

INCENTIVOS NÃO-MONETÁRIOS NUM SUPERMERCADO

Cristiana Raquel Antoninho Fresco

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento, Professora Auxiliar,
ISCTE-IUL Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

setembro de 2018

RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos centra-se no desenvolvimento de políticas e procedimentos que promovem a satisfação dos seus colaboradores. Neste sentido, é de notável interesse explorar em que medida se encontram satisfeitos com o atual sistema de recompensas e quais as alternativas viáveis para melhorar o seu comprometimento e satisfação. Sendo a empresa em estudo do setor do retalho, e considerando a elevada competitividade e a crescente insatisfação dos colaboradores neste tipo de setor, pondera-se a análise de outros tipos de recompensas que possam levar um aumento da sua satisfação e um incremento da vantagem competitiva da empresa. Para tal, recorreu-se a uma metodologia mista, combinando métodos de pesquisa quantitativos e qualitativos, envolvendo-se todos os colaboradores (33) e as chefias.

A análise dos dados dos questionários revelaram um nível de recompensas insatisfatório, sendo as recompensas extrínsecas as mais críticas, embora, algumas recompensas não-monetárias também não correspondam às expectativas. Além disso, procurou-se saber quais as recompensas “preferenciais” dos colaboradores, de modo a elaborar um pacote de recompensas não-monetárias. Embora tenha sido notável a preferência pelas recompensas monetárias, como não é possível dar uma resposta a estas, uma vez que, por um lado, estas acarretariam mais encargos para a empresa e por outro há limitações na sua atribuição neste setor, o projeto visou desde o início a elaboração de um sistema de recompensas não-monetárias.

O principal contributo deste projeto será, portanto, a criação de um Sistema de Incentivos não monetário que, permita alienar objetivos pré-definidos para as diferentes secções do supermercado e a atribuição de recompensas não-monetárias, de acordo com o índice de desempenho alcançado em cada secção. Para tal, foi necessário desenvolver perfis profissionais por secção, respetivos KPI's e competências, mapas de objetivos e fichas de avaliação de desempenho.

Palavras Chave: Desempenho, Satisfação, Sistema de Incentivos, Recompensas Não-Monetárias

JEL: M10- *General*, M52 - *Compensation and Compensation Methods and Their Effects*, O15- *Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration*

ABSTRACT

The Human Resources Management focuses on the development of politics and procedures which promote the satisfaction of the employees. In this regard, it is of interest to explore to what extent employees are satisfied with their company's current rewards system and what are the workable alternatives to improve their commitment and satisfaction.

Being the company under study in the retail sector, considering the high competitiveness and increasing dissatisfaction of employees in this type of sector, I considered the analysis of other types of rewards that can trigger an increase in the employee satisfaction leading to an increase in the company's competitive advantage. For such purpose, a mixed methodology was used, combining quantitative and qualitative research methods, involving all the employees (33) and managers.

The analysis of the questionnaire data revealed a level of unsatisfactory rewards, with extrinsic rewards being the most critical, although some non-monetary rewards are also unsatisfactory. We also sought to know the "preferential" rewards of employees, in order to elaborate a package of possible non-monetary rewards. Although the preference for monetary rewards was notable, given the fact that it is not possible to correspond to this type of rewards, as these entail more burdens on the company and have limitations in its allocation in this sector, this project targeted from the start the elaboration of a non-monetary rewards system.

The main contribution of this project will therefore be the creation of a non-monetary Incentive System that allows the alienation of predefined objectives for each different section of the supermarket and the attribution of non-monetary rewards according to the index of performance achieved in each section. To achieve this, it was necessary to develop professional profiles by section, their respective KPIs and competencies, objectives sheets and performance evaluation by section.

Keywords: Performance, Satisfaction, Incentive System, Non-Monetary Rewards

JEL: M10- *General*, M52 - *Compensation and Compensation Methods and Their Effects*, O15- *Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration*

AGRADECIMENTOS

Representando esta tese o fim do Mestrado e o início de novas oportunidades, gostaria de exprimir o meu agradecimento a todos os que me acompanharam ao longo deste percurso e que de alguma forma contribuíram para que aqui chegasse.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Generosa do Nascimento, por todas as diretivas dadas no sentido de melhorar cada vez mais este projeto, pela capacidade motivadora e de incentivo permanente e pela disponibilidade e apoio sempre demonstrados, estou-lhe imensamente grata!

Aos meus pais, Vivelinda e José Fresco, que permitiram que frequentasse o Mestrado em Gestão e que, sempre mostraram uma enorme disponibilidade para me ajudar na execução deste trabalho, bem como, uma grande compreensão pelo tempo que despendi na sua execução e que não lhes pude dedicar.

Ao meu irmão, Gustavo Fresco, que foi um grande apoio na execução deste projeto, sem os seus sábios conselhos, esta tese ter-se-ia revelado muito mais difícil.

À minha cunhada, Lillian Castelão e à minha pequena sobrinha Eva, que me deram um incentivo especial para a elaboração desta tese.

À empresa acolhedora deste projeto pela oportunidade que me concedeu de desenvolver este trabalho, aos seus colaboradores que se mostraram sempre disponíveis e colaborantes para que conseguisse retirar o melhor proveito das suas intervenções.

À minha prima, Sofia Fresco, pela disponibilidade que demonstrou na fase final do meu projeto, que se dedicou inteiramente a ajudar-me a rever todo este trabalho e aos meus tios que me incentivaram, motivaram e me acolheram em Lisboa sempre que necessitei.

Às minhas amigas, pela compreensão que demonstraram mesmo quando não lhes dediquei o tempo que mereciam, apoiando-me nos momentos mais difíceis e acreditando sempre no meu trabalho e no meu empenho.

A todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para o sucesso deste projeto.

ÍNDICE

RESUMO	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS	III
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Gestão de Recursos Humanos	3
2.2. O Sistema de Compensação	7
2.2.1. Enquadramento Legal	9
2.2.2. Componentes do Sistema de Compensação	10
2.3. Sistema de Incentivos	14
2.4. Motivação e Desempenho dos trabalhadores	18
3. MÉTODO	22
3.1. Metodologia	22
3.2. Amostra	22
3.3. Técnica de Recolha e de Tratamento de dados	23
4. DIAGNÓSTICO	28
4.1. Caraterização da Organização	28
4.1.1. Caraterização do sistema de compensação	30
4.2. Resultados do estudo	31
4.2.1. Perfil demográfico da amostra	31
4.2.2. Resultado Entrevistas	33
4.2.2.1. Entrevista à chefia	33
4.2.2.2. Entrevista aos colaboradores	36
4.2.3. Resultado do Inquérito por Questionário	40
4.3. Análise Crítica	44
5. PROJETO DE INTERVENÇÃO	47
5.1. Plano de ação	47
5.1.1. <i>Job Design</i>	47
5.1.2. Sistemas de Avaliação e Gestão de Desempenho	51
5.1.3. Sistema de Incentivos	57
5.1.4. Melhoria do Sistema de Remuneração Variável	61
5.1.5. Benefícios	61
6. CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	69

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Definições do conceito GRH.....	3
Tabela 2- Diferentes interpretações de GRH.....	5
Tabela 3- Instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho (IRCT).....	9
Tabela 4- Recompensas extrínsecas- Pagamento direto.....	11
Tabela 5- Componentes de um sistema de compensação	13
Tabela 6- Componentes da Compensação Total.....	14
Tabela 7- Estrutura Etária por género dos colaboradores.....	31
Tabela 8- Relação entre estado civil e dependentes.....	31
Tabela 9- Habilitações literárias dos colaboradores.....	32
Tabela 10- Tipo de contrato do colaborador	32
Tabela 11- Antiguidade dos colaboradores na empresa.....	33
Tabela 12- Ações Projeto de Intervenção.....	47
Tabela 13- Organograma Supermercado.....	48
Tabela 14- Perfil Profissional Talho.....	50
Tabela 15- Perfil Profissional Frente de Loja.....	51
Tabela 16- Avaliação do cumprimento dos Indicadores.....	52
Tabela 17- Ficha de Avaliação de Desempenho Frente de Loja.....	54
Tabela 18- Ficha de Objetivos de Frente de Loja.....	55
Tabela 19- Ficha de Objetivos Talho.....	55
Tabela 20- Ficha de Avaliação Desempenho Talho.....	56
Tabela 21- Sistema de Incentivos Intrínsecos.....	58

1. INTRODUÇÃO

As organizações possuem, hoje em dia, uma visão mais abrangente do papel das pessoas considerando-as o ativo mais importante das empresas. Os colaboradores deixam de ser vistos como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser considerados “pessoas” na verdadeira acepção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações, objetivos individuais, profissionais e pessoais. Paradoxalmente, tende-se a negligenciar a importância estratégica dos sistemas de incentivos sendo necessário para um bom desempenho manter um grau de motivação dos colaboradores que deverá alicerçar-se não só numa percepção esforço-recompensa, como ainda num ambiente de equidade propício ao fortalecimento contínuo do espírito de equipa.

É, deste modo, apreendida a importância de uma compensação adequada que compreenda diversas formas de pagamento, que têm efeitos sobre os trabalhadores, uma vez que as suas características podem corresponder em maior ou menor grau às necessidades e preferências dos colaboradores. Sendo o setor deste estudo o do retalho, este ostenta uma maior restrição em relação à atribuição de recompensas monetárias sugerindo-se, assim, um maior foco nas remunerações não monetárias, podendo estas contribuir ainda que com limitações, na satisfação dos trabalhadores.

O recurso a remunerações não monetárias permite à empresa desenvolver pacotes salariais com menores encargos monetários possibilitando, assim, um menor gasto orçamental. A aplicação deste tipo de incentivos demonstra, também, a importância dada pela entidade empregadora ao bem-estar dos seus trabalhadores, o que pode levar a uma melhoria na relação empregado-empregador de forma customizada. Propõe-se, assim, definir um sistema de incentivos que compreenda recompensas não-monetárias, e a criação de uma metodologia que permita aferir a satisfação e o desempenho dos colaboradores num supermercado, sendo este organizado por secções.

Em particular, propõe-se: i) definir um conjunto de alternativas não monetárias; ii) verificar as atuais medidas de compensação implementadas no supermercado; iii) avaliar a satisfação dos empregados relativamente ao atual pacote salarial e iv) quais as recompensas preferidas pelos colaboradores.

O projeto tem o seu suporte conceptual no capítulo da revisão da literatura, incidindo particularmente nos sistemas de incentivos, gestão de recursos humanos, sistema de compensação e respetivas componentes, enquadramento legal e motivação e desempenho dos trabalhadores. Seguidamente, aborda-se a metodologia a aplicar. No capítulo de diagnóstico caracteriza-se a empresa, a análise dos dados recolhidos e efetua-se a análise crítica que relaciona toda a informação recolhida e de onde resultam conclusões pertinentes. É no projeto de intervenção que se apresenta a proposta do sistema de incentivos composto por remunerações não-monetárias, sendo necessário para a sua conceção a definição dos perfis profissionais para cada secção, que envolve: as atividades a desempenhar, respetivos KPIs e competências; ficha de avaliação de desempenho por secção, que compreende a avaliação por objetivos e a avaliação por competências para alcançar o índice global de desempenho; e um mapa de objetivos por secção. O sistema de incentivos abrange uma elevada variedade de recompensas não-monetárias, permitindo que os colaboradores possam escolher apenas as que estão de acordo com as suas preferências e necessidades. É ainda apresentado no Projeto de intervenção uma proposta de melhoria do atual sistema de remuneração variável e um conjunto de benefícios a serem aplicados no supermercado.

Esta proposta, visa obter um impacto positivo ao nível da satisfação dos colaboradores, uma melhoria no alinhamento dos objetivos por secção com a organização e uma melhoria no sistema de gestão de desempenho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Gestão de Recursos Humanos

A essência de uma organização são as pessoas que nela trabalham e, para que ela tenha sucesso é crucial que os gestores compreendam como as organizações podem geri-las, de tal forma que, aumentem a capacidade produtiva e criativa, ao mesmo tempo que mantêm em limites sustentáveis os custos associados ao trabalho (Gomes *et al.*, 2008). É fundamental ter noção que cada pessoa difere em competências, aptidões, preferências, motivações, estilos, entre tantos outros fatores para saber orientá-las. Pretende-se, assim, compreender a importância destes conceitos no contexto de Gestão de Recursos Humanos (Martinez, 2015).

O conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) não é fácil de definir, existindo inúmeras definições de diversos autores sistematizadas a título de exemplo na Tabela 1.

Tabela 1- Definições do conceito GRH

Sherman (1996)*	Uma extensão de requisitos tradicionais da gestão de pessoal, que reconhece a interação dinâmica das atividades de pessoal entre si e com os objetivos e o planeamento estratégico da organização.
Noe, Greenberger & Wang (2002)*	O conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos empregados.
Kulik (2004)*	A gestão de recursos humanos é o processo global de gestão das pessoas nas organizações.
Cascio (2006)*	O sistema de GRH é “uma abordagem global de gestão” que inclui os aspetos de recrutamento/seleção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e gestão da mudança.
Purcell (2008)*	Políticas e práticas relacionadas com o fornecimento e utilização do recurso laboral requerido para que a firma alcance os seus objetivos comerciais.
Clegg, Kornberger & Pitsis (2008)*	Um conjunto de práticas e processos que incluem, de forma não exclusiva, os seguintes: atração e seleção de empregados de forma alinhada com a direção e a intenção estratégica da organização; gestão e facilitação do avanço e desenvolvimento de carreira dos empregados; estar a par ou além das regras e legislação de relações industriais e outras áreas de política laboral como a saúde e segurança ocupacionais, equidade, diversidade e não-discriminação; assegurar procedimentos uniformes e informação sobre as diversas dimensões do emprego e

	das políticas de recursos humanos disponíveis para os empregados que as queiram consultar.
Torrington, Hall, Taylor & Atkinson (2011)	Num âmbito estrito a gestão de recursos humanos, que também é designada por “gestão do pessoal”, as funções são explicadas pela identificação de quatro principais objetivos a serem alcançados: Gestão de efetivos, gestão do desempenho, gestão da mudança e gestão administrativa. Num sentido mais lato, o termo é igualmente utilizado para denotar uma abordagem particular para a gestão de recursos humanos, que é claramente distinta da "gestão do pessoal" que se centra apenas na força do trabalho. Desta forma, GRH significa mais do que uma “atualização do rótulo”, consiste numa filosofia orientada para as pessoas sendo estas encaradas como recursos.

Fonte: *Adaptado de Gomes *et al.* (2008)

Verifica-se que, ao longo dos anos houve uma evolução do conceito GRH e uma ampliação da sua notoriedade. De facto, embora a essência do conceito permaneça inalterável sendo a GRH uma área estratégica nas empresas que permite estabelecer uma “interação dinâmica das atividades de pessoal entre si e com os objetivos e o planeamento estratégico da organização” (Sherman, 1996) mantendo assim uma relação empregado/empregador mais vantajosa, foi-se complementado este conceito com políticas e práticas que lhe são inerentes, que irão permitir de forma mais eficaz o alcance de objetivos das empresas.

Mais recentemente, de acordo com o conceito apresentado por Torrington, Hall, Taylor & Atkinson (2011), averigua-se que no conceito GRH se distinguem dois tipos de interpretação de GRH, podendo comparar as lógicas subjacentes a cada uma das interpretações na tabela 2.

Constata-se que na visão mais estrita da gestão de recursos humanos, esta é mais direcionada para as políticas de RH, recrutamento e seleção, plano de carreira, avaliação de desempenho, gestão de talentos, clima organizacional, entre outros. Ou seja, atua no plano geral da empresa como um todo, tendo um papel altamente estratégico. Por sua vez, num sentido mais lato, a gestão de pessoal é focada em facilitar o crescimento e a contribuição de cada pessoa para o negócio, tendo sob sua responsabilidade a participação, envolvimento, capacitação e desenvolvimento das pessoas dentro das empresas. Tem como função humanizar as organizações, entende que o ser humano é único e possui características próprias, trabalhando as competências de cada colaborador

para desenvolvê-las em conjunto com a estratégia das empresas e em conformidade com seus valores e princípios por meio de treinamentos (Martinez, 2015).

Tabela 2- Diferentes interpretações de GRH

	Gestão de pessoal	Gestão de recursos humanos
Planeamento	Curto prazo, reativo, <i>ad hoc</i>	Longo prazo, proativo, estratégico
Contrato psicológico	Submissão	Compromisso
Sistemas de controlo	Controlo externo	Controlo interno
Perspetiva de relações laborais	Coletivista, baixa confiança	Individualista, elevada confiança
Estrutura/Sistema	Mecanicista, centralista	Orgânica
Tipo de papéis	Especialista/profissional	Gestor de linha
Critério de avaliação	Minimização de custos	Maximização da utilidade

Fonte: Adaptado de Martinez (2015)

A GRH tem vindo a evoluir a nível da teoria e da aplicação, tendo como sustentação teorias organizacionais (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingências, etc.) e teorias comportamentais (motivação e satisfação, poder e liderança, trabalho em equipa e participação, equidade e implicação, etc.) o que leva a refletir as mesmas insuficiências e aspetos positivos inerentes a estas teorias. Desta forma, a GRH tornou-se um objeto de estudo de crescente interesse, verificando-se nas últimas décadas um esforço de compreensão e de teorização do conjunto de práticas de gestão. Os diversos estudos de GRH revelam um conjunto de teorias implícitas a propósito do modo de funcionamento das organizações, dos grupos, dos indivíduos e um conjunto de práticas apeladas de GRH cujas designações são frequentemente mencionadas por dimensões, como: gestão estratégica de GRH, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e benefícios, relações laborais, saúde, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação do desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efetivos e gestão administrativa e jurídica. Estas estão estruturadas com base nas escolas de pensamento, as quais fornecem alicerces de natureza teórica para se entender e estruturar o conjunto de dimensões da GRH (Neves & Gonçalves, 2015).

Tendo como referência o modelo de certificação dos profissionais de GRH americanos, ainda segundo os mesmos autores, apresenta dimensões que integram conteúdos de natureza estratégica e de natureza operacional e variam em termos de importância. A estrutura assenta em seis dimensões: Gestão estratégica de GRH; Recrutamento e seleção; Formação e desenvolvimento; Remuneração e benefícios; Relações laborais; e Saúde, higiene e segurança. Por sua vez, estas são transversais aos diferentes níveis profissionais (profissional júnior, profissional sénior e profissional global) apresentando ponderações diferenciadas em termos de importância para cada nível profissional.

As práticas de GRH devem ser estruturadas de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano essencial à prossecução dos objetivos organizacionais. Assim, uma GRH eficaz é estratégica, ou seja, contribui para a estratégia, participa na sua implementação e reforça-a. Estas práticas podem dar origem a uma vantagem competitiva quando se potencializa pessoas e equipas cujas características são difíceis de imitar pela concorrência. Para tal, é necessária uma abordagem vertical que relaciona a estratégia organizacional e a estratégia de RH e uma abordagem horizontal, onde as práticas de gestão de pessoas têm de ser consistentes entre si (Gomes *et al.*, 2008).

Por fim, para se analisar o impacto das práticas de GRH no desempenho organizacional, deve ser adotada uma perspetiva sistémica dada a forma conjunta e simultânea da influência dos comportamentos individuais, grupais e organizacionais por parte das diferentes práticas. Isto é, as práticas de GRH sobre o desempenho individual ou organizacional intervêm em conjunto e em simultâneo e não individualmente ou isoladas. Mas, embora sejam entendidas como sistémicas, as práticas de GRH podem também gerar efeitos aditivos, de substituição e de interação (Neves & Gonçalves, 2015).

