (1999), «Job characteristics, wages, and the employment contract». *Federal Reserve Bank of St. Louis*, Maio, pp. 13-34.

MURPHY, Kevin (1999), «Executive compensation». In **Handbook of Labor Economics**. Orley Ashenfelter and Davids Card, eds. North Holland, pp. 2485-2563.

MURPHY, Kevin (2002), «Explaining executive compensation: managerial power vs. the perceived cost of stock options». *University of Chicago Law Review*, Verão.

ORTÍN-ÁNGEL, Pedro e SALAS-FUMÁS, Vicente (1998), «Agency-theory and internal-labor-market explanations of bonus payments: empirical evidence from Spanish firms». *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 7, no. 4, Inverno, pp. 573-613.

PFEFFER, Jeffrey (1998), «Six dangerous myths about pay». *Harvard Business Review*, Maio-Junho, pp. 109-119.

ROSEN, S. (1982), «Authority, control and the distribution of earnings». *Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 311-323.

ROTH, K. e O'DONNELL, S. (1996), «Foreign subsidiary compensation strategy: an agency theory perspective». *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 678-703.

SCOTT, Dow (2003), «Linking compensation and organization effectiveness – New World; proven tools». Loyola University, World Data Work, The Professional Association for Compensation, Benefits and Total Rewards, Maio 13.

SMITH, C. e WATTS, R. (1984), «The structure of executive compensation contracts and the control of management». *Working Paper*, University of Rochester, Rochester, NY.