Em Portugal, a maioria das empresas ainda não tem um gestor sénior de RH no conselho da administração mas, tem-se registado uma evolução significativa, no sentido de uma maior componente estratégica da função. Atualmente, a maior parte das empresas de média e grande dimensão já tem uma estratégia de RH definida e delineada, com envolvimento na definição da estratégia empresarial. Alguns aspetos que são diferenciadores da GRH portuguesa relacionam-se com a característica feminina da cultura portuguesa, em conjugação com a baixa tolerância de incerteza que é paradoxalmente combinado com fracas competências de planeamento. Por exemplo, a utilização de fontes de recrutamento baseadas no conhecimento pessoal- *cunhas*; o facto de em Portugal a

promoção do empenho organizacional não ser um objetivo central da GRH, promovendo mais o empenho nas chefias- facto compatível com o paternalismo português e a escassez de contratos de trabalho a tempo parcial; e o excesso de contratos a prazo devido à rigidez da legislação laboral (Gomes *et al.*, 2008).

Em contrapartida, segundo os mesmos autores, as organizações portuguesas têm-se revelado e evoluído intensamente desde o início do séc. XXI, destacando-se a utilização de sistemas de incentivos monetários indexados ao desempenho individual e organizacional, a comunicação com os empregados mais individualizada e direta, o investimento em ações de formação e desenvolvimento de competências e ainda, a introdução de processos de gestão do desempenho aplicáveis a diferentes categorias de membros da organização.

2.2. O Sistema de Compensação

A compensação é um dos principais domínios da gestão de recursos humanos, podendo ser definida como a retribuição que cada trabalhador auferir pela sua participação na atividade de uma organização. Constitui uma transação na qual o empregador paga um determinado valor em troca de tempo, aptidões, conhecimentos, experiência e empenho, ou seja, é a pessoa que deve ser recompensada e não a função. Por isso, uma quantidade progressiva de empresas tem adotado políticas de compensação focalizadas nas competências detidas pelos colaboradores e não nos requisitos das funções. A compensação é igualmente um símbolo de estatuto, um determinante do estilo de vida, um elemento de diferenciação social e um fator político de assinalável importância (Gomes *et al.*, 2008).

O modo como as pessoas veem a compensação afeta a forma como elas se comportam, e esta tem diferentes perspetivas para um membro da sociedade, um acionista, um gerente ou um empregado. Este contraste sobre a compensação e os seus múltiplos significados pode causar alguma confusão, mas, no fundo, todos remetem para o mesmo sentido. Compensação ou pagamento, de uma forma geral, refere-se a todas as formas de retorno financeiro e serviços tangíveis e benefícios que os funcionários recebem em troca do seu valor para a organização (Milkovich, Newman & Gerhart, 2014).

Para Hill (1993) a compensação, tal como uma moeda, tem duas faces: representa rendimento para o empregado e custo para a empresa, sendo a compensação retratada

como uma “ponte comunicacional” entre a empresa e os seus colaboradores (Duarte, Esperança & Curto, 2006).

De acordo com Gomez-Meija & Balkin (1992), a análise estratégica das compensações é uma teoria contingencial e a conjugação da política salarial com a estratégia de negócio tem um forte impacto no desempenho da empresa (Mitra, Gupta & Shaw, 2011). Assim, os sistemas de compensação desempenham um papel significativo na promoção dos objetivos estratégicos das organizações.

Os sistemas de compensação, tradicionalmente, baseavam-se apenas no trabalho, ou seja, os funcionários eram apenas recompensados relativamente à função desempenhada. As remunerações portuguesas tendiam a ser baixas e não havia uma cultura consolidada de desempenho que diferenciase a remuneração em função da contribuição que os empregados davam para o sucesso do negócio. Em contrapartida dos baixos salários, havia um conjunto de benefícios e de programas sociais à disposição dos empregados, o que ajudava a amenizar a insuficiência dos salários e criava uma forte ligação dos empregados à empresa. De notar que, a componente salarial do sistema de remunerações era fixa, sendo desconhecido o conceito de remuneração variável, por não haver forma de medir o desempenho do trabalhador. Tratava-se de um sistema de remunerações com uma estrutura muito rígida, o que o tornava adequado para envoltentes de evolução previsível e reduzido dinamismo, sendo este o retrato da economia portuguesa nos anos 50 e 60 (Camara, 2011). Este sistema tradicional entrou em rutura após o primeiro choque petrolífero de 1973/1974 e da Revolução de Abril de 1974, tendo sido implementadas outras formas de compensação baseadas no mercado ou nas competências dos funcionários. A escolha da organização de um destes sistemas de pagamento está relacionado com os resultados organizacionais estratégicos que as organizações pretendem alcançar, como maior produtividade da força de trabalho, atitudes superiores da força de trabalho e melhores comportamentos dos membros (Milkovich *et al.*, 2014). Deste modo, no novo paradigma, acrescentaram-se princípios que tornam mais complexa a relação entre trabalho, pessoas e organização. As novas variáveis passam por compensar as pessoas de acordo com o seu contributo para a organização, compensar as competências, compensar de forma variável e motivar ao mesmo tempo que se assegura a flexibilidade e a capacidade adaptativa (Gomes *et al.*, 2008).

Do termo compensação, deve ser retido o efeito que o pagamento tem sobre a qualidade e a eficácia do capital humano, podendo influenciar a motivação e o comportamento dos funcionários de duas maneiras: o pagamento pode afetar a intensidade motivacional, direção e persistência dos funcionários, determinando os comportamentos dos funcionários, como o desempenho. Este efeito do pagamento constitui um incentivo, influenciando a motivação individual e agregada entre os funcionários. No entanto, o pagamento também pode ter uma influência indireta através do efeito de classificação sobre a composição da força de trabalho. Ou seja, diferentes tipos de estratégias de pagamento levam a uma retenção de diferentes tipos de pessoas. As organizações devem aplicar tipos de estratégias e políticas de pagamento que estejam de acordo com os funcionários que pretendem atrair (Gerhart & Fang, 2014).

2.2.1. Enquadramento Legal

Para compreender a prática remunerativa, mais concretamente em Portugal e no setor do retalho, é necessário realizar um enquadramento legal.

Para tal, deve ter-se conhecimento das várias formas de contratação coletiva existentes, sendo estas, segundo a legislação laboral portuguesa, os contratos coletivos de trabalho (CCT), os acordos coletivos de trabalho (ACT) e os acordos de empresa (AE), sintetizados na tabela 3.

Tabela 3- Instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho (IRCT)

<p>Contratos Coletivos de Trabalho (CCT)</p>	<p>Negociados entre associações patronais representativas das empresas suas associadas, de um determinado setor de atividade económica e associações sindicais que representam os trabalhadores ao serviço das empresas e nelas filiados. Podem ser horizontais, abrangendo só determinadas profissões ao serviço das Empresas ou verticais, sendo aplicáveis a todos os grupos profissionais que prestam serviço nas empresas de um determinado setor de atividade económica.</p>
<p>Acordos Coletivos de Trabalho (ACT)</p>	<p>Têm uma menor abrangência e são negociados entre um grupo de empresas da mesma área de atividade e as associações sindicais representativas dos trabalhadores ao seu serviço. São normalmente verticais, embora persistam ACT's horizontais, que são fruto do passado.</p>
<p>Acordos de Empresa (AE)</p>	<p>Regulam as condições de trabalho do pessoal ao serviço de uma empresa, normalmente de grande dimensão, e são negociados entre esta e os sindicatos representativos dos seus trabalhadores. Estes são, com raras exceções, verticais e têm uma limitada expressão no universo dos IRCT em Portugal.</p>

Fonte: Adaptado de Camara (2011)

No presente estudo, o IRCT aplicado é o Contrato Coletivo de Trabalho (CCT), sendo este o mais vulgarmente utilizada por todas as empresas.

A estrutura portuguesa da contratação coletiva produz, tendencialmente, tabelas de salários mínimos obrigatórios para as Empresas contratantes inferiores à prática de mercado. Tal facto, deve-se à esmagadora maioria dessas empresas serem PME's (cerca de 98%) cuja capacidade financeira e prática salarial são muito inferiores à das grandes empresas, como é o caso da empresa em estudo. Para compensar os salários reduzidos os sindicatos negociam a obtenção de outras regalias, sendo na sua maioria relacionadas com o bem estar dos associados e com a redução do horário de trabalho (Camara, 2011).

O CCT desta empresa é realizado com a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) que defende, promove e estuda o Setor da Distribuição, tendo por base a livre concorrência e a liberdade de acesso ao mercado por todos os agentes económicos. No contrato coletivo de trabalho de 2010 da APED no anexo III- Tabelas salariais, é possível constatar os níveis salariais segundo o nível e o âmbito profissional, embora esta tabela esteja desatualizada não estando de acordo com o atual salário mínimo (580€ segundo o PORDATA, 2018).

Legalmente, as retribuições mínimas garantidas aos trabalhadores abrangidos pelo CCT da APED envolvem os valores salariais atribuídos segundo as suas categorias profissionais, o subsídio de alimentação que segundo o CCT de 2010 é de 3,44€ por cada dia de trabalho efetivamente prestado, subsídio de férias cujo cálculo compreende a retribuição base mensal e as demais prestações retributivas que sejam contrapartida do modo específico da execução do trabalho, subsídio de Natal de valor correspondente a um mês de retribuição, subsídio dos dias de trabalho em dias de Domingo e Feriado a um subsídio correspondente a um dia normal de trabalho calculado segundo a fórmula (retribuição base x 12)/ (Nº horas de trabalho semanal x 52) (APED, 2010).

2.2.2. Componentes do Sistema de Compensação

A literatura sobre as componentes da compensação- pay mix ou componentes do pacote de remunerações é vasta apresentando diversas categorizações para este sistema.

As componentes da compensação podem ser classificadas como tangíveis vs intangíveis. As recompensas tangíveis, são também chamadas por Milkovich, Newman & Gerhart (2013) e Martocchio (2006) por recompensas transacionais, extrínsecas e financeiras.

Estas são definidas como recompensas que são mediadas externamente e que funcionam para satisfazer necessidades básicas, como necessidades fisiológicas e de segurança. As recompensas intangíveis, que também são denominadas por recompensas relacionais, intrínsecas e não financeiras, são geradas internamente e funcionam satisfazendo necessidades psicológicas de ordem superior (Renaud, Morin & Béchar, 2017).

Relativamente às recompensas tangíveis, Milkovich *et al.* (2013) referem que estas incluem dois elementos principais, nomeadamente a compensação em caixa e os benefícios, sendo este último dividido por benefícios tradicionais e *perquisites*. A compensação em caixa, ou pagamento direto, refere-se a aspetos essencialmente monetários da remuneração que se subdivide em 6 tipos de compensação: salário base, ajustes do custo de vida, pagamento por antiguidade, pagamento por mérito, incentivos de curto e longo prazo e planos de pagamento por conhecimento e *skills* (Renaud *et al.*, 2017). Na tabela 4 descrevem-se sumariamente cada uma destas componentes.

Tabela 4- Recompensas extrínsecas- Pagamento direto

Salário Base	Os empregados recebem um salário base, ou dinheiro, para desempenhar o trabalho que lhes compete. O salário base é recorrente, isto é, os funcionários continuam a receber salários base, desde que permaneçam nos seus empregos. As empresas atribuem o salário base de duas formas - como pagamento por hora em que os empregados são remunerados por cada hora trabalhada; e salário, ou seja, são recompensados por desempenharem as tarefas que lhes competem, independentemente do número real de horas trabalhadas. As empresas normalmente estabelecem os salários base de acordo com os fatores de compensação, tais como: o nível de competências, responsabilidade requerida para executar os trabalhos e as condições de trabalho influenciando, assim, o nível de pagamento.
Ajustes ao custo de vida (ACV)	Representam aumentos no salário base periódico, baseados em mudanças de preços indexadas pelo índice de preços ao consumidor (IPC). Os ACV permitem que os trabalhadores mantenham o seu poder de compra e o seu padrão de vida ao ajustar o salário base pela inflação.
Pagamento por antiguidade	Recompensam os empregados com acréscimos periódicos ao salário base de acordo com o tempo de serviço dos funcionários no desempenho das suas tarefas. Estes planos de pagamento assumem que os funcionários se tornam mais valiosos para as empresas com o tempo. A teoria do capital humano afirma que o conhecimento e as competências dos funcionários geram capital produtivo.

<p>Remuneração por Mérito</p>	<p>Assumem que a compensação dos funcionários ao longo do tempo deve ser determinada, pelo menos em parte, pelas diferenças no desempenho do trabalho. Os funcionários ganham aumentos permanentes no salário base de acordo com o seu desempenho. A remuneração por mérito paga recompensas de excelente esforço ou resultados, motiva o desempenho futuro e ajuda os empregadores a manter os empregados valorizados.</p>
<p>Pagamento por incentivo/Remuneração Variável</p>	<p>Os incentivos monetários de curto prazo são as únicas componentes que permitem recompensar com base no desempenho e no alcance parcial ou total de objetivos individuais pré-determinados, sem caráter de permanência. A avaliação do desempenho dos colaboradores pode ser desde o nível individual, através de medidas de “banda estreita” (como a avaliação de desempenho) até medidas de “banda larga” (cotação das ações no mercado de capitais). Contudo, nas medidas mais estreitas surgem alguns problemas de alinhamento entre os interesses organizacionais e individuais, dando origem a comportamentos distorcidos e aumentando a probabilidade de competitividade interna (Gomes <i>et al.</i>, 2008). O pagamento do incentivo é definido como uma compensação que flutua de acordo com a realização de alguns objetivos pré-estabelecidos, metas individuais ou grupais ou ganhos da empresa.</p> <p>Os incentivos não monetários são um ótimo complemento aos incentivos monetários servindo estes para o reconhecimento e recompensas para especificações de desempenho específicas. Há um foco limitado dos acadêmicos sobre o uso de incentivos tangíveis nas organizações, as recompensas que têm valor de mercado mas que não são dinheiro (como mercadorias, viagens, cartões de débitos pré-pagos) (Jeffrey, Dickinson & Einarsson, 2013).</p>
<p>Planos de Pagamento por conhecimento e Pagamentos por competência</p>	<p>Os planos de conhecimento pagam gestores, funcionários de serviço ou trabalhadores profissionais para aprender com êxito programas específicos. O pagamento baseado nas competências, usado principalmente em funcionários que realizam trabalho físico, aumenta o salário desses trabalhadores conforme eles o dominem. Estes programas recompensam os funcionários pelo seu potencial e pelas contribuições significativas que têm no trabalho.</p>

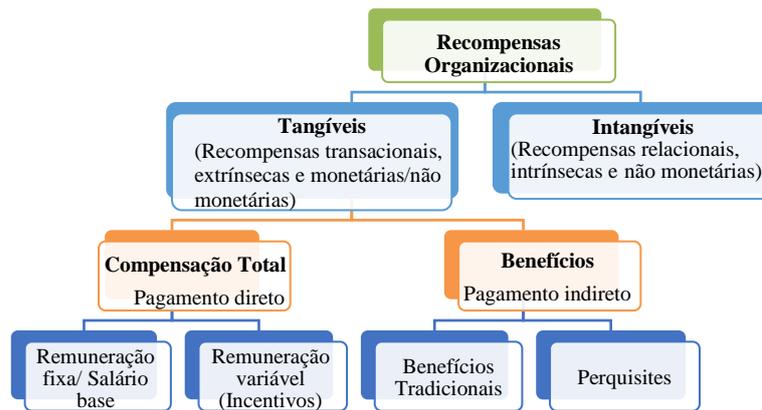
Fonte: Adaptado de Martocchio (2006)

No que diz respeito ao pagamento indireto, ou seja, aos benefícios, estes podem ser benefícios tradicionais que incluem os planos de pensão/aposentadoria, programas de saúde e bem-estar, tempo pago/dias de folga, seguro de invalidez e de desemprego (sendo alguns destes legalmente exigidos), enquanto os *perquisites* incluem recompensas como vales de refeições, associações a clubes, exames físicos/de saúde, ou seja, os *perquisites*

têm o objetivo de reduzir o stress dos funcionários decorrente das tarefas pessoais diárias, para melhorar o seu bem-estar físico e mental (Renaud *et al.*, 2017).

As componentes do sistema de compensação segundo Duarte (2015), Gomes *et al.* (2008) e Milkovich *et al.* (2014) resumem-se, portanto, à compensação total que inclui a remuneração fixa e remuneração variável (incentivos) e a componente benefícios, estando estas representadas na seguinte tabela.

Tabela 5- Componentes de um sistema de compensação



Fonte: Adaptado de Renaud *et al.* (2017) e Milkovich *et al.* (2014)

Na realidade portuguesa a compensação segmenta-se, geralmente, em 3 componentes: remuneração fixa que integra as componentes monetárias que têm um carácter regular e um valor constante que estejam ligadas à função ou às competências; remuneração variável que pode associar-se a diferentes períodos de atribuição (curto e longo prazo) flutuando em função dos resultados ou o alcance de objetivos que podem ser atribuídos em função do desempenho individual ou coletivo, podendo nesta componente assumir-se a existência de componentes monetárias que se assumem não monetárias devido ao modo como estas são atribuídas como, por exemplo: cartões pré-pagos e prémios em mercadorias; por fim, temos os benefícios (*fringe benefits*) que são atribuídos sob forma não-monetária como o seguro de saúde, vales de combustível e benefícios relacionados com bem-estar e família. Alguns benefícios são iguais para todos os colaboradores ao passo que, outros tendem a ser superiores à medida que se sobe na hierarquia organizacional. Apesar deste tipo de remuneração não ter um pagamento dito monetário, para efeitos de contratação e diagnóstico de remunerações deve calcular-se qual o valor monetário equivalente (Gomes *et al.*, 2008). Alguns exemplos destas componentes são ilustrados na tabela 6.

Tabela 6- Componentes da Compensação Total

Retribuições Fixas	Retribuições variáveis (incentivos)	Benefícios
<ul style="list-style-type: none"> ● Salário Mensal ● Subsídio de Natal ● Subsídio de férias ● Isenção de horário de trabalho ● Subsídios atribuídos de forma fixa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bónus anual ● Bónus a médio e longo prazo ● Comissões ● Distribuições de lucros ● Atribuição de ações da empresa consoante o desempenho desta ● Stock options ● Planos de stocks grants ● Complemento variável do salário 	<ul style="list-style-type: none"> ● Viatura da empresa ● Gasolina ● Seguro automóvel ● Plano médico ● Seguro de vida ● Plano de pensões ● Cartão de crédito ● Pagamento de quotas em clubes e associações ● Apoios para formação/educação

Fonte: Adaptado de Gomes *et al.* (2008)

2.3. Sistema de Incentivos

A definição de uma política de incentivos para Milkovich & Newman (2005) é um dos instrumentos de GRH que pretende alinhar o desempenho das organizações e o desempenho dos seus trabalhadores. Esta política baseia-se na análise do desempenho atual e na expectativa de que a introdução de um incentivo/remuneração variável permita uma melhoria nesse desempenho. Por forma a obter essa melhoria, a remuneração variável (RV) constitui-se como uma promessa do empregador face ao trabalhador em atribuir uma recompensa futura se for atingido um determinado nível de desempenho (Cloutier, Morin & Renaud, 2013).

A RV pretende, assim, melhorar o desempenho das organizações incentivando os trabalhadores a direcionar os seus esforços para alcançar os objetivos das organizações. De fato, como uma parcela do salário dos trabalhadores é baseada no nível de desempenho, os trabalhadores estão mais motivados a aumentar a sua produtividade. Assim, as remunerações variáveis podem ser usadas como uma ferramenta motivacional para promover uma melhoria na performance dos trabalhadores. É também importante entender o efeito do pagamento variável na satisfação salarial dos empregados sendo esta questão crucial para as organizações uma vez que, a satisfação salarial afeta a satisfação no trabalho (Martocchio, 2006). Estes sistemas de remuneração variável são ainda recomendados por especialistas em recursos humanos como Lawler (2000), uma vez que

estes sistemas são considerados como um forte agente de vantagem competitiva para a organização.

De notar que, estes incentivos podem ter um carácter dito monetário ou não monetário, sendo o objetivo deste estudo implementar um sistema de incentivos com foco nos incentivos não-monetários. É, por isso, essencial, confrontar os efeitos distintos com a aplicação destes dois tipos de incentivos. De acordo com Mahmood & Zaman (2010) os incentivos monetários acabam por ser confundidos com um salário mais elevado ou um pagamento fixo, enquanto o incentivo não monetário é sempre visto como um “prémio”. Embora seja visível um maior nível de esforço quando recebem prémios não monetários, assim como uma maior satisfação no trabalho, o estudo revela que um incentivo em dinheiro é preferido pelos empregados. Mas, por outro lado, quando estamos perante cortes nas recompensas, de acordo com Campbell & Kamlani (1997) os estudos demonstram que os trabalhadores respondem mais fortemente ao corte salarial do que aos aumentos salariais. Foi ainda testado o efeito da interrupção do bónus monetário que levou a uma diminuição significativa na produção, ou seja, no bónus monetário houve um maior efeito com a sua descontinuação do que com a sua aplicação. Pelo contrário, quando se procedeu ao corte dos incentivos não monetários estes não apresentaram diminuições tão significativas na produção.

Para que se consiga atingir melhores resultados com este tipo de sistema de incentivos, deve ser explícito os objetivos de curto e médio prazo que se pretendem atingir, quem serão os trabalhadores envolvidos (elegibilidade), quais os critérios de atribuição, qual a relação entre o grau de realização e a remuneração variável a receber, as formas de comunicação sobre o grau de realização e, finalmente, as características do pagamento, nomeadamente as datas em que ocorrerá (Duarte, 2015).

Estes sistemas de remuneração de desempenho podem ser caracterizados a nível individual grupal ou organizacional, assim como os respetivos incentivos por desempenho podem ter uma variedade infinita para cada um destes níveis (Gomes *et al.*, 2008). Embora estes sistemas de incentivos possam ser semelhantes em alguns aspetos, os sistemas de pagamento de desempenho de nível individual podem ser bastante diferentes dos que são baseados em grupos e organizações (Samnani & Singh, 2014).

Tendo em conta a classificação de Gerhart & Rynes (2003) há 3 dimensões de programas de pagamento por desempenho: resultado orientado (por exemplo, produção física, vendas, lucros, retorno total dos acionistas) ou desempenho orientado para o comportamento (supervisor ou avaliação de clientes com comportamentos específicos), avaliação do desempenho individual do empregado ou agregado (grupo, unidade, organização) e o grau de intensidade de incentivo (Gerhart & Fang, 2014).

De acordo com o mesmo autor, este tipo de sistema de incentivos por desempenho acarreta vantagens e desvantagens potenciais no pagamento por desempenho. A nível individual, tal como acontece com a maioria, o sucesso depende tanto do planeamento como da execução da estratégia. Coerentemente, quanto mais forte a intensidade de incentivo (mais tipicamente quando os planos baseados em resultados são usados), mais provavelmente são obtidos ganhos substanciais no desempenho, mas também irá resultar num maior risco/consequências negativas não-intencionais que possam ocorrer. Isto significa que, as organizações não devem apenas pensar como equilibrar o uso de medidas de desempenho baseadas nos resultados e no comportamento e medidas de desempenho baseadas nos indivíduos e grupos/organização, mas também no risco da escolha da intensidade de incentivo.

Alguns exemplos de incentivos individuais passam por bónus de produção ou pagamento à peça, em que o empregado ganha um determinado montante por cada unidade produzida, os planos de Taylor ou taxa diferencial, em que o montante aumenta à medida que aumenta o número de unidades produzidas, ou ainda as comissões que são mais comuns nas funções de vendas (Gomes *et al.*, 2008).

Uma série de limitações e efeitos negativos do pagamento por desempenho individual têm sido reivindicados ao longo dos anos, tais como: o pagamento não ser motivador segundo as teorias de Herzberg (1968) e Maslow (1943), lembrando que há muitas recompensas além do salário e que se deve medir a importância do dinheiro como fator motivacional; de acordo com Pfeffer (1998) o pagamento individual por desempenho (recompensas extrínsecas) têm um efeito prejudicial na motivação intrínseca no trabalho e "grandes recompensas extrínsecas podem realmente diminuir o desempenho em tarefas que criam criatividade e inovação"; prejudica a cooperação e o trabalho em equipa onde o trabalho é interdependente, ou seja, a teoria da equidade de Adams (1963) diz que o efeito das diferenças na remuneração entre empregados depende se a dispersão do salário

é considerada equitativa e, por fim, este tipo de sistema pode funcionar bem na medida em que a unidade para atingir os objetivos pode ser tão implacável que fará com que outros objetivos importantes sejam ignorados (Gerhart & Fang, 2014).

Pode também desencadear um aumento na concorrência individual, produzindo consequências intencionais como é o caso do *bullying*. *Bullying* no trabalho prende-se com o assédio, ofensa e excluir alguém socialmente ou afetar negativamente o trabalho de alguém. Salin (2003) argumentou que, o sistema de recompensas nas organizações pode ser estruturado de forma a encorajar o comportamento de *bullying* entre os funcionários. Por exemplo, sistemas de promoção que compensam os funcionários por manipularem ou prejudicarem outro funcionário, incentivam comportamento de *bullying* na organização e sistemas de classificação dos funcionários que também podem provocar *bullying* entre os funcionários concorrentes (Samnani & Singh, 2014).

Como no retalho as tarefas são alocadas por secção e não individualmente (salvo raras exceções), é mais congruente que os bónus ou as comissões sejam atribuídos por secção/equipa. Mas, é importante ter em consideração que, também podem ocorrer diversas dificuldades na compensação em equipa. Uma delas consiste no modo como é atribuído o incentivo entre os membros da equipa, sendo uma solução viável para este problema a distribuição equitativa do bónus. Outra adversidade prende-se com a “preguiça social”, ou seja, nem todos os colaboradores se esforçam de igual forma para o cumprimento do objetivo final, sabendo que independentemente do seu contributo vão usufruir igualmente do bónus. Deste modo, para evitar este tipo de situações propõe-se a supervisão mútua entre os membros da equipa, a pressão social exercida pelos membros da equipa sobre os mais “indolentes”, uma cultura de equipa que valoriza a reputação do indivíduo entre os colegas e o comportamento exemplar do líder da equipa (Gomes *et al.*, 2008).

Relativamente ao sistema de incentivos organizacional, alguns dos exemplos passam pelo sistema de participação nos lucros em que todos os colaboradores recebem uma parte dos lucros da empresa; sistemas de participação dos ganhos com base em poupança de custos na empresa; e, “pagamento em risco”, ou seja, uma percentagem da remuneração variável dos colaboradores é “cativo” e apenas pago se os objetivos organizacionais forem alcançados (Gomes *et al.*, 2008).

Deste modo, ainda seguindo os mesmos autores, de uma forma generalizada, são muitas as empresas que afirmam usar o salário baseado no desempenho mas, uma análise mais detalhada revela muitas diferenças nas especificidades dos planos de pagamento por desempenho em todas as empresas. Uma série de diferenças são cruciais para afetar o sucesso do plano de pagamento por desempenho, ou seja, as dimensões em que as diferenças podem ocorrer incluem: o pagamento baseado no desempenho organizacional, em grupo ou individual; o pagamento ser baseado em medidas objetivas, parciais ou subjetivas; avaliações de supervisão; a proporção do salário variável; e a eventualidade do pagamento baseado no desempenho ser complementado com outras recompensas.

2.4. Motivação e Desempenho dos trabalhadores

Se se pretende melhorar o desempenho e os níveis de produtividade dos colaboradores, é necessário motivar os colaboradores para o seu trabalho através da compreensão, do compromisso e do reconhecimento. Para obter motivação, de forma sustentada, é imprescindível que a empresa faça uma correta gestão dos fatores de satisfação, dos quais fazem parte a compensação intrínseca e extrínseca. E é esta “equação” que falha frequentemente e que não permite às empresas alcançar os resultados desejados (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

A compensação é um fator importante para cativar candidatos, motivar pessoas e mantê-las na organização. É importante tanto para pessoas com fracos salários, porque lhes permite satisfazer necessidades básicas e de segurança, como para quem se situa no topo da escala hierárquica e de responsabilidade, sendo um fator de prestígio, *status* e reconhecimento (Naji, 2014).

As teorias de compensação (teoria da expectativa, da equidade e da agência) concordam em grande medida que os incentivos e o reforço são fatores chave para desencadear comportamentos essenciais no local de trabalho, como o desempenho dos funcionários e a atração/retenção dos funcionários. A teoria da expectativa de Vroom (1964), Porter & Lawler (1968), Lawler (1981), ajuda a explicar o comportamento das pessoas em relação às recompensas que uma empresa disponibiliza. De acordo com esta teoria há 3 aspetos que determinam a motivação: o julgamento quanto à probabilidade de que esse nível de desempenho leva a um determinado resultado (instrumentalidade); um julgamento quanto à probabilidade de um esforço levar a um determinado nível de desempenho (expectativa); a importância do resultado para o indivíduo (valência) (Shittu, 2008). Lawler (2010)

ênfatisa fortemente a necessidade de recompensar os funcionários de acordo com o valor que eles trazem para a organização, pois uma organização que lucre com o desempenho de um funcionário deve compartilhar o seu sucesso com esse funcionário sendo, por isso, a compensação uma maneira de conseguir o compromisso dos funcionários com a organização (Gerhart & Fang, 2014).

A teoria dos dois fatores de Herzberg (1968) questionou diretamente se o dinheiro era um importante motivador no local de trabalho, categorizando o dinheiro como um “fator de higiene”(Gerhart & Fang, 2014). Este fator está relacionado com a insatisfação no trabalho, sendo o fator higiênico uma expectativa normal do trabalhador não gerando, por isso, satisfação, sendo a sua ausência o que conduz à insatisfação e a sua presença o que evita a insatisfação. São também considerados “fatores de higiene” a segurança, o estatuto, as relações com os subordinados, a vida pessoal, as relações com o grupo, as condições de trabalho, a supervisão e a política geral da empresa. Desta forma, segundo Herzberg, para motivar e satisfazer os trabalhadores é necessário atuar ao nível dos “fatores motivacionais” sendo esses o crescimento, a responsabilidade, o trabalho em si, o reconhecimento e a realização, evidenciando a necessidade de incrementar estes fatores para levar a cabo a produtividade nas organizações (Camara *et al.*, 2013).

Edward Lawler propôs uma distinção entre as recompensas que a pessoa recolhe da natureza do trabalho que desenvolve, da visibilidade, reconhecimento e prestígio que o mesmo lhe proporciona, bem como do sentido de realização pessoal dele decorrente, as quais apelida de recompensas intrínsecas, e um conjunto de outras que não têm ligação direta com o trabalho desenvolvido, que denomina recompensas extrínsecas. Ou seja, as recompensas intrínsecas representam o que seria os fatores motivacionais segundo Herzberg que, por sua vez, representavam a auto-realização e a auto-estima segundo a teoria de Maslow (Camara *et al.*, 2013). Estas últimas, são então consideradas fatores diferenciadores e estratégicos entre empresas.

Por sua vez, a teoria da equidade sugere que os colaboradores estão interessados em manter a equidade nas suas relações com a organização (Shittu, 2008). De acordo com Adams (1965), os indivíduos comparam a proporção da sua recompensa pela realização de um objetivo (ou seja, o resultado) com o esforço que tiveram para o alcançar. Se os índices são percebidos como equivalentes ou as diferenças entre eles são percebidas como justas, os indivíduos que fazem as comparações consideram as suas recompensas

equitativas (Liccione, 2007). Claramente, se os retalhistas fornecerem aos seus funcionários um pacote remuneratório satisfatório, o esforço irá melhorar, mas se os funcionários acreditarem que estão a ser tratados de forma injusta, eles irão agir de forma a reduzir a tensão causada por tal desigualdade (Shittu, 2008).

No entanto, a visão dominante da compensação depende quase que exclusivamente dos pressupostos da teoria da agência. Uma relação de agência define-se com um contrato entre um interveniente principal (o empregador) e um agente (o empregado), sendo o objetivo do empregador alinhar os objetivos do empregado com os seus objetivos (Gagné & Forest, 2008). Assume-se que ambos os lados procuram a troca mais favorável e possível agindo de forma oportunista assim que possível. A compensação é um elemento importante nesta teoria, porque é usada para manter os empregados na linha: os empregadores identificam comportamentos e resultados importantes e pagam especificamente para atingir os níveis desejados de cada um. Tais sistemas de incentivo penalizam os funcionários que não cumprem com as suas funções, proporcionando recompensas proporcionalmente menores (Gerhart & Fang, 2014).

Para influenciar o bom desempenho dos trabalhadores é necessário que estes se sintam motivados e satisfeitos com a estrutura remuneratória e com o nível de pagamento que lhes é oferecido. Sabendo que cada indivíduo tem diferentes necessidades, as suas motivações também serão diferentes. Os empregadores precisam de conhecer bem os seus funcionários e usar diferentes táticas para motivar cada um deles com base nas suas necessidades pessoais. Assim sendo, se a remuneração for apropriada e atender às suas necessidades, os trabalhadores irão mostrar uma maior satisfação no trabalho e refletir atitudes positivas em relação aos objetivos da organização (Adyasha, 2013).

Para limitar as preferências específicas dos funcionários foi criado o conceito de compensação flexível. A compensação flexível baseia-se na ideia de que apenas o funcionário individual sabe o pacote de recompensas que melhor se adequa às suas necessidades pessoais. Os funcionários que abominam o risco poderiam optar por um pagamento mais básico e menos remuneração por incentivo. Podem, também, ser selecionadas as compensações entre remunerações e benefícios. O ingrediente chave neste novo conceito é uma análise cuidadosa dos custos para garantir que o valor monetário do pacote que um empregado selecionar atenda aos limites orçamentários do empregador (Gomes *et al.*, 2008).

Este tipo de compensação representaria uma boa solução para organizações altamente complexas e hierárquicas, como os supermercados, que têm inúmeros postos de trabalho numa variedade de áreas de especialidade, devendo considerar diversos fatores como o conhecimento técnico, os requisitos de tomada de decisão, a gestão de outros e as responsabilidades financeiras. Estes fatores acabam por originar a matriz que é utilizada na distribuição e alocação de níveis de remuneração para diferentes posições nos supermercados. No geral, os resultados demonstram que a maioria dos empregados dos supermercados não estão satisfeitos com o seu nível de remuneração e regularmente comparam o seu nível de salário com os outros, tanto internamente quanto externamente. Da mesma forma, alguns aspetos do compromisso organizacional (estrutura salarial e nível de pagamento) influenciam diretamente a atitude dos funcionários em relação à organização, ao sucesso, à satisfação dos funcionários e ao volume de negócios (Shittu, 2008).

O baixo salário neste setor desencadeia uma procura constante por um emprego alternativo sendo o emprego no setor retalhista apenas uma etapa para o avanço da carreira. Assim, segundo Shittu (2008), os gerentes dos estabelecimentos de retalho de venda ao público devem rever a abordagem geral dos sistemas de compensação dos empregados, a fim de induzir satisfação no nível de pagamento entre os funcionários. Tal abordagem, pode gerar uma imagem favorável desses retalhistas entre os funcionários e a transformação do emprego no retalho numa opção atraente para homens e mulheres qualificadas.

3. MÉTODO

3.1. Metodologia

Recorreu-se a uma metodologia mista, ou seja, combinaram-se métodos de pesquisa quantitativos e qualitativos. Normalmente, considera-se que um processo completo de inquirição deve começar por uma fase qualitativa, sob forma de um conjunto de entrevistas, a que se segue uma fase quantitativa (Ghiglione & Matalon, 2001).

Creswell & Clark (2007) sugeriram quatro tipos principais de delineamentos de métodos mistos: (1) triangulação (ou seja, alienar dados qualitativos e quantitativos para entender um problema de pesquisa); (2) embutido (isto é, usar dados qualitativos ou quantitativos para responder a uma questão de pesquisa dentro de um estudo amplamente quantitativo ou qualitativo); (3) explicativo (usar dados qualitativos para ajudar a explicar ou elaborar resultados quantitativos); e (4) exploratório (recolher dados quantitativos para testar e explicar uma relação encontrada em dados qualitativos). Independentemente do tipo de desenho de pesquisa empregado, a característica principal da pesquisa de métodos mistos é a combinação sequencial ou concorrente de métodos quantitativos e qualitativos dentro de uma única pesquisa (Venkatesh, Brown & Bala, 2013).

Neste estudo é aplicada uma metodologia mista com carácter explicativo, pois numa primeira fase são realizadas entrevistas (metodologia qualitativa) à chefia, aos chefes de secção e, no caso de secções maiores, a mais um colaborador por secção. Posteriormente, procedeu-se à aplicação de um questionário aos colaboradores da empresa que permite compreender e estabelecer uma relação com os dados recolhidos nas entrevistas realizando uma inferência estatística.

3.2. Amostra

Os dados deste projeto foram recolhidos numa empresa de venda de produtos alimentares ao consumidor final com sede em Coimbra. Por questões que se prendem com confidencialidade, será doravante denominada por “supermercado”.

O supermercado conta com 33 colaboradores, o CEO, o Adjunto e o Diretor de Recursos Humanos, que constituem a população alvo deste estudo.

3.3. Técnica de Recolha e de Tratamento de dados

As técnicas de recolha de dados aplicadas no estudo são a entrevista, o questionário e a análise documental.

Na análise documental recorreu-se à análise de relatórios de contas relativamente a 2017, mapas de salários e documentos internos da empresa procedendo apenas à análise de dados com referência ao objeto de estudo – nomeadamente, as remunerações. Esta fonte de evidência tem como vantagens a estabilidade, pois refere fatos e permanece imutável ao longo do tempo; a exatidão, na medida em que são dados recolhidos por outros investigadores, em princípio com algum rigor científico; e a abrangência, pois cobre diferentes aspetos. No entanto, também, estão inerentes algumas desvantagens a este processo, como o seu difícil acesso, o que não se constatou neste estudo, e os relatórios influenciados pelo preconceito do autor (Barañano, 2004).

De acordo com Bingham e Moore (1924) a entrevista retrata uma conversa que tem em vista um objetivo. Este tipo de fonte de evidência oferece a grande vantagem de estar explicitamente focado no tópico em estudo e permitir a generalização dos resultados obtidos a toda a população. Contudo, podem surgir limitações, quer na formulação das perguntas, quer nas respostas fornecidas pelos entrevistados (Barañano, 2004). Na entrevista a distinção essencial é entre a entrevista com um objetivo de diagnóstico e a entrevista de estudo, que visa uma generalização. Neste caso, estamos perante uma entrevista de estudo, ou seja, não se espera qualquer benefício pessoal para o entrevistado, o entrevistado submete-se à entrevista, porque aceita despende tempo das suas atividades normais. Para além disso, trata-se de uma entrevista de caráter exploratório, ou seja, o entrevistador não tem conhecimentos no domínio da investigação (Ghiglione & Matalon, 2001).

No anexo 1 e 2 são apresentados os guiões elaborados para a entrevista com a chefia e a entrevista com os colaboradores, respetivamente. Estas são estruturadas/diretivas, ou seja, o entrevistador dirige ao entrevistado uma série de questões numa ordem pré-estabelecida e o entrevistado pode dar respostas tão longas quanto desejar (Barañano, 2004). São realizadas duas entrevistas distintas: uma entrevista à chefia que engloba o CEO da empresa, o Adjunto e o Diretor dos Recursos Humanos e entrevistas aos chefes de secção (Talho, Charcutaria, Peixaria, Fruta, Padaria, Reposição, Frente de Loja/caixa) e a alguns colaboradores contando com o total de 11 entrevistas. Na entrevista à chefia teve-se como

intuito conhecer melhor a empresa, apurar as atuais práticas remuneratórias, compreender o atual Sistema de Incentivos e os seus objetivos, conhecer a perspetiva da empresa relativamente ao tema remunerações alternativas, nomeadamente não monetárias e verificar se existe um sistema de avaliação de desempenho. As entrevistas aos chefes de secção e aos colaboradores foram realizadas individualmente durante o horário laboral, com o objetivo de averiguar a sua satisfação relativamente ao atual pacote remuneratório (recompensas extrínsecas e intrínsecas), a sua perspetiva relativamente à motivação e a satisfação com o atual sistema de avaliação e respetivos objetivos.

O questionário é a ferramenta utilizada para a obtenção de informações preliminares, onde o entrevistador tem conhecimentos aprofundados sobre o tema em análise e foca explicitamente os aspetos essenciais em que tenciona aumentar os seus conhecimentos, pretendendo-se verificar hipóteses previamente formuladas e descrever a população. Por definição, um questionário é um instrumento rigorosamente estandardizado, tanto no texto das questões, como na sua ordem (Ghiglione & Matalon, 2001). Este é essencialmente constituído por questões fechadas, ou seja, é apresentado à pessoa uma lista pré-estabelecida de respostas possíveis que melhor corresponde à resposta que deseja dar, sendo também apresentadas questões abertas, que permitem dar apoio na interpretação dos resultados. As questões fechadas têm como vantagem o facilitismo na codificação e na análise dos resultados, mas é necessário ter em atenção a elaboração das listas de respostas, pois é certo que uma lista pré-estabelecida tanto pode alargar como restringir, aos olhos do entrevistado o campo de possíveis respostas. Relativamente ao conteúdo, estas questões são classificadas como “questões sobre opiniões”, ou seja, procura-se informação sobre as opiniões, preferências, atitudes do entrevistado, as quais são impossíveis de obter de outra forma (Barañano, 2004).

O preenchimento dos questionários realizou-se entre os dias 5 e 13 de Março numa sala de reuniões da empresa, tendo sido reunidos nestes dias grupos de trabalhadores entre 4 a 8 pessoas, aos quais foi permitido uma saída antecipada do seu horário laboral para o devido efeito. Optou-se que os colaboradores preenchessem os questionários na empresa com a presença do inquiridor permitindo, assim, promover uma breve contextualização do tema abordado no questionário e realçar o seu anonimato, embora os questionários apresentassem na introdução o seu propósito e as informações do seu carácter anónimo. Esta abordagem permitiu também evitar *missings* e a eliminação de questionários indevidamente preenchidos.

Antes de iniciar o questionário foram apresentadas três definições (Remuneração Fixa, Remuneração Variável, Benefícios) que permitiam ao inquirido compreender conceitos relevantes para o preenchimento do questionário. Antes de cada parte foram fornecidas instruções para o seu devido preenchimento.

Neste estudo foi aplicado um questionário aos colaboradores composto por três partes: na primeira parte foi feita a adaptação de um Inquérito de Satisfação no trabalho, nomeadamente a versão portuguesa adaptada por Malheiro (2009) do “Job Satisfaction Survey” ou mais conhecido por JSS de Spector (1985) com o objetivo de avaliar a satisfação dos trabalhadores relativamente ao foco do estudo, ou seja, as recompensas, questionário este apresentado no anexo 3.

A versão original de JSS é composta por um total de 36 itens, sendo 19 invertidos, agrupados em nove subescalas compostas por quatro itens cada. As subescalas são Pagamento, Promoções, Supervisão, Benefícios, Colaboradores, Procedimentos, Natureza do Trabalho, Reconhecimento e Comunicação. De salientar que, os itens que compõem cada subescala não são apresentados sequencialmente. Cada item é avaliado numa escala tipo Likert de seis pontos (1- Discordo Fortemente a 6- Concordo Fortemente). Todas estas características permanecem inalteradas aquando da adaptação do instrumento para a população portuguesa realizado por Malheiro (2009).

Neste estudo, o questionário sofreu algumas alterações, estando este presente no anexo 4 na Parte I, não tendo sido consideradas todas as subescalas, pois como o objetivo é avaliar a satisfação relativamente às recompensas, e segundo os autores consultados para esta temática, não foram referidas a “Supervisão”, “Colaboradores” e “Procedimentos” como fatores de recompensas. Para além disso, não foi considerada a “Promoção” uma vez que o tipo de setor avaliado não tem perspetivas de promoção, como tal, considerou-se que não apresentaria informações relevantes para o estudo. Assim sendo, as subescalas que irão ser avaliadas neste questionário serão o Pagamento e Benefícios que representam as Recompensas Extrínsecas, e o Reconhecimento, a Natureza do Trabalho e a Comunicação que representam as Recompensas Intrínsecas, como se pode ver no anexo 5.

A escala aplicada foi também alterada sendo reduzida para uma escala de 5 pontos do tipo Likert em que 1-Discordo Totalmente, 2- Discordo, 3- Não Concordo/Nem Discordo, 4- Concordo e 5- Concordo Totalmente. A escolha do número de pontos na escala tem um grande impacto na análise dos dados, investigadores concluíram que escalas de cinco

pontos eram suficientes (Lissitz & Green, 1975), dado que não foi observado um ganho de confiabilidade em escalas com mais que cinco pontos. O uso de uma escala com muitos pontos pode não resultar numa base de dados válida, pois o tamanho da amostra pode resultar numa dispersão entre os inquiridos limitando o uso de alguns testes estatísticos (Viswanathan, Sudman, & Johnson, 2004).

A ordem de algumas questões foi modificada e, algumas afirmações que eram apresentadas na negativa foram convertidas para neutras, tendo também sido alterada a sintaxe de algumas afirmações, embora ainda persistam 5 itens com conotação negativa, nomeadamente o item 6 – “Os aumentos salariais são raros e muito distantes no tempo”; 9- “Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido”; 15- “Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui”; 17- “Há benefícios que devíamos ter e não são tidos em conta” e 20- “Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização” é necessário uniformizar as escalas transformando os itens na positiva, como se pode ver no anexo 5. Tais alterações deveram-se à análise do teste-piloto, que permitiu concluir a existência de dificuldades com a interpretação de alguns itens com conotação negativa, assim como algum vocabulário que teve de ser alterado para sinónimos mais claros.

Tendo em conta todas estas alterações deixou de ser possível considerar este questionário validado, não sendo possível comparar os alfa (α) de Cronbach (representam a correlação entre os scores de cada item com o total da escala (satisfação)) do presente estudo com a versão de Malheiro e a de Spector.

Na segunda parte do questionário, presente no anexo 4, elaborou-se uma lista de recompensas do tipo financeiro e não financeiro. Esta parte foi subdividida em duas secções em que na primeira, Secção A, se pretendia avaliar a satisfação dos trabalhadores relativamente às atuais recompensas implementadas pela empresa sendo cada item avaliado numa escala de 5 pontos do tipo Likert de 1-Totalmente Insatisfeito a 5- Totalmente Satisfeito e 0- N/A, no caso das recompensas não serem aplicadas pela empresa. Na secção B, tendo em conta a mesma lista apresentada na secção anterior, propõem-se que os trabalhadores escolham, no máximo, 10 recompensas que são para si as preferenciais e que gostariam que fossem melhoradas/implementadas. É também solicitado que coloquem as suas escolhas por ordem de preferência. Ainda nesta parte são introduzidas duas perguntas de resposta aberta que permitem ao colaborador referir se gostaria de beneficiar de outro tipo de recompensas que não tenham sido apresentadas no questionário e sugestões relacionadas com o objeto de estudo.

Por fim, na última parte do questionário fez-se o levantamento dos dados sócio-demográficos dos colaboradores da empresa, dados gerais dos inquiridos e da relação do inquirido com a organização. Nesta parte todas as questões são de resposta de escolha múltipla.

4. DIAGNÓSTICO

4.1. Caracterização da Organização

Esta empresa, designada por “supermercado”, opera no setor retalhista de produtos alimentares sendo a sua atividade principal a venda destes ao público/consumidor final. Foi fundada em 1991 com sede em Coimbra e trata-se de uma sociedade por quotas, sendo constituída apenas por dois sócios um com 60% de participação e outro 40%.

A empresa iniciou a sua atividade em 1999 com a abertura de um supermercado com marca própria, sucedendo a abertura de outras lojas em 2001 e em 2005 noutras localidades. Ao longo dos últimos 5 anos a empresa sofreu várias alterações ao nível do negócio e dos recursos humanos. Em 2014 associou-se a uma cadeia de supermercados do tipo *franchising* em que a gestão do supermercado continua a ser feita pelos mesmos sócios, mas os lucros desta passam a ser repartidos entre a empresa e o parceiro consoante o investimento de cada um.

Para se associar a este *franchising*, o investimento foi repartido entre a marca e o responsável pela loja e aplicado em infraestruturas, como o terreno, o edifício, a adaptação de interiores e as taxas de licenciamento camarárias, tendo sido para isso adaptado o espaço que representava o primeiro supermercado. À marca de *franchising* cabem os custos do equipamento da loja e os custos de licenciamento associados à aprovação do projeto, junto do Ministério de Economia.

A redefinição do negócio permitiu um grande impulso nas vendas e nos resultados, e o aumento substancial do número de colaboradores contratados, que atualmente correspondem a aproximadamente 40 colaboradores. A associação a este tipo de estratégia, “*franchising*”, passou a ser a principal chave do negócio, de modo que, no presente estudo, apenas este supermercado será alvo de análise. Este supermercado associado a *franchising* faz parte de uma cadeia de supermercados com lojas por todo o país que oferece ao consumidor produtos de qualidade a preços competitivos, cultivando uma relação de confiança com os seus clientes. Destaca-se pela comercialização de produtos alimentares e não alimentares, incluindo medicamentos não sujeitos a receita médica e ainda produtos de marca própria.

Relativamente à organização do supermercado associado a *franchising*, este organiza-se em 3 setores: Secções de Perecíveis (Frescos) que engloba o Talho, Peixaria, Fruta &

Legumes, Charcutaria, Lácteos, Leite, Padaria e Take-Away; a Secção dos Não Percíveis (Secos) que abrange a Mercearia, Bebidas, DPH (Detergentes, Produtos de Higiene) e Bazar Ligeiro (Petfood, Electrodomésticos); e, por fim, a Frente-Loja que envolve as operadores de caixa e o Espaço Bem-estar que fornece medicamentos não sujeitos a receita médica.

Relativamente às dimensões da GRH do supermercado, em termos gerais, este adota uma estratégia de GRH com foco na melhoria da qualidade, demonstrando uma preocupação com a quantidade de resultados e com todo o processo inerente para o seu alcance e um elevado comprometimento com os objetivos estabelecidos, promovendo assim, um crescimento sustentável. Assume uma cultura progressista, assente numa filosofia orientada à mecânica de equipas.

São ausentes processos de recrutamento e seleção, aplicando-se apenas alguns critérios de escolha dos candidatos. Dependem, essencialmente, da vaga de trabalho disponibilizada, por exemplo, no caso de ser para a secção talho/peixaria dá-se preferência a candidatos com formação no manuseamento de carnes/peixes e que tenha conhecimentos no produto. O único requisito exigido para todas as secções é a boa apresentação do candidato e capacidades linguísticas/de comunicação razoáveis uma vez que, uma das suas funções passa pelo atendimento de excelência ao cliente.

Relativamente aos planos de formação e desenvolvimento, para além do acesso a formações para integrarem no supermercado são concedidas, ao longo do ano, formações noutros supermercados do *franchising* que permitem aprimorar os seus conhecimentos. Em todas as secções, com uma periodicidade mensal, são feitas auditorias por formadores especializados com o objetivo de incrementar novos conhecimentos e esclarecer dúvidas que possam surgir no desempenhar das suas tarefas.

Quanto à política de comunicação, embora haja uma boa relação entre chefia e colaboradores que permite o esclarecimento de dúvidas prontamente, não é estruturada uma política de comunicação, ou seja, normas que definam concretamente o planeamento, o desenvolvimento e a aplicação no processo de comunicação o que poderá levar a possíveis falhas de comunicação. No supermercado são apenas realizadas, esporadicamente, algumas reuniões que, nem sempre, permitem a interação e troca de ideias entre a chefia e colaboradores e entre os próprios colaboradores.

Não se verifica, também, a existência de um sistema de avaliação de desempenho. Embora seja feito o acompanhamento do alcance de objetivos definidos por secção, não há um sistema de avaliação para tal efeito. A elaboração destes objetivos demonstra a tentativa em investir em políticas de RH estratégicas, melhorando o seu foco no capital humano, mas, apenas a aplicação desta prática não foi suficiente. O supermercado apresenta ainda uma política de RH muito direcionada para a parte operacional, ou seja, uma política de RH tradicional, que se foca essencialmente em procedimentos como seleção, contratação e formação dos colaboradores.

Neste projeto, a prática de RH em estudo são as Remunerações e Benefícios. Deste modo, para uma análise mais aprofundada desta prática apresenta-se, de seguida, a sua caracterização.

4.1.1. Caraterização do sistema de compensação

Esta empresa rege-se segundo o contrato coletivo de trabalho da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED), tal como já foi referido na revisão de literatura. Neste contrato estão definidas as categorias profissionais, respetivas funções e os níveis salariais atribuídos segundo o âmbito profissional.

As retribuições mínimas atribuídas aos colaboradores variam entre o nível II- Diretor de loja a XIII- Praticante de padaria/Operador-ajudante, como se pode constatar no Contrato Coletivo de Trabalho 2010 no anexo III, tabelas salariais cujo valor não se consegue apurar ao certo devido à desatualização dos dados fornecidos. Apenas se sabe que, as categorias mais baixas recebem o ordenado mínimo de 580€ e as categorias mais altas cerca de 1100,58€+20% sendo a este valor acrescentado o subsídio de alimentação de 3,44€/dia, segundo o âmbito geográfico. O trabalho prestado em dias de descanso semanal e em feriados é pago com acréscimo de 100% sobre a remuneração base do trabalhador. Os trabalhadores cujo período normal de trabalho inclui a prestação de trabalho ao domingo terão direito por cada domingo de trabalho a um subsídio correspondente a um dia normal de trabalho.

Para além desta retribuição mínima, são atribuídos prémios por secção, mediante o cumprimento de objetivos estabelecidos pela empresa, sendo este prémio atribuído mensalmente cujo valor é de 50€ por colaborador. Na frente de loja também são atribuídos prémios, semanalmente, no valor de 25€, pelo desempenho individual de cada trabalhador

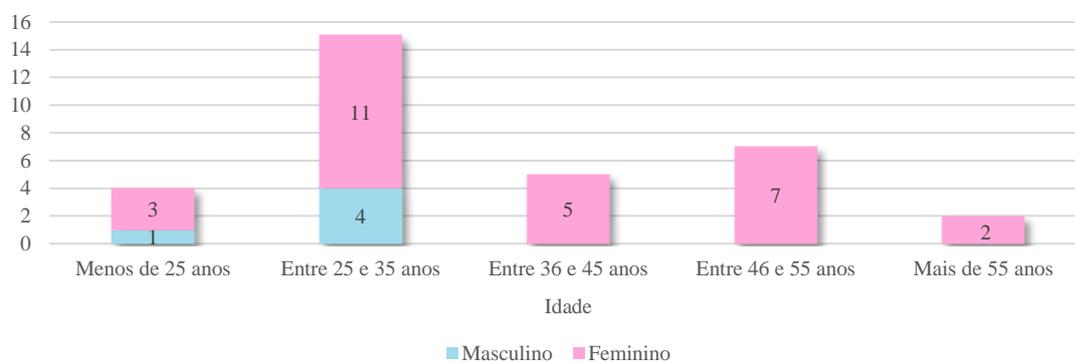
e em competição com trabalhadores de outros supermercados de *franchising*, ou seja, este objetivo não é definido pela empresa, mas sim pelo *franchising*.

4.2. Resultados do estudo

4.2.1. Perfil demográfico da amostra

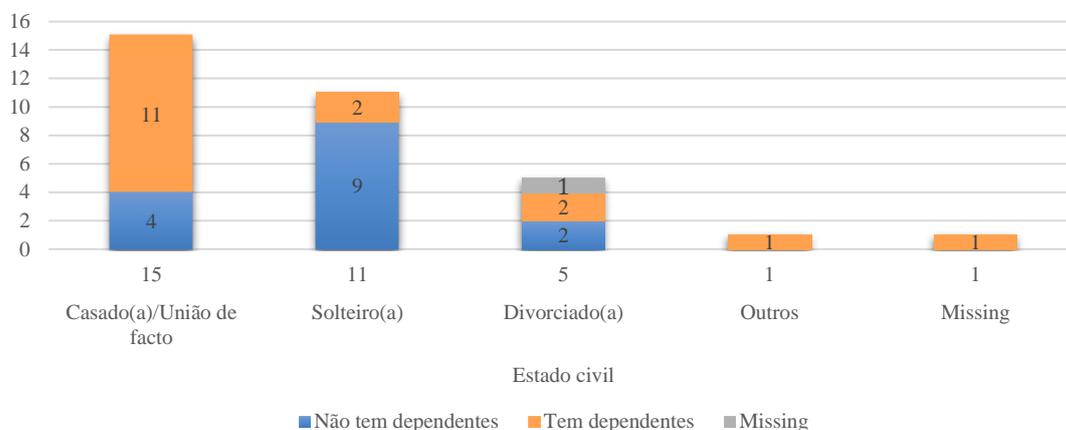
O supermercado conta com 38 colaboradores, sendo 3 deles o CEO, o Adjunto e o Diretor de RH. Analisando o anexo 6 que refere os dados sócio-demográficos, é possível averiguar que fazem parte da amostra 33 participantes/colaboradores.

Tabela 7- Estrutura Etária por género dos colaboradores



Na tabela 7 verifica-se a predominância do género feminino com 28 colaboradores vs 5 do género masculino, distribuindo-se estes últimos essencialmente na faixa etária dos 25 aos 35 anos. Consta-se que esta é a faixa etária com maior predominância fazendo parte desta 15 colaboradores, seguida da faixa etária dos 46 aos 55 anos com 7 colaboradores, outros 5 a situarem-se entre os 36 e 45 anos, com menos de 25 anos 4 colaboradores, sendo um deles do género masculino e, apenas, 2 colaboradores com mais de 55 anos.

Tabela 8- Relação entre estado civil e dependentes



Adicionalmente, na tabela 8, observa-se que a maioria dos colaboradores, mais especificamente 15, estão casados/união de facto, sendo que 11 têm dependentes.

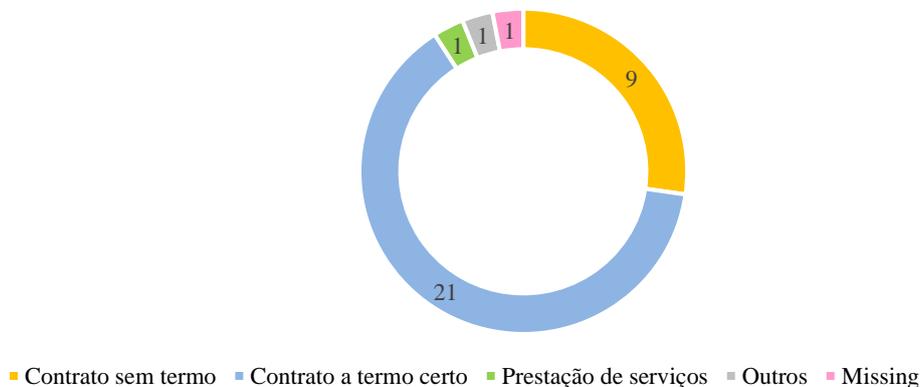
Seguidamente, tem-se 11 colaboradores solteiros, em que 2 têm dependentes; 5 colaboradores divorciados, em que 2 têm dependentes e 1 não respondeu à questão. Os restantes estão classificados na classe outros ou *Missing*.

Tabela 9- Habilitações literárias dos colaboradores



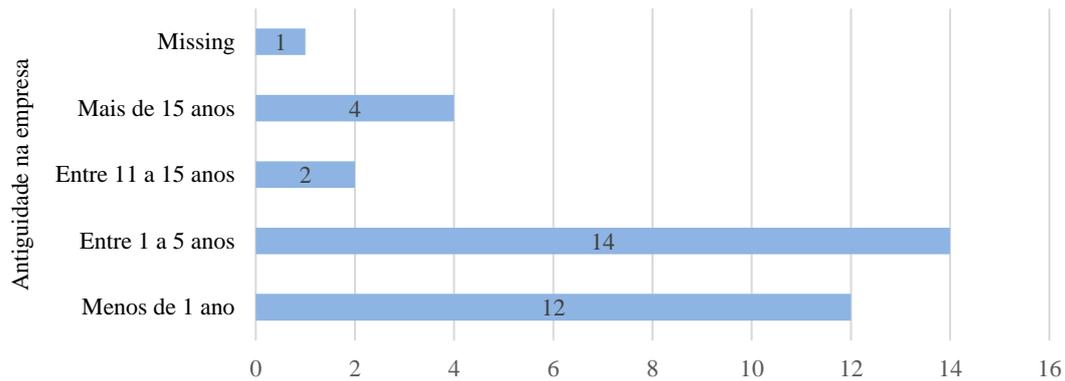
Relativamente às habilitações literárias, na tabela 9, averigua-se que é predominante a formação a nível do Secundário (12º ano) contando esta com 19 colaboradores, seguido do 3º Ciclo (9ºano) com 6 colaboradores, Bacharelato/Licenciatura com 4, com menor frequência o 2º ciclo (6º ano) com 3 colaboradores e, apenas, 1 colaborador com Pós-graduação/Mestrado.

Tabela 10- Tipo de contrato do colaborador



De acordo com a tabela 10, na totalidade da amostra, 21 colaboradores têm um contrato a termo certo e 9 colaboradores têm contrato sem termo. Apenas 1 colaborador tem um contrato de prestação de serviços e 2 colaboradores assumem ter outro tipo de contrato ou não respondem à questão.

Tabela 11- Antiguidade dos colaboradores na empresa



Na tabela 11 analisa-se a antiguidade dos colaboradores na empresa, verificando-se que a maioria dos colaboradores, nomeadamente 14, encontram-se na empresa há pelo menos 1 a 5 anos e 12 colaboradores há menos de 1 ano. Os colaboradores com maior antiguidade (mais de 15 anos) são apenas 4 e entre 11 a 15 anos são 2. Um inquirido optou por não responder a esta questão.

4.2.2. Resultado Entrevistas

Tendo em conta o objetivo desta investigação, averiguar a perceção da chefia e dos colaboradores relativamente ao atual pacote salarial e à inclusão de recompensas diversificadas de teor não monetário, foi fundamental recorrer a um instrumento de carácter qualitativo, ou seja, às entrevistas.

4.2.2.1. Entrevista à chefia

A entrevista à chefia composta pelo CEO, diretor de RH e adjunto foi respondida em simultâneo por todos os intervenientes permitindo, assim, fazer um enquadramento da empresa, de toda a sua dinâmica e do seu plano compensatório.

Esta entrevista estruturou-se em 3 categorias: na primeira são apresentadas questões sobre a caracterização da empresa, não tendo esta sido muito aprofundada uma vez que, já havia sido recolhida grande parte da informação necessária com a análise documental; na segunda categoria pretendeu-se compreender o sistema de compensação da empresa, sendo esta categoria dividida em 2 subcategorias: sistema de compensação, onde se averiguou quais as componentes da compensação presentes na empresa e remuneração total, onde são colocadas questões sobre a remuneração fixa, remuneração variável e benefícios; na última categoria analisou-se o sistema de desempenho por incentivos

sendo esta subdividida em 4 subcategorias: sistema de incentivos, onde se pretendeu compreender qual o seu objetivo, vantagens e desvantagens inerentes a estas remunerações alternativas constatando-se o nível de conhecimento da chefia perante este tipo de remunerações e qual a sua posição diante destes, quais os objetivos do sistema de incentivos e como estes são definidos e acompanhados e, por fim, avaliação de desempenho pretendendo averiguar se há algum tipo de avaliação e como esta se processa.

Relativamente à primeira categoria, caracterização da empresa, a chefia define a sua cultura como progressista, assente numa filosofia orientada à mecânica de equipas de trabalho. A sua estratégia passa pelo aperfeiçoamento constante dos seus serviços prestados com vista a um crescimento sustentável. Na segunda categoria, consideram que um sistema de compensação pode oferecer vantagem competitiva, referindo o sistema de incentivos por desempenho implementado, como um incentivo à competitividade entre equipas potenciando as qualidades dos colaboradores para um bom desempenho, para além de, também, permitir que os colaboradores se sintam mais integrados e recompensados com o crescimento da organização.

Na estratégia da empresa assumem que, contrariamente ao que se sucedia no passado, em que os objetivos eram especulativos, atualmente, os objetivos anuais da empresa são alinhados com os objetivos de cada secção e cada projeção de crescimento é revista em função da realidade de cada área de negócio. Ou seja, o objetivo de crescimento de uma secção de percíveis tem de ser calculada de acordo com os fatores externos do panorama económico, social, cultural e ambiental que a influenciam assumindo que, um adequado sistema de recompensas poderá permitir uma maior fixação dos colaboradores.

Na remuneração total, a empresa refere que não oferece nenhum tipo de benefícios mas, que há recompensas não-monetárias, como a flexibilidade na escolha dos dias de folga e de troca de horários. Como recompensas variáveis é aplicado o sistema de incentivos, em que se atribui um prémio mensal conforme o cumprimento de determinados objetivos pré-estabelecidos e um prémio anual para os colaboradores que demonstraram ser merecedores do mesmo ao longo de todo o ano.

Na terceira categoria deste questionário averigua-se o objetivo da implementação deste sistema de incentivos verificando que, este pretende melhorar a autonomia dos colaboradores e o incremento do seu sentimento de responsabilidade, tendo em vista a

seriedade e retidão das normas internas da organização permitindo, também, valorizar e quantificar o desempenho de cada colaborador. Algumas das melhorias já constatadas após a aplicação deste sistema denotam um aumento da responsabilidade e uma maior entrega no espírito de equipa. Futuramente, a chefia pretende criar mais parâmetros pré-definidos que se possam adaptar para cada área de negócio e espaço-tempo conduzindo a uma maior previsibilidade.

Concluiu-se, também, que foi possível consolidar o crescimento sustentável e a fixação das equipas de trabalho, embora tenham sido detetados alguns inconvenientes com este sistema, como por exemplo, quando as equipas não atingem os objetivos têm a tendência de atribuir os maus resultados a fatores externos/terceiros descartando, assim, responsabilidades e descredibilizando o sistema.

No que respeita a remunerações alternativas, nomeadamente não monetárias, a chefia identifica apenas a flexibilidade de horários. Consideram que um maior enfoque nestas remunerações poderia permitir uma maior fixação de colaboradores, no entanto, é irrealista no setor retalhista a aplicação de flexibilização de horários, uma vez que este setor não encerra nem aos fins-de-semana nem aos feriados. Se fosse possível ceder na flexibilidade de horário conseguir-se-ia combater a causa número um de despedimento deste setor.

Relativamente à definição dos objetivos, estes são iguais entre as secções de perecíveis e entre secções não perecíveis. Alguns desses objetivos, na secção de perecíveis, passam pelo cumprimento das normas da secção, como os registos de temperaturas, exposição da montra, limpeza de secção, seguimento correto das instruções de trabalho (ITs), pontuações da auditoria de controlo de qualidade superior ou igual a 75%, crescimento de vendas de acordo com os objetivos estabelecidos nesse mês e controlo de quebra da secção, variando esta entre secções: Talho: 1%; Peixaria 5%; Fruta & Legumes 4%; Charcutaria 2,5%; Lácteos 2%; Leite 1,5%; Padaria 3%; Take-Away 7%.

Na secção não perecíveis tem-se igualmente o objetivo de crescimento de vendas de acordo com os objetivos estabelecidos nesse mês, garantir a implementação dos planogramas e a respetiva precificação e controlo de stock e de ruturas. Nesta secção, cada colaborador tem ao seu encargo um área de negócio: Mercaria, Bebidas, DPH (Detergentes, Produtos de Higiene) e Bazar Ligeiro (Petfood, Electrodomésticos). Em

ambas as secções recebe-se um prémio mensal de 50€ por colaborador quando se atinge os objetivos na sua totalidade.

Na frente de loja/caixa existem apenas objetivos individuais que se limitam a uma venda sugestiva, todas as semanas, obrigando a que, cada colaborador compita com os seus colegas de frente de loja e entre as lojas da sua região. O colaborador que mais artigos de venda sugestiva vender receberá um vale de 25€ por semana.

Embora os colaboradores não sejam envolvidos na definição dos objetivos, têm sempre conhecimento prévio dos objetivos estipulados. A chefia pretende que se mantenha a integração dos colaboradores e, se possível, melhorá-la, transformando-os como parte fulcral do processo, sendo-lhes permitido determinar o seu próprio objetivo, desde que este seja de acordo com as métricas essenciais. O acompanhamento do alcance dos objetivos é feito diariamente com o recurso a uma tabela que apresenta a evolução destes, de acordo com as vendas e as quebras diárias do supermercado.

Por fim, a avaliação de desempenho realizada é apenas, em relação à performance dos trabalhadores, enquanto membros integrantes de uma equipa, e de acordo com os parâmetros-base individuais: assiduidade, pontualidade, apresentação, atendimento, higiene, sentido de responsabilidade e zelo pelo cumprimento das tarefas estabelecidas.

4.2.2.2. Entrevista aos colaboradores

A entrevista aos chefes de secção e aos colaboradores estruturou-se em 5 categorias: satisfação com as recompensas extrínsecas, satisfação com as recompensas intrínsecas, motivação e performance, sistema de incentivos e satisfação com o pacote salarial. Relativamente às recompensas extrínsecas e intrínsecas supracitadas, optou-se por recorrer às recompensas referidas no questionário “*Job Satisfaction Survey*” adaptado por Malheiro (2009), embora sejam apenas referidas aquelas que apresentam relevância para o objeto de estudo e que apresentaram resultados pertinentes. Neste caso, na primeira categoria são analisadas as recompensas extrínsecas que são divididas nas subcategorias pagamento e benefícios e na segunda categoria, recompensas intrínsecas, são presentes as subcategorias reconhecimento, natureza do trabalho e comunicação. A terceira categoria, motivação e performance, procurou compreender a perceção dos colaboradores relativamente a estes conceitos, qual a relação entre eles, fatores que levam à desmotivação, diferentes tipos de motivação e a motivação dos colaboradores perante

remunerações alternativas. Na quarta categoria, sistema de incentivos, fazem parte as subcategorias satisfação e percepção dos colaboradores perante este tipo de sistema, desempenho individual e por secção, vantagens e desvantagens deste tipo de sistema, as preferências do tipo de incentivos, definição dos objetivos e o sistema de avaliação inerente. Na última categoria pretende-se avaliar a satisfação com o atual pacote salarial e proceder ao levantamento de sugestões de melhoria para este pacote.

No que concerne à primeira categoria da entrevista, a satisfação com as recompensas extrínsecas, verificou-se que a opinião dos colaboradores está dividida, ou seja, metade dos colaboradores considera que não é justo o salário que recebe, que este não está de acordo com os seus esforços e que há discrepâncias salariais, tanto internamente como relativamente a outros supermercados. Por outro lado, há colaboradores que consideram que o seu salário está de acordo com as tarefas que desempenham e com o mercado de trabalho, sendo o seu salário idêntico ao dos seus colegas de trabalho e ao de outros supermercados. Ainda nas recompensas extrínsecas, nomeadamente nos benefícios, sabe-se que, atualmente, estes não existem na empresa e que é do interesse de todos a sua existência. São referidos alguns benefícios que gostariam de auferir, tais como: o apoio em deslocações, apoio nas despesas de supermercado, apoio no material escolar, no caso de quem tem filhos menores, e seguros de saúde. Alguns destes benefícios, nomeadamente, o apoio escolar e o apoio nas despesas de supermercado são já uma realidade noutros supermercados. Quando confrontados com a questão se ponderavam mudar de supermercado caso lhes concedessem benefícios, de uma forma geral, responderam negativamente, sublinhando que os colegas de trabalho, o gosto pelo trabalho que desempenham e a existência de alguma flexibilidade de horário superam esta regalia, sendo preferível a estabilidade ao invés, da mudança pela oportunidade de terem benefícios. Os fatores que poderiam ser preponderantes para esta mudança seriam a localização do outro supermercado e a possibilidade de progressão de carreira.

Relativamente à satisfação com as recompensas intrínsecas, foi possível apurar que o reconhecimento é a recompensa intrínseca mais valorizada por todos os colaboradores. Todos referem que, de certa forma, o reconhecimento do trabalho bem feito, a palavra de agradecimento é, por vezes mais valorizado que o dinheiro. Maioria dos colaboradores assume que tanto da parte da chefia como dos colegas de trabalho há esse reconhecimento. Em relação à natureza do trabalho, todos estão satisfeitos e gostam do trabalho que desempenham descrevendo-o como um trabalho ótimo, agradável, agitado e desafiante,

admitindo que qualquer colaborador deve-se sentir satisfeito com as funções que lhes são inculcadas.

No que respeita à comunicação, relativamente ao esclarecimento de dúvidas, nomeadamente do pacote salarial e às funções que lhes são inculcadas, sabem a quem se devem dirigir (chefia, formadores), considerando que todos são acessíveis e esclarecedores e que no caso de não conseguirem dar resposta a alguma dúvida trabalham em conjunto com o colaborador até a solucionar.

Na terceira categoria deste questionário, a motivação, pretendeu-se compreender o que era para os colaboradores a motivação. No seu entender, trata-se de ter vontade e gosto pelo trabalho que se desempenha, sendo necessário a existência de reconhecimento, de um bom ambiente de trabalho e de equipa, disponibilidade tanto da parte dos colaboradores como da chefia e ser-se remunerado de acordo com o trabalho desempenhado. Todos os colaboradores assumem que para haver um bom desempenho é necessário haver motivação estando estes conceitos diretamente relacionados, uma vez que, sem motivação não se consegue obter os mesmos níveis de desempenho e esta advém tanto do reconhecimento como da parte financeira.

Para todos os colaboradores a parte monetária não é suficientemente motivadora, sendo necessário a existência de um equilíbrio entre a parte monetária e não monetária, o que leva a uma maior valorização da motivação intrínseca, embora reconheçam que a parte monetária seja imprescindível. Deste modo, alguns trabalhadores admitem que um pacote salarial que compreenda outro tipo de recompensas, para além dos atuais prémios monetários por objetivos, contribuiria para a motivação do trabalhador, pois, por vezes, receber uma maior quantia de dinheiro não é o mais vantajoso, outras recompensas como o apoio escolar para quem tem dependentes menores e os vales de refeição seriam mais proveitosos.

Quando questionados relativamente aos fatores que podem levar à desmotivação do trabalhador referem como fator principal o mau ambiente de trabalho. Outros fatores referidos são o excesso de tarefas e a sua má distribuição, trabalhar sob pressão, não gostar do trabalho que se desempenha e o trabalho não ser devidamente reconhecido.

Na quarta categoria deste questionário, o sistema de incentivos, interpelou-se os colaboradores em relação à sua perspetiva deste sistema, a sua satisfação e possíveis alterações a serem feitas no caso de não estarem satisfeitos. Creem que, este sistema

pretende motivar o trabalhador, incentivando a fazer um melhor trabalho e a promover o trabalho em equipa, esforçando-se mais quando têm em contrapartida um incentivo extra pelo seu bom desempenho.

Empreendem que este sistema tem como objetivos atingir um maior volume de vendas, ter um maior cuidado no seguimento das regras impostas pela empresa e um maior cuidado com as quebras de produtos. Outras vantagens enunciadas pelos colaboradores remetem para uma maior motivação dos trabalhadores, com conseqüente melhoria do desempenho, uma maior união entre os trabalhadores de cada secção, secções mais organizadas e cuidado acrescido com o produto e o cliente. São também referidas algumas falhas/desvantagens deste sistema tais como, a indevida atribuição de bónus a alguns trabalhadores que não desempenham adequadamente o seu trabalho na secção, pois como os prémios são atribuídos de acordo com os resultados da secção e não pelos resultados individuais nem todos os colaboradores se esforçam devidamente. Para colmatar esta falha eles sugerem a atribuição de bónus individuais ao invés de bónus por secção, (embora seja também referido por alguns que a elaboração deste tipo de bónus possa criar rivalidades entre trabalhadores) uma maior supervisão e uma apreciação individual. Outra falha mencionada é a atribuição indevida de bónus a trabalhadores que desempenham funções na empresa há pouco tempo.

Em relação ao valor do bónus atribuído, este é considerado reduzido, para além, de que, a definição de objetivos está desajustada entre secções, tendo algumas mais objetivos para receber o mesmo bónus. Especificamente, na secção frente de loja, mencionam que não são justos os objetivos definidos, pois esta é a única secção que tem apenas um objetivo para alcançar e este não depende do trabalho de equipa, mas sim do trabalho individual, o que cria rivalidades entre os colaboradores de frente de loja. Para além disso, não reflete exatamente o seu trabalho, pois trata-se de impelir ao cliente um determinado produto e vender a maior quantidade possível deste não sendo, por isso, diretamente avaliadas as funções inerentes desta secção, como o bom atendimento ao cliente ou a sua perspicácia.

Os colaboradores referem que muitos dos objetivos não dependem apenas do seu trabalho e esforço, mas também, por exemplo, dos clientes e da altura do ano (épocas festivas vs épocas baixas). Deste modo, por vezes, não é possível atingir os objetivos por maior que tenha sido o esforço dos trabalhadores o que acaba por desmotivá-los. Assim, alguns trabalhadores sugerem que seja concedido algum tipo de compensação mesmo quando não se atinge os objetivos em plenitude, evitando assim a sua desmotivação.

Quando questionados em relação ao tipo de recompensas que gostariam de receber quando alcançam os objetivos, as respostas são díspares. Há quem diga que prefere recompensas monetárias, pois, deste modo, não estão limitados ao que lhes é oferecido, podendo fazer com o dinheiro o que pretenderem, como há quem refira que os prêmios monetários têm a desvantagem de refletir maiores encargos fiscais. Noutro tipo de recompensas são referidos bens indispensáveis ao quotidiano, como os vales de compras, de combustível e apoio no material escolar e ainda, há quem refira outro tipo de recompensas como, o acesso a formações ou atividades de convívio.

Na definição dos objetivos, a maioria dos colaboradores refere que não são envolvidos na sua definição, considerando relevante fazer parte desta, pois para além de terem uma melhor noção das quantidades de mercadoria que se vendem, envolvê-los na definição dos objetivos ou simplesmente consultá-los relativamente à sua definição poderia trazer vantagens, como o aumento do seu compromisso com a empresa. O respetivo acompanhamento do alcance dos objetivos é apenas percebido por alguns colaboradores, os quais referem que este é adequado sendo realizado com o recurso a planogramas, feedbacks e alertas dados pela gerência.

Em relação ao sistema de avaliação, apenas metade dos colaboradores tem conhecimento deste sistema, ou pelo menos em parte. Referem que este é realizado com a aplicação de avaliações individuais contendo uma parte objetiva e outra subjetiva avaliando a pontualidade, assiduidade e desempenho, sendo este sistema de avaliação proposto pelo *franchising* e não pela própria empresa, ou seja, não há uma relação com o sistema de incentivos. Constata-se assim, que esta temática é pouco explorada pela empresa e que há uma grande falta de conhecimento por parte dos colaboradores.

4.2.3. Resultado do Inquérito por Questionário

Parte I- Inquérito de Satisfação no trabalho

A adaptação do questionário de JSS de Spector permitiu averiguar a satisfação dos trabalhadores relativamente às recompensas recebidas, tendo-se recorrido ao software IBM SPSS- *Statistical Package for the Social Sciences* versão 23 para a análise dos dados.

Tendo em conta que 5 itens têm conotação negativa, é necessário uniformizar as escalas transformando os itens para conotação positiva. Sendo assim, quem Discordar Totalmente

da afirmação passará a Concordar Totalmente com a nova afirmação e assim sucessivamente. Para tal, recorreu-se ao *Reverse scoring*, ou seja, fez-se uma inversão da ordem das categorias. Os itens que sofreram alterações serão representados com “R”, como se pode verificar no anexo 5, nos itens “6R”, “9R”, “15R”, “17R” e “20R”.

Para analisar as respostas dos inquiridos, relativamente à primeira parte do questionário, observou-se as frequências e percentagens obtidas para cada questão, como se pode observar no Anexo 7. Pode-se constatar que o item 17R “Todos os benefícios existentes são tidos em conta”, foi o que apresentou uma maior discordância entre os inquiridos com cerca de 36,4% (12 inquiridos) a discordarem, tendo em conta que, este foi um dos itens que sofreu conversão, em que anteriormente era apresentado como “Há benefícios que devíamos ter e não são tidos em conta”, ou seja, os colaboradores consideram que devem ter outros benefícios. Por sua vez, o item 19- “O meu trabalho é agradável” foi o que apresentou uma maior concordância com 69,7% (23 inquiridos) a concordarem que o seu trabalho é realmente agradável.

Através da análise do anexo 8 a média relativa à satisfação extrínseca dos trabalhadores situa-se nos 2,84, o que significa que os trabalhadores, em média, estão insatisfeitos com estas recompensas. Apresenta um desvio padrão de 0,635 o que demonstra pouca variância nas respostas dos colaboradores. Dentro das recompensas extrínsecas, o pagamento é o que apresenta uma média relativamente mais elevada, 2,87 sendo o seu desvio padrão de 0,72 o que significa que, existe pouca disparidade nas respostas, sendo estas idênticas e sem grandes variâncias.

No mesmo anexo, é possível constatar a média das recompensas intrínsecas, situando-se esta nos 3,47, ou seja, há uma melhoria na satisfação comparativamente às recompensas extrínsecas, apresentando um desvio padrão de apenas 0,42 o que significa que as respostas dos colaboradores são bastante idênticas. A natureza do trabalho é a componente que apresenta uma média mais elevada, 3,96 sendo o seu desvio padrão de 0,43, aproximadamente.

Relativamente à consistência interna dos fatores, esta define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Isto é, as respostas diferem não porque o inquérito seja confuso e conduza a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diversas opiniões. O alfa de *Cronbach* é uma das medidas de consistência interna, sendo esta a medida aplicada neste estudo e uma das medidas mais

utilizadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens). O alfa varia entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna “Muito boa” quando o alfa é superior a 0,9, “Boa” entre 0,8 e 0,9, “Razoável” entre 0,7 e 0,8, “Fraca” entre 0,6 e 0,7 e “Inadmissível” inferior a 0,6 (Pestana & Gageiro, 2014). No anexo 9 verifica-se que o alfa de *Cronbach* da satisfação total é de 0,686, ou seja, apresenta um nível de consistência fraco.

Observando o *Cronbach's Alpha if Item Deleted* e comparando com o *Cronbach's Alpha* da Satisfação Total é possível constatar que, caso fosse eliminado o item “Natureza do trabalho” ou “Comunicação”, o alfa passava de fraco a razoável pelo que se pode concluir que estes dois itens têm uma fraca correlação com os restantes itens da satisfação total e, caso estes sejam eliminados, a consistência interna do fator aumentaria. Mas, como estas duas componentes são essenciais para a análise deste estudo, não é razoável a sua eliminação assumindo, mesmo assim, a validade destas duas componentes para a análise do estudo.

Parte II- Recompensas Financeiras e Não Financeiras

Secção A- Grau de satisfação quanto às recompensas utilizadas pela empresa

Nesta secção foi possível averiguar as recompensas atualmente utilizadas pela empresa e analisar a satisfação dos colaboradores numa escala de “Totalmente insatisfeito” a “Totalmente satisfeito” relativamente às 29 recompensas financeiras e não financeiras enumeradas, tendo-se realizado uma análise das frequências, percentagens, médias e desvios padrões apresentados no anexo 10.

No anexo 10, constata-se que as recompensas financeiras indiretas (destacadas a cinza escuro), nomeadamente seguro de saúde, gratificações em espécie, apoio nas despesas de educação dos filhos e subsídio em deslocações não são aplicadas pela empresa, assim como algumas recompensas não financeiras (destacadas a cinza escuro): atividades que promovam o espírito de equipa, momentos formais de reflexão e promoção ou participação em serviços de bem-estar e saúde.

Para além destas recompensas há outras que apresentam uma média muito reduzida, o que reflete que são recompensas consideradas pela maioria dos colaboradores como não existentes ou muito insatisfatórias (destacado a cinza claro), sendo essas as sessões de

coaching/mentoring, como recompensa não financeira, e o bônus anual em função do volume de vendas, como recompensa financeira.

No mesmo anexo, é possível averiguar as recompensas que apresentam um maior grau de satisfação para os colaboradores (destacadas a laranja), considerando-se como recompensas mais satisfatórias apenas aquelas que apresentavam uma média de pelo menos 3. A componente relações com os colegas de trabalho apresenta a média mais elevada de satisfação com 3,88, embora apresente um desvio padrão ligeiramente elevado de 1,11, ou seja, tanto há colaboradores muito satisfeitos como existem muito insatisfeitos. Há um colaborador que assume não se relacionar com os colegas de trabalho, dois a admitirem estar muito insatisfeitos e insatisfeitos e 3 nem muito nem pouco satisfeitos, todos os restantes estão satisfeitos ou muito satisfeitos.

Em segundo lugar, tem-se o ambiente de trabalho favorável com uma média de 3,52 e um desvio padrão de 0,972. Em terceiro e quarto, vem a possibilidade de exercer as suas competências e variedade das tarefas, ambas com média de 3,5 e com desvios padrões muito idênticos, de 1,016 e 1,047, respetivamente.

Em quinto tem-se as folgas nos dias de aniversário com uma média de 3,36 e com um dos desvios padrões mais elevados, 1,817. Este desvio deve-se essencialmente à excessiva quantidade de colaboradores que afirma não existir este tipo de recompensa, ou seja, 6 colaboradores (18,2%) em oposição a 12 colaboradores (36,4%) a assumirem grande satisfação relativamente a esta recompensa, como se pode constatar neste anexo. Em sexto, temos a facilidade no acesso às chefias com uma média de 3,3 e com um desvio padrão, também, ligeiramente elevado de 1,447 que se deve à discrepância de opiniões entre os colaboradores. Em sétimo, temos a flexibilidade na gestão de horário com a média de 3,27 e com desvio padrão de 1,442, sendo as respostas bastante idênticas quando comparadas com a recompensa mencionada anteriormente. Nas últimas posições, conta-se com o aumento da autonomia e responsabilidade com 3,15 de média e um desvio padrão de 1,253 e o salário-base com apenas 3,12 de média e um desvio padrão 0,992.

De notar que, todas as médias de satisfação relativamente a estas recompensas apresentam valores pouco significantes o que, revela que o nível de satisfação não é realmente satisfatório. Analisando as frequências e as percentagens destas recompensas, concluiu-se também que, todas elas apresentam sempre uma percentagem de respostas “Totalmente Insatisfeito” inferior a 2 (6,1%),

Secção B- Recompensas Preferenciais

Nesta secção são apresentadas as preferências dos indivíduos relativamente às recompensas. Numa primeira análise sobressai a preferência dos colaboradores em relação a todas as recompensas, o que desencadeia frequências/percentagens reduzidas em cada recompensa, há uma grande dispersão de preferências. Mas, mesmo com frequências reduzidas, há recompensas que se destacam mais que outras, como é o caso das recompensas financeiras (destacadas a laranja) como se pode verificar no anexo 11. O aumento do salário base é a recompensa mais elegida pelos colaboradores com uma percentagem de 84,8%, seguindo-se a preferência pelas recompensas não-financeiras, nomeadamente flexibilidade na gestão das férias 57,6% em 2º lugar, em 3º o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional com 54,5% e em 4º lugar o plano de formação e desenvolvimento profissional com 48,5%, que apresenta o mesmo nível de preferência da recompensa financeira bónus anual em função do volume de vendas da organização.

Em 6º, 7º e 8º lugar, igualmente com 42,4%, a flexibilidade na gestão de horário, incentivos em função do desempenho de equipa e incentivos em função do desempenho individual. Por fim, também com a mesma percentagem de preferência temos a recompensa não financeira “atividades para promover o espírito de equipa” e a recompensa financeira “seguro de saúde”, 39,4%.

Como o foco principal deste estudo são as recompensas não financeiras, considera-se pertinente aceitar recompensas não financeiras com pelo menos 10 colaboradores a elegê-las como preferenciais. Deste modo, no anexo 12, verifica-se que, para além das recompensas não financeiras já referidas temos também o ambiente de trabalho favorável e o reconhecimento a ser elegido por 36,4% dos colaboradores; possibilidade de promoção e participação em serviços de bem-estar e saúde com 33,3%; e, por fim, as folgas de aniversário e as relações com os colegas de trabalho com 30,3% dos colaboradores.

4.3. Análise Crítica

Da análise global dos resultados constata-se que, sendo o setor em estudo o setor do retalho, este apresenta algumas adversidades, nomeadamente ao nível das recompensas monetárias, devido às limitações impostas pela legislação portuguesa e pelo setor retalhista português. O supermercado rege-se pelo contrato coletivo da APED não podendo, por isso, divergir nas retribuições mínimas atribuídas. Legalmente, acresce,

apenas, à retribuição mínima o subsídio de alimentação e o pagamento por trabalho prestado em domingos e feriados. Desta forma, foi possível verificar insatisfação relativamente ao nível salarial que lhes é atribuído, considerando este injusto face aos esforços empreendidos.

Embora não esteja prevista a atribuição de qualquer benefício nem remuneração variável, o supermercado implementou um sistema de incentivos. A implementação deste sistema foi percebida positivamente pelos colaboradores, tendo conseguido alcançar os objetivos para que foi delineado. Permitiu motivar os trabalhadores incentivando-os a desempenhar um bom trabalho, a promover uma maior entrega no espírito de equipa o que, consecutivamente, levou ao alcance de um maior volume de vendas e um maior cuidado no seguimento das regras impostas pela empresa. Contudo, foram identificadas falhas, como é o caso da tendência dos colaboradores atribuírem a fatores externos e terceiros o não alcance de objetivos rejeitando, assim, a responsabilidade do não cumprimento dos objetivos e descredibilizando o sistema. É, também, apontada a atribuição indevida de bónus a colaboradores que não se esforçam adequadamente sugerindo que, a falta de supervisão é a principal razão para a ocorrência deste tipo de situações. Em relação à definição dos objetivos, tanto a chefia como os colaboradores creem que, os colaboradores devem fazer parte da sua definição promovendo assim, um maior envolvimento e comprometimento destes com o supermercado.

O sistema de avaliação implementado no supermercado não está relacionado com o sistema de incentivos, daí nem todos os colaboradores reconhecerem a sua existência. O sistema existente avalia apenas parâmetros-base como assiduidade e pontualidade, sendo, por isso, essencial a elaboração de um sistema de avaliação que seja direcionado para o desempenho do trabalho dos colaboradores.

Em relação às remunerações não monetárias, são também identificadas algumas restrições que se prendem com a legislação portuguesa e com o CCT, como é o caso da flexibilidade de horário e os dias extra de folga, não sendo possível ceder este tipo de recompensas. A chefia para flexibilizar estas limitações, permite que os colaboradores possam escolher os seus dias de folga e possam realizar trocas de horários entre colegas o que demonstra o empenho da chefia em satisfazer os seus colaboradores.

Em relação às recompensas intrínsecas, constatou-se que o reconhecimento é uma das recompensas preferidas por todos os colaboradores o que leva a crer que uma maior

aposta neste tipo de recompensa poderia ter resultados favoráveis. A natureza do trabalho revelou ser bastante satisfatória, ou seja, todos os colaboradores que atualmente trabalham no supermercado estão satisfeitos com as funções que lhes competem, não havendo por isso necessidade de existirem migrações entre secções.

Em suma, verificou-se uma maior preferência por recompensas financeiras, como o aumento de salário e bónus monetários, não estando, assim, confinados à recompensa que lhes é oferecida. Por outro lado, alguns colaboradores referem que o facto de as recompensas serem monetárias acarreta maiores encargos fiscais, o que reduz a recompensa recebida. Deste modo, vêm como alternativa viável outro tipo de recompensas que, embora sejam também financeiras não são o típico bónus monetário, como por exemplo: o apoio em deslocações, gratificações em espécie e o seguro de saúde. Para além destas recompensas, são também referidas como escolhas viáveis recompensas não financeiras, como é o caso do reconhecimento, o ambiente de trabalho favorável, o acesso a formações, atividades que promovam o espírito de equipa, flexibilidade na gestão das férias, flexibilidade na gestão de horário e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

O diagnóstico permitiu, deste modo, revelar todos os aspetos e condicionantes para a implementação deste projeto para além de avaliar a sua pertinência e viabilidade. Pretende-se contrariar a tendência deste setor de alta rotatividade dos recursos humanos e altos níveis de insatisfação relativamente ao pacote salarial, para tal, propôs-se a elaboração de um sistema de incentivos flexível, tendo este como foco principal recompensas intrínsecas. Neste sistema, os colaboradores poderão escolher de um conjunto de recompensas apenas aquelas que correspondem às suas preferências e necessidades, tendo estas custos associados mais reduzidos para a empresa, contribuindo de igual forma para a melhoria da motivação e satisfação o que leva a que apresentem melhores desempenhos, logo melhores resultados para a empresa.

5. PROJETO DE INTERVENÇÃO

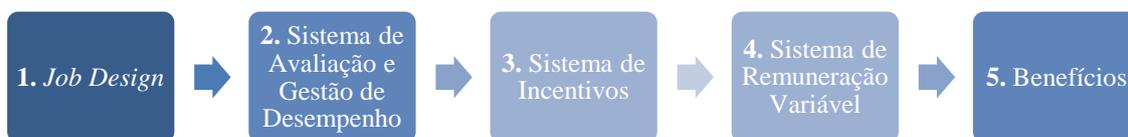
Focando-nos agora na elaboração deste projeto desenvolvendo o tema proposto, para a sua conceção é necessário definir um plano com várias ações inerentes que permitam sustentar a elaboração de um Sistema de Incentivos.

5.1. Plano de ação

Sabendo qual o principal objetivo desta intervenção, com a especificidade das remunerações intrínsecas, tendo como destinatários os colaboradores de um supermercado (setor do retalho), é apresentado um conjunto de ações que devem ser previamente operacionalizadas antes da ação principal deste projeto. Antes de tudo, é necessário olhar para cada secção e saber definir claramente as atribuições e respetivos perfis profissionais- *Job Design*, sendo este o nosso primeiro ponto do plano de ação; no segundo ponto do plano de ação é criado um Sistema de Avaliação e de Gestão de Desempenho o qual permitirá avaliar por competências e por objetivos os colaboradores, ou seja, permite efetuar uma avaliação individual e por equipa, respetivamente. Finalmente, no terceiro ponto do plano de ação tem-se, então, o Sistema de Incentivos.

Embora o objetivo deste projeto seja a elaboração deste sistema, como já é implementado no supermercado um Sistema de Remuneração Variável é indispensável apresentar, para este, uma proposta de melhoria determinando, assim, o quarto ponto do plano de ação. Por fim, é ainda relevante definir um quinto ponto no plano de ação que sugira a implementação de um conjunto de Benefícios.

Tabela 12- Ações Projeto de Intervenção

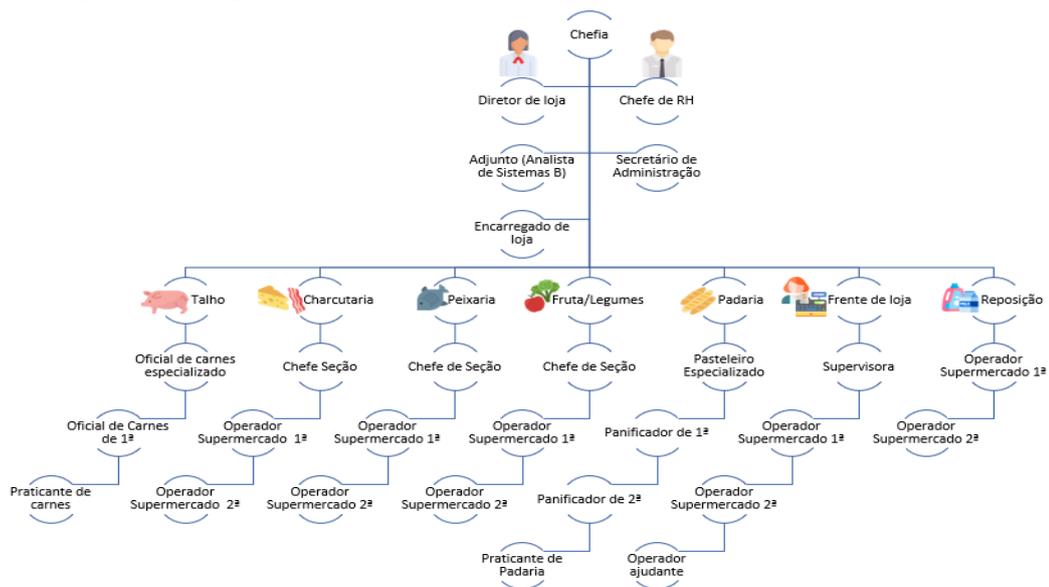


5.1.1. *Job Design*

A identificação dos profissionais adequados para o supermercado inicia-se com a definição do perfil profissional que se pretende para cada secção, segundo a necessidade e as atividades a desempenhar por este, numa ligação estreita entre as exigências do supermercado, com as competências de cada colaborador e respetivos níveis de proficiência.

Como não existia um organograma no supermercado é feita uma proposta de acordo com a realidade e com as necessidades identificadas no diagnóstico. Na tabela 13 e no anexo 13, é possível verificar a hierarquia do supermercado, tendo como referência as categorias profissionais apresentadas no contrato coletivo de trabalho da APED. Na chefia temos o diretor da loja, o chefe de recursos humanos, o adjunto que é classificado como analista de sistemas B, o secretário de administração e o encarregado de loja responsável pela organização do supermercado segundo os planogramas definidos. Abaixo da chefia são apresentadas as 7 secções (Talho, Charcutaria, Peixaria, Fruta/Legumes, Padaria, Frente de Loja e Reposição), tendo todas um chefe de secção, sendo que no Talho, Padaria e Frente de Loja têm uma denominação específica de acordo com a área que representam, sendo eles o chefe de carnes especializado, pasteleiro especializado e supervisor, respetivamente. A reposição é a única secção que não tem um chefe de secção, sendo o encarregado de loja, em parte, o responsável por esta.

Tabela 13- Organograma Supermercado



Abaixo dos chefes de secção, estão os operadores de supermercado de 1ª, seguidos dos operadores de 2ª. Na frente de loja há ainda a categoria de operador ajudante que é, por norma, o colaborador part-time. No talho as categorias profissionais abaixo do chefe de carnes são denominadas por oficial de carnes de primeira, seguido de praticante de carnes. Na padaria são designados por panificadores de 1ª, panificadores de 2ª e, no caso da existência de part-time tem-se, também, o praticante de padaria.

Como exemplo, são apresentados nas tabelas 14 e 15 os perfis profissionais das secções do talho e da frente de loja, respetivamente.

Nas fichas de perfis profissionais, são definidos um conjunto de KPIs para cumprir as atividades inerentes a cada uma das secções, sendo depois apenas selecionados os KPIs mais pertinentes.

Tabela 14- Perfil profissional Talho

Perfil Profissional Talho		
Função	Talhante	
Local	Supermercado	
Equipamentos utilizados	Facas, balança, picadora de carne, máquina de embalar	
Requisitos	Formação manipulador de carnes, conhecimentos no manuseamento de carnes, conhecimento no portfólio de produtos, comunicação, trabalho de equipa	
Atividades a desempenhar	Periodicidade	Saberes
A1 Desmancho de reses	Diário	T2, T3, T4, T7, T8
A2 Preparação da carne	Constante	T2, T3, T4, T7, T8
A3 Corte da carne	Constante	T2, T3, T4, T7, T8
A4 Apresentação do produto	Constante	T4, T7, T8, T9
A5 Embalamento da carne	Diário	T2, T3, T4, T7, T8, T9, R3
A6 Cumprimento das normas internas de segurança e higiene	Diário	T7, T8
A7 Interação com chefia e Central de Compras	Semanal	T1, T5, R1, R4, R5
A8 Responder pelo recebimento dos produtos, atendendo a quantidade, qualidade, preço e validade dos mesmos	Diário	T5, T6, T7, T9, R2, R3, R7
A9 Limpeza Secção (Vitrines, chão, bancas)	Diário	T7, T8
A10 Conservação e limpeza dos utensílios	Diário	T7, T8
A11 Atendimento e resposta adequada ao cliente	Constante	T1, T2, T4, T6, R1, R4, R7
A12 Acompanhamento cliente pós-venda	Constante	T1, T2, T6, T7, R1, R2, R7
A13 Registo de temperaturas e produtos abertos	Diário	T7, T8, T9
A14 Seguir corretamente as IT (instruções de trabalho)	Constante	T7
A15 Fazer formações da empresa	Mensal	T1, R1, R3, R4, R5
A16 Realização de inventários	Mensal	T1, T9, R5, R7
A17 Precificação dos produtos	Semanal	T2, T7, T9, R1
Indicadores KPIs:	Atividades	
K1 Nº reses desmanchadas	A1	
K2 Tempo médio preparação carne	A2, A3, A11	
K3 Tempo médio atendimento	A2, A3, A11	
K4 Nº de embalamentos	A5	
K5 Taxa de erros nas normas de segurança e higiene	A6, A9, A10	
K6 Pontuações auditoria	A6, A9, A13	
K7 Rácio propostas de melhoria	A7	
K8 Taxa de erros nos processos de encomenda	A7, A8, A14,	
K9 Nº Encomendas	A2, A3, A11	
K10 Nº Formações frequentadas	A15	
K11 Taxas de satisfação do cliente	A11, A12	
K13 Volume de vendas	A4, A8, A11, A16	
K14 Controlo quebras secção	A14, A16	
K15 Número reclamações	A12	
Competências Técnicas (Saberes-Fazer)	Proficiência (1 - 5)	
T1 Fluência verbal	2	
T2 Domínio do produto a comercializar	3	
T3 Conhecimentos profundos no corte de carnes	3	
T4 Conhecimento dos tipos de carne e sua confeção	3	
T5 Conhecimento sistema de encomendas do <i>franchising</i>	2	
T6 Conhecimentos técnicas de vendas	2	
T7 Conhecimentos das ITs	3	
T8 Conhecimento regras de segurança e saúde no trabalho	3	
T9 Capacidade de organização	2	
Competências Relacionais	Proficiência (1 - 5)	
R1 Capacidade comunicação	3	
R2 Capacidade lidar com pressão	3	
R3 Proatividade	2	
R4 Motivação	3	
R5 Boas relações de trabalho	3	
R6 Espírito de equipa	3	
R7 Capacidade de resolução de problemas	2	

Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Desenvolve 5) Referência

Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Desenvolve 5) Referência

Tabela 15- Perfil Profissional Frente de Loja

Perfil Profissional Frente de Loja			
	Função	Caixa	
	Local	Supermercado	
	Equipamentos utilizados	Computador de registo, balança	
	Requisitos	Capacidades de cálculo, capacidade de comunicação, boa apresentação	
	Atividades a desempenhar	Periodicidade	Saberes
A1	Registar produto por produto	Constante	T2, T8, R2
A2	Efetuar a cobrança em espécie, cheques e outros	Constante	T1, T2, T4, T7, T8, R1
A3	Manter a gaveta organizada e provida de trocos e ainda, controlar o troco do cliente	Diário	T6, T7, R2, R3
A4	Auxiliar a ensacar os produtos	Constante	T4, R1, R2, R3, R4
A5	Atender com excelência	Constante	T1, T3, R1, R2, R4
A6	Manter a caixa limpa e em condições de funcionamento	Diário	T4, T5, T6
A7	Habilidade e segurança com cálculos	Constante	T6, T7, R2, R6
A8	Facilidade de comunicação	Constante	T1, T3, R1
A9	Cumprimento das normas internas de segurança e higiene	Diário	T4, T5
A10	Interação com chefia	Diário	T1, R1, R5
A11	Acompanhamento cliente pós-venda	Diário	T1, T3, T4, R1, R2, R6
A12	Seguir corretamente as IT (instruções de trabalho)	Constante	T4, T5
A13	Fazer formações da empresa	Mensal	R3, R4
A14	Precificação dos produtos	Diário	T2, T4, T6, R6
	Indicadores KPIs:	Atividades	
K1	Taxa de erros no registo de produtos	A1, A14	
K2	Taxa de erros em cobranças/Valores de caixa certos	A2, A3, A7	
K3	Nº clientes atendidos em x tempo	A1, A4, A7, A8,	
K4	Taxas de satisfação do cliente	A4, A5, A8	
K5	Taxa de erros nas normas de segurança e higiene	A6, A9, A12	
K6	Pontuações auditoria	A7, A12, A14	
K7	Rácio propostas de melhoria	A10, A11	
K8	Nº formações frequentadas	A13	
K9	Volume de vendas	A1, A2, A5, A7, A12	
K10	Número reclamações	A5, A12, A13, A8, A14	
	Competências Técnicas (Saberes-Fazer)	Proficiência (1 - 5)	
T1	Fluência verbal	2	
T2	Domínio dos produtos comercializados	3	
T3	Ajustar o discurso a passar a cada cliente	3	
T4	Conhecimentos das ITs	3	
T5	Conhecimento regras de segurança e saúde no trabalho	2	
T6	Capacidade de organização	2	
T7	Capacidades de cálculo	3	
T8	Conhecimentos sólidos no programa de registo de vendas	3	
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Desenvolve 5) Referência			
	Competências Relacionais	Proficiência (1 - 5)	
R1	Capacidade comunicação	3	
R2	Capacidade lidar com pressão	3	
R3	Ser proactivo	2	
R4	Motivação	3	
R5	Boas relações de trabalho	3	
R6	Capacidade de resolução de problemas	3	
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Desenvolve 5) Referência			

5.1.2. Sistemas de Avaliação e Gestão de Desempenho

Após a elaboração dos perfis profissionais, e tendo definidas as competências e os KPIs para cada secção, é desenvolvido para todas as secções uma ficha diferenciada para avaliar a gestão e o desempenho.

Propõe-se uma avaliação de desempenho assente em Avaliação por Objetivos e Avaliação por Competências. Na primeira parte da ficha apresenta-se a Avaliação por objetivos, cuja ponderação é de 50%, tendo esta agregada a si 4 tipos de objetivos: Objetivos por secção (ponderação de 50%), cujos objetivos estão definidos na Ficha de Objetivos de Secção; Objetivos de desenvolvimento pessoal (ponderação de 30%), sendo os indicadores definidos na Ficha de Perfil Profissional (KPIs), selecionando apenas os mais relevantes; Objetivos de melhoria organizacional (ponderação de 10%) que pretende incentivar cada colaborador a contribuir com ideias para melhorar os resultados do supermercado; e, por fim, o resultado do Cliente Mistério (ponderação 10%), onde serão elegidos 2 clientes anualmente com o objetivo de avaliarem a sua experiência no supermercado.

Mediante as metas definidas para cada objetivo, procede-se à avaliação que depende do resultado alcançado. Para tal, multiplica-se o peso relativo de cada indicador pela avaliação atribuída. Por sua vez, a média de todos estes indicadores resultará na nota da avaliação por objetivos.

Para avaliar o grau de cumprimento dos indicadores em relação às respetivas metas, é apresentada uma tabela que apresenta os intervalos de cumprimento, qual a sua situação e o respetivo nível de avaliação atribuído, sendo este representado numa escala de 1 a 5 e por cores (vermelho, laranja, amarelo, azul e verde).

Tabela 16- Avaliação do cumprimento dos indicadores

Nível de avaliação	1	2	3	4	5
Grau de cumprimento	<90%	≥90% e <100	≥100% e <105%	≥105% e <110%	≥110%
Situação	Muito insuficiente	Insuficiente	Cumpre	Supera	Supera exceccionalmente

Segundo a tabela 16, quando o grau de cumprimento é inferior a 90% é atribuído o nível 1 de cor vermelha, o que significa que tem uma situação muito insuficiente; quando o grau de cumprimento está entre os 90% e os 100% é atribuído o nível 2 de cor laranja, sendo a situação considerada insuficiente; no caso do grau de cumprimento estar entre os 100% e os 105% é atribuído o nível 3 de cor amarela, ou seja, está em situação de cumprimento em relação à meta; sendo superior a 105% e inferior a 110% apresenta uma situação de superação, sendo atribuído o nível 4 de cor azul; e, por fim, quando o grau de cumprimento é superior a 110%, a situação é de superação exceccional sendo atribuído o nível 5 de cor verde.

Na segunda parte da ficha é feita a Avaliação por competências, cuja ponderação é de 50%, tendo esta agregada a si a dimensão das competências técnicas e competências relacionais, seguindo a mesma estrutura da primeira parte.

Por fim, a avaliação do desempenho é realizada anualmente pela chefia, embora tenha uma monitorização mensal, sendo a nota da avaliação geral obtida com base na média do peso de cada avaliação a multiplicar pela nota média anteriormente calculada.

A título de exemplo, são representadas na tabela 17 e 20, a ficha de Avaliação de desempenho da secção Frente de Loja e da secção Talho, respetivamente. Na tabela 18 e 19 são também apresentados os Mapas de objetivos destas secções. As restantes fichas de desempenho e de objetivos das outras secções foram remetidas para anexos (anexo 19 a anexo 28).

Em relação aos Mapas de Objetivos das Secções, estes organizam-se em 4 componentes: Financeira, Clientes, Processos internos e Aprendizagem e desenvolvimento, sendo as suas ponderações diferentes entre secções. Cada componente é constituída por diferentes objetivos, tendo estes associados a si indicadores para a sua medição. É ainda proposta a meta para cada um destes, a respetiva periodicidade e o seu peso dentro de cada componente.

Incentivos Não-Monetários num Supermercado

Tabela 17- Ficha de Avaliação de Desempenho Frente de Loja

Ficha de Avaliação de Desempenho											
Nome				Função: Frente de Loja							
Avaliação por objetivos (50%)											
Tipo de objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor
						1	2	3	4	5	
Objetivos Secção (50%)	Assegurar o cumprimento dos objetivos da secção	Grau de cumprimento final dos objetivos da secção	[90% ; 100%[100%							
Objetivos desenvolvimento pessoal (30%)	Garantir os indicadores relativos à função	Taxa de erros no registo de produtos	0	20%							
		Taxa de erros em cobranças	0	20%							
		Nº clientes atendidos	[50;150[20%							
		Nº formações frequentadas	[1;2[20%							
		Número reclamações	0	20%							
Objetivos melhoria organizacional (10%)	Propor sugestões de melhoria	Nº propostas de melhoria	[1;2[100%							
Resultado cliente mistério (10%)	Avaliar a satisfação do cliente	Índice de satisfação clientes	[90%;100%[100%							
Avaliação por competências (50%)											
Dimensão	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor
						1	2	3	4	5	
Competências Técnicas	Garantir a aplicação de competências	Fluência verbal	4	12,5%							
		Domínio dos produtos comercializados	4	12,5%							
		Ajustar o discurso a passar a cada cliente	4	12,5%							
		Conhecimentos das ITs	4	12,5%							
		Conhecimento regras de segurança e saúde no trabalho	4	12,5%							
		Capacidade de organização	4	12,5%							
		Capacidades de cálculo	4	12,5%							
		Conhecimentos sólidos no programa de registo de vendas	4	12,5%							
Competências Relacionais	Garantir a aplicação de competências	Capacidade comunicação	4	16,67%							
		Capacidade lidar com pressão	4	16,67%							
		Proatividade	4	16,67%							
		Motivação	4	16,67%							
		Boas relações de trabalho	4	16,67%							
		Capacidade de resolução de problemas	4	16,67%							
Classificação Final											
	Avaliação	Ponderação		Classificação Final							
Avaliação por objetivos		50%									
Avaliação por competências		50%									
Assinaturas											
Avaliado:											
Responsável hierárquico (avaliador):											
Data:											

Tabela 18- Mapa de Objetivos de Secção Frente de Loja

Objetivos Frente de Loja						
	Objetivo	Indicador	Meta	Periodicidade	Peso	
Financeira 20%	Prosperar financeiramente	Volume de vendas	[2% ; 5%[Anual	20%	
Clientes 30%	Satisfação dos clientes	Índice satisfação cliente	[90% ; 95%[Trimestral	15%	
		Nº reclamações	[0 ; 1]	Trimestral	5%	
Processos internos 35%	Qualidade do serviço	Fidelização dos clientes	Taxa de recompra	[55% ; 65%[Trimestral	10%
		Taxa de erros no registo de produtos	[0% ; 2%]	Mensal	10%	
		Taxa de erros em cobranças	[0% ; 2%]	Mensal	10%	
		Nº clientes atendidos num dia	[50 ; 150[Diário	5%	
Aprendizagem e desenvolvimento 15%	Assegurar a qualificação dos colaboradores	Pontuações auditoria	[80% ; 95%[Mensal	10%	
		Nº horas formação	[15H ; 25H[Semestral	7,5%	
Aprendizagem e desenvolvimento 15%	Satisfação dos colaboradores	Índice satisfação colaboradores	[90% ; 95%[Semestral	7,5%	

Tabela 19- Mapa de Objetivos da Secção Talho

Objetivos Secção Talho						
	Objetivo	Indicador	Meta	Periodicidade	Peso	
Financeira 20%	Prosperar financeiramente	Volume de vendas	[2% ; 5%[Anual	20%	
Clientes 30%	Satisfação dos clientes	Índice satisfação cliente	[90% ; 95%[Trimestral	15%	
		Nº reclamações	[0 ; 1]	Trimestral	5%	
Processos internos 35%	Qualidade do serviço	Fidelização dos clientes	Taxa de recompra	[55% ; 65%[Trimestral	10%
		Tempo médio de atendimento]5min ; 10min]	Diário	5%	
		Taxa de erros nos processos de encomenda	[0% ; 2%]	Semanal	5%	
		Taxa de erros nas normas de segurança e higiene	[0% ; 2%]	Mensal	7,5%	
		Pontuações auditoria	[80% ; 95%[Mensal	10%	
Aprendizagem e desenvolvimento 15%	Gerir de forma eficiente os recursos	Taxa de quebras de secção]5% ; 10%]	Mensal	7,5%	
		Assegurar a qualificação dos colaboradores	Nº horas formação	[15H ; 25H[Semestral	5%
Aprendizagem e desenvolvimento 15%	Satisfação dos colaboradores	Índice satisfação colaboradores	[90% ; 95%[Semestral	10%	

Incentivos Não-Monetários num Supermercado

Tabela 20- Ficha Avaliação de Desempenho Talho

Avaliação de Desempenho											
Nome					Função: Talho						
Avaliação por objetivos (50%)											
Tipo de objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor
						1	2	3	4	5	
Objetivos Scecção (50%)	Assegurar o cumprimento dos objetivos da secção	Grau de cumprimento final dos objetivos da secção	[90% ; 100%[100%							
Objetivos desenvolvimento pessoal (30%)	Garantir os indicadores relativos à função	Taxa de erros nos processos de encomendas	0	20%							
		Tempo médio de preparação/corte da carne]2min ; 5min]	20%							
		Taxa de erros nas normas de segurança e higiene	[0% ; 2%]	20%							
		Nº formações frequentadas	[1 ; 2[20%							
		Número reclamações	0	20%							
Objetivos melhoria organizacional (10%)	Propor sugestões de melhoria	Nº propostas de melhoria	[1 ; 2[100%							
Resultado cliente mistério (10%)	Avaliar a satisfação do cliente	Índice de satisfação clientes	[90% ; 100%[100%							
Avaliação por competências (50%)											
Dimensão	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor
						1	2	3	4	5	
Competências Técnicas	Garantir a aplicação de competências	Fluência verbal	4	11,11%							
		Domínio do produto a comercializar	4	11,11%							
		Conhecimentos profundos no corte de carnes	4	11,11%							
		Conhecimento dos tipos de carne e sua confeção	4	11,11%							
		Conhecimento sistema de encomendas do <i>franchising</i>	4	11,11%							
		Conhecimentos técnicas de vendas	4	11,11%							
		Conhecimentos das ITs	4	11,11%							
		Conhecimento regras de segurança e saúde no trabalho	4	11,11%							
		Capacidade de organização	4	11,11%							
Competências Relacionais	Garantir a aplicação de competências	Capacidade comunicação	4	16,67%							
		Capacidade lidar com pressão	4	16,67%							
		Proatividade	4	16,67%							
		Motivação	4	16,67%							
		Boas relações de trabalho	4	16,67%							
		Capacidade de resolução de problemas	4	16,67%							
Classificação Final											
	Avaliação	Ponderação		Classificação Final							
Avaliação por objetivos		50%									
Avaliação por competências		50%									
Assinaturas											
Avaliado:											
Responsável hierárquico (avaliador):											
Data:											

5.1.3. Sistema de Incentivos

Realizada a avaliação e gestão de desempenho, segue-se a aplicação das respetivas recompensas, isto é, do sistema de incentivos flexível e customizado. De acordo com o desempenho de cada colaborador, estes devem ser devidamente recompensados, ou seja, um colaborador que tenha níveis de performance excecionais deve ser distinguido de um colaborador que tenha atingido apenas níveis de performance razoáveis ou mesmo insatisfatórios. Para tal, é tido em conta a Avaliação de desempenho que depende da média da avaliação por objetivos com média da avaliação por competências.

Como se pretende manter os colaboradores motivados, satisfeitos e promover uma constante melhoria do seu desempenho, propôs-se um pacote de recompensas flexível, ou seja, são apresentadas diversas opções de recompensas não-monetárias e outras que têm associadas a si um valor monetário e, dentro destas, conforme a média de avaliação do colaborador, este pode escolher entre 2 a 4 recompensas (dependendo do valor que estas têm associado).

Quando se averiguou as preferências dos colaboradores relativamente às recompensas, estes centraram-se mais em recompensas monetárias o que limitou as preferências relativas a recompensas não-monetárias. Deste modo, foram também consideradas para o pacote remuneratório, recompensas não monetárias cujo índice de preferência não era tão elevado.

Desta forma, os colaboradores com média de avaliação inferior a 2,5, ou seja, que não cumprem as metas têm direito ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e folgas nos dias de aniversário, sendo estas encaradas como um estímulo à melhoria do desempenho e não propriamente uma recompensa do seu trabalho; os colaboradores cuja avaliação demonstra que cumprem as metas, variando entre 2,5 e 3,5 têm acesso a recompensas, como a flexibilidade na gestão de horário, vale de 1 dia para o ginásio, folga no dia de aniversário. Com uma avaliação que supera, entre os 3,5 e 4,5, tem acesso a um conjunto ainda mais alargado de recompensa e com maior valor intrínseco, como, por exemplo, a flexibilidade na gestão de férias, acesso a atividades que promovam espírito de equipa e formações. Por fim, quando a avaliação é excecional, superior a 4,5, para além de se ter acesso a todas estas recompensas mas, com maior valor acrescentado, é ainda atribuído reconhecimento ao colaborador numa página online e o acesso a viagens de lazer. Na

Incentivos Não-Monetários num Supermercado

tabela 21 é possível verificar as recompensas oferecidas de acordo com a média de avaliação.

Tabela 21- Sistema de Incentivos Intrínsecos

Recompensas Não-Monetárias	Média da Avaliação (Avaliação por objetivos + Avaliação por competências)				Observações
	< 2,5 Não cumpre	≥2,5 e <3,5 Cumpre	≥3,5 e <4,5 Supera	≥4,5 Supera excepcionalmente	
1. Flexibilidade gestão de férias			Escolha de 1 semana	Escolha de 2 semanas	
2. Flexibilidade gestão de horário		Escolha de uma folga semanal	Escolha de duas folgas semanais	Escolha de duas folgas semanais	
3. Atividades que promovam o espírito de equipa			X	X	Workshops
4. Plano de formação e desenvolvimento profissional			1 formação ou 1 aula	2 formações ou 2 aulas	Área à escolha com aplicação na função
5. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	X	X	X	X	X
6. Reconhecimento/feedback em relação ao seu trabalho				X	Página online
7. Promoção ou participação em serviços de bem-estar e saúde		Vale 1 dia ginásio	50% mensalidade ginásio; 2 massagens/consultas nutrição	Mensalidade ginásio; 4 massagens/consultas de nutrição	Ginásio, consulta nutrição, gestão de stress
8. Folgas nos dias de aniversário	X	X	X	X	
Outros					
9. Pacote experiências				X	Viagens
10. Eletrodoméstico			Valor até 10 euros	Valor até 15 euros	
11. Bilhete para espetáculo/evento desportivo			Valor até 10 euros	Valor até 30 euros	O evento pode ser à escolha do colaborador
12. GiftCard num estabelecimento comercial			X	X	
13. Kit estação do ano		Kit 1 oferta	Kit com 2 ofertas	Kit com 3 ofertas	Kit Verão, Kit Natal, Kit Primavera
14. Passe transportes			Passe de 1 Semana	Passe de 2 Semanas	
15. Cartão presente pequeno-almoço/almoço		1 Pequeno-Almoço	5 Pequenos-Almoços	5 Almoços	

Para compreender melhor a aplicação de cada uma destas recompensas é explicado detalhadamente cada uma destas:

1- Na flexibilidade de gestão de férias, tendo em conta a média da avaliação, é permitido que os colaboradores escolham as datas de 1 ou 2 semanas de férias a que têm direito por lei.

2- Na flexibilidade de gestão de horário é também permitida a escolha dos dias da semana em que preferem usufruir das suas folgas.

3- Para promover o espírito de equipa, são realizados workshops no período pós-laboral permitindo, assim, que todos os colaboradores tenham disponibilidade para os frequentar. Estes workshops têm como intuito fomentar as boas relações entre todos os colaboradores, podendo estes workshops ter um carácter mais profissional, como mais descontraído, como por exemplo: workshops de culinária, de dança, de maquilhagem ou de enologia.

4- Plano de formação e desenvolvimento profissional, que irá disponibilizar formações/cursos mensais numa área à escolha do colaborador e que tenha aplicação na sua função. No caso de se atingir uma avaliação entre 3,5 e 4,5 é dado acesso a uma formação ou uma aula de um curso. No caso de ter uma avaliação excepcional, superior a 4,5, tem acesso a duas formações ou duas aulas. Tanto na formação como nas aulas, estas podem ser acumuladas, ou seja, se o colaborador pretender pode beneficiar desta recompensa mais do que uma vez. As formações podem ser, por exemplo técnicas de vendas, e os cursos podem ser desde cursos de línguas como cursos de dicção oratória.

5- Em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho é dada a flexibilidade, por exemplo, em ausentar-se do trabalho para ir buscar o filho à escola/creche no caso de não ter outra alternativa viável; facilidade na dispensa de um colaborador no caso de ter de se ausentar mais cedo ou atrasar-se devido a problemas familiares ou de saúde.

6- O Reconhecimento e o feedback em relação ao trabalho desempenhado pelos colaboradores, para além de ter de ser expressado todos os dias pela chefia quando há um bom desempenho por parte do colaborador, é proposto que seja também demonstrado através de uma página online do supermercado em que, todos os meses é publicada a foto do empregado que teve a avaliação mais elevada reconhecendo, assim, publicamente o esforço desse colaborador.

7- Em relação à promoção ou participação em serviços de bem-estar e saúde oferece-se um vale de um dia para o ginásio quando se alcança uma avaliação entre 2,5 e 3,5; com avaliação entre 3,5 e 4,5 promoção de 50% na mensalidade num ginásio ou oferta de duas sessões de massagens de relaxamento ou oferta de duas consultas de acompanhamento nutricional e quando se supera excepcionalmente oferece-se um mês de inscrição num ginásio ou quatro sessões de massagens de relaxamento ou quatro consultas de acompanhamento nutricional.

8- As folgas nos dias de aniversário são das poucas recompensas concedidas de igual forma para todos os níveis de avaliação.

9- Os pacotes de experiências, ou seja, viagens e “escapadinhas” são atribuídos quando se atinge uma avaliação excepcional.

10- Propõem-se a oferta de um eletrodoméstico à escolha do colaborador com valor máximo de 10 euros, quando é alcançada uma avaliação que supera as metas e, um eletrodoméstico no máximo de 15 euros, quando se supera excepcionalmente as metas.

11- Para os fãs de espetáculos ou de desporto oferece-se bilhetes para um evento à escolha do colaborador, que no máximo tenham valor de 10 euros ou de 30 euros no caso de ter uma avaliação excepcional.

12- A oferta de um giftcard para usar num estabelecimento comercial da localidade do supermercado podendo ser uma lavandaria, café, restaurante ou até mesmo num cabeleireiro. Para além de promover o comércio local, procura satisfazer necessidades diárias dos colaboradores.

13- Oferta de “Kits estação do ano”, que são compostos por brindes úteis e de acordo com as atuais estações do ano. A constituição dos kits depende do alcance da média da avaliação, sendo este constituído por mais brindes quando o alcance é superior. Como exemplo de kits temos o “kit verão” que pode ser composto por uma toalha de praia, protetor solar e chinelos de praia; o “kit natal” composto por bolo rei, chocolates e uma manta; “Kit primavera” composto por óculos de sol, guarda chuva e um perfume.

14- Oferta de passes de transporte com validade de uma semana até duas semanas, conforme a média da avaliação do colaborador.

15- Cartão presente refeições no supermercado oferecendo um pequeno-almoço quando alcança uma média de avaliação entre 2,5 e 3,5; oferta de 5 pequenos-almoços com uma avaliação “supera” e oferta de 5 pequenos-almoços com uma avaliação excepcional.

5.1.4. Melhoria do Sistema de Remuneração Variável

Tendo como ponto de partida a proposta de implementação do Sistema de Incentivos, onde se referiu que para um colaborador ser devidamente recompensado devem ser tidos em conta os níveis de performance que cada um destes alcança, também no Sistema de Remuneração Variável, os bónus devem ser atribuídos de acordo com os níveis de desempenho de cada colaborador.

O atual sistema de Remuneração Variável implementado, concede, de igual forma a todos os colaboradores o bónus de secção, o que tem provocado descontentamento por parte dos colaboradores que têm maiores níveis de desempenho, reconhecendo que nem todos os colaboradores se esforçam devidamente.

Para tal, propõe-se que na atribuição dos bónus por secção seja, também, considerada a avaliação individual, distinguindo assim os colaboradores que têm uma avaliação de desempenho excepcional daqueles que têm uma avaliação não satisfatória. Para tal, uma parte do bónus atribuído, 20%, irá depender da avaliação individual, conseguindo assim diferenciar o colaborador com altos níveis de desempenho do colaborador de baixo desempenho. Assim, irá ser criada uma filosofia de estímulo, incentivando a que todos os colaboradores se esforcem para alcançar os objetivos de secção.

5.1.5. Benefícios

Para além dos incentivos por objetivos, considerou-se pertinente referir, também, a atribuição de recompensas que não dependam de objetivos e sejam atribuídas equitativamente a todos os colaboradores, ou seja, benefícios.

Um dos benefícios seria a realização de jantares de convívio, em que a administração organiza jantares que promovam a relação entre colegas. Como alguns colaboradores referem a inexistência de convívio com colegas de outras secções, esta seria uma solução que permitiria o convívio de toda a equipa do supermercado. Poderiam realizar-se jantares temáticos, como o “Jantar do Magusto”, “Jantar de Início de Verão”, “Jantar Primavera”, “Jantar de Aniversário do Supermercado” e o já existente “Jantar de Natal”.

Outro problema percebido, prende-se com a falta de tempo para os colaboradores fazerem as suas compras de supermercado. Deste modo, propõe-se a possibilidade de em horas de menor afluência, os colaboradores possam realizar as suas compras, embora apenas seja permitido que no máximo 2 colaboradores de cada vez e de secções diferentes o possam fazer. É também necessário o aviso prévio à gerência e que se certifiquem de que há realmente condições para se ausentarem da sua secção.

De modo a demonstrar o cuidado e interesse pelo bem-estar dos seus colaboradores, propõe-se que a gerência ofereça alguns apoios familiares. Por exemplo, propõe-se que seja oferecido um “Kit recém-papás”, onde é oferecido um conjunto de bens imprescindíveis a um recém-nascido como fraldas, toalhitas, produtos de higiene, cremes corporais e outros tipos de produtos de puericultura. Outros bens que são referidos por grande parte dos colaboradores é o apoio escolar, mas ao invés de oferecer um vale-presente, optou-se por oferecer um “Kit escolar” com alguns bens essenciais como material de escrita, cadernos e estojo.

6. CONCLUSÃO

Concluindo a elaboração deste sistema de incentivos não-monetário no supermercado e todas as ações que devem ser previamente operacionalizadas, percebemos a relevância e a pertinência deste projeto-empresa num contexto de gestão de recursos humanos. Atendendo à realidade do setor retalhista, em que é cada vez maior a concorrência e a variedade de ofertas de pacotes salariais foi pertinente realizar uma análise de novas estratégias que pudessem impulsionar a vantagem competitiva de um supermercado.

Com a análise do diagnóstico evidenciou-se que o pacote salarial atribuído aos colaboradores é ineficiente. As recompensas monetárias são apontadas como as mais insatisfatórias, revelando uma maior carência relativamente a estas pois, para além da remuneração base deste setor ser reduzida, as remunerações variáveis são igualmente diminutas e mal definidas e os benefícios inexistentes o que, por sua vez, leva a uma elevada taxa de rotatividade.

Como o supermercado deste estudo não tem o mesmo poder económico como o de grandes cadeias de hipermercados, foi necessário criar condições que promovessem o aumento dos níveis de satisfação dos colaboradores mesmo com recursos monetários limitados. Deste modo, embora não fosse possível colmatar a insatisfação relativamente à remuneração monetária, foi proposta a implementação de um sistema de incentivos não monetários que permitisse promover uma melhoria nos níveis de satisfação dos colaboradores. Para tal, primeiramente, averiguou-se a satisfação dos colaboradores relativamente às recompensas não monetárias, tendo sido denotado a falta de conhecimento destas, não reconhecendo muitas das vezes algumas recompensas não-monetárias, o que resultou em níveis não fidedignos de satisfação nos questionários.

Para a elaboração do sistema de incentivos não monetário, foi relevante apurar as recompensas preferenciais para os colaboradores e que são para estes maior fonte de motivação. Constatou-se que, embora as recompensas monetárias fossem as preferidas, recompensas não monetárias como a flexibilidade de horários, o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, a formação, bom ambiente de trabalho e o reconhecimento foram, também, elegidas como preferenciais. Foram, assim, evidenciadas as recompensas não-monetárias seleccionadas por pelo menos 10 colaboradores, tendo estas sido propostas neste projeto. Para além destas, sustentado pela análise dos questionários e entrevistas foi ainda possível depreender preferências e necessidades adicionais dos colaboradores, o

que permitiu conceptualizar mais um conjunto de recompensas não-monetárias, tornando a proposta de incentivos não-monetárias mais abrangente e atrativa para os colaboradores, criando assim uma vantagem competitiva na política de recursos humanos deste supermercado.

No sentido de desenvolver este sistema, foi imprescindível a elaboração do perfil profissional para cada secção e os respetivos sistemas de Avaliação e Gestão de Desempenho permitindo, assim, a definição de objetivos equitativos entre secções, sendo estes claros e precisos para os colaboradores. Deste modo, foi possível colmatar uma das principais adversidades, a inadequada e desajustada atribuição de objetivos por secção como era o caso da secção frente de loja. Para além disso, a atribuição de recompensas passou a ter em conta não só o desempenho por secção como o desempenho individual, evitando a atribuição de recompensas a colaboradores que não tenham tido um adequado desempenho na secção. Por fim, serão atribuídas recompensas mesmo quando os colaboradores não cumpram os objetivos na sua totalidade prevenindo, assim, que estes se desmotivem, no caso de se terem empenhado para os alcançar, mas, por algum motivo o seu esforço não ter sido suficiente para o seu cumprimento.

Neste supermercado já existia um sistema de remunerações variáveis, mas que apresentava algumas lacunas. Assim sendo, e no seguimento da proposta do sistema de incentivos não-monetário, propôs-se algumas melhorias no sistema existente. Embora os bónus se mantenham inalteráveis, o facto destes serem atribuídos de uma forma mais justa irá permitir uma melhoria na satisfação dos colaboradores. Prevê-se, assim, a definição de um sistema de remunerações variáveis mais sustentável e credível.

Desta forma, o resultado do projeto, traduz-se numa proposta completa de um sistema de incentivos customizados, com a especificidade de serem não-monetários, representando um importante contributo na melhoria da satisfação e desempenho dos colaboradores no supermercado. Contribui, ainda, com dados relevantes que devem ser considerados pela empresa, de forma a proporcionar recompensas mais ajustadas às necessidades dos colaboradores e a desenvolverem sistemas de recompensas que contribuam para uma adequada valorização dos recursos humanos.

Reconhecendo algumas limitações inerentes ao processo deste estudo, uma vez que um projeto desta natureza não nos permite estabelecer conclusões definitivas, destacamos, como propostas de intervenção futuras, a análise do impacto real da implementação deste

sistema de incentivos na satisfação e desempenho dos colaboradores, comparando os resultados com outros supermercados que não tenham implementado um sistema de incentivos similar. Para além disso, sugere-se que seja analisado a existência ou não de uma atenuação nas taxas de rotatividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adyasha, R. 2013. A Motivated Employee: A Qualitative Study on various Motivational Practices used in Organizations. *Aweshkar Research Journal*, XV(1), 98–104.
- APED. 2010. *Contrato Colectivo de Trabalho 2010*. Consultado em 9 abril 2018. Disponível em http://aped.pt/application/files/1015/1117/9071/CCT_APED_2010.pdf
- Barañano, A. M. 2004. *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação* (1st ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Camara, P. B. da. 2011. *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (3rd ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Camara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. 2013. *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6th ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Carnaz, A. 2010. *As Preferências dos Indivíduos no que Respeita a Benefícios* (Dissertação de mestrado). Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3049>
- Cloutier, J., Morin, D., & Renaud, S. 2013. How does variable pay relate to pay satisfaction among Canadian workers? *International Journal of Manpower*, 34(5), 465–485.
- Duarte, C., Esperança, J., & Curto, J. 2006. Determinantes da Remuneração Variável nas empresas Portuguesas. *Revista Alcance- Univali*, 13(3), 329–354.
- Duarte, H. 2015. Gestão de Remunerações. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte (Eds.), *GRH para gestores* (1st ed., pp. 307–336). Lisboa: Editora RH.
- Fernandes, M. F. R. M. 2015. *Caraterização do Sistema de Compensação: um Estudo em Seis Empresas* (Dissertação de mestrado). Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/10269/4/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20Maria%20de%20F%C3%A1tima%20Fernandes%20N%C2%BA%20130326029%20MGERH%2025-10-2015%20Completo%20e%20revisto.pdf>
- Gagné, M., & Forest, J. 2008. The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self- Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate. *Canadian Psychology*, 49(3), 225–232.
- Gerhart, B., & Fang, M. 2014. Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41–52.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. 2001. *O Inquérito: Teoria e Prática* (4th ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. 2008. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1st ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Jeffrey, S. A., Dickinson, A. M. & Einarsson, Y. F. 2013. The use of incentives in organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6): 606-615.

- Liccione, W. J. 2007. A framework for compensation plans with incentive value. *Performance Improvement*, 46(2), 16–21.
- Lissitz, R. W., & Green, S. B. 1975. Effect of the number of scale points on reliability: A Monte Carlo approach. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 10–13.
- Madeira, M. E. 2017. *Balanced Scorecard numa empresa do setor da ótica a retalho* (Dissertação de mestrado). Disponível em https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15747/1/miguel_eus%C3%A9bio_madeira_diss_mestrado.pdf
- Mahmood, S., & Zaman, A. 2010. Monetary and non-monetary gift exchange. *Pakistan Development Review*, 49(4), 719–740.
- Martinez, L. F. 2015. Breve introdução à gestão de recursos humanos. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte (Eds.), *GRH para gestores* (1st ed., pp. 29–36). Lisboa: Editora RH.
- Martocchio, J. J. 2006. *Strategic compensation: a human resource management approach* (4th ed.). New Jersey: Pearson.
- Medeiros, F. B. B. 2016. *Otimização de um Sistema Remuneratório numa Consultora de Engenharia* (Dissertação de mestrado). Disponível em https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14084/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Filipe%20Medeiros.pdf
- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. 2014. *Compensation* (11th ed.). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. 2011. A comparative examination of traditional and skill-based pay plans. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 278–296.
- Naji, A. 2014. Components of Remuneration and Employee Satisfaction : the Impact of Effort Rewards and Career Advancement. *International Journal of Arts & Sciences*, 07(02), 425–436.
- Neves, J., & Gonçalves, S. 2015. GRH em Portugal: evolução concetual, Investigação e aplicação. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte (Eds.), *GRH para gestores* (1st ed., pp. 37–66). Lisboa: Editora RH.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. 2014. *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS* (6th ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, A. 2011. *Incentivos Não Monetários- Uma Alternativa de Compensação em Tempos de Crise?* (Dissertação de mestrado). Disponível em <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/56475/2/TeseFinal.pdf>
- Pinto, J. 2013. *Gestão de Recursos Humanos; Motivações e Incentivos- Estudo da Orientação Personalizada da Aptidão Física dos Colaboradores da “Oldo” Portugal, Têxteis* (Dissertação de mestrado). Disponível em https://sigarra.up.pt/ffup/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=3848
- PORDATA. 2018. *Salário Mínimo Nacional*. Consultado em 23 maio 2018. Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Sal%C3%A1rio+m%C3%ADnimo+nacional-74>
- Renaud, S., Morin, L., & Béchar, A. 2017. Traditional benefits versus perquisites: A longitudinal test of their differential impact on employee turnover. *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), 91–103.

Samnani, A. K., & Singh, P. 2014. Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*, 24(1), 5–16.

Shittu, O. 2008. Pay referent comparison and pay level satisfaction- Some differences among employees in the UK food retail sector. *Management Research News*, 31(7), 538–548.

Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. 2013. Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 37(1), 21–54.

Viswanathan, M., Sudman, S., & Johnson, M. 2004. Maximum versus meaningful discrimination in scale response: Implications for validity of measurement of consumer perceptions about products. *Journal of Business Research*, 57(2), 108–124.

ANEXOS

Índice de Anexos

ANEXO 1- Guião Entrevista Chefia.....	71
ANEXO 2- Guião entrevista Colaboradores.....	72
ANEXO 3- Questionário JSS Malheiro.....	75
ANEXO 4- Questionário	77
ANEXO 5- Dimensões questionário JSS aplicado em estudo.....	84
ANEXO 6- Dados Sócio-demográficos.....	85
ANEXO 7- Frequências e Percentagens Satisfação com o Trabalho.....	86
ANEXO 8- Médias e Desvio Padrão das Recompensas Extrínsecas e Intrínsecas.....	87
ANEXO 9- <i>Alpha Cronbach's</i> da Satisfação Total e <i>Alpha Cronbach's</i> com eliminação de um item.....	87
ANEXO 10- Satisfação das Recompensas Existentes	87
ANEXO 11- Recompensas Preferenciais- Monetárias e Não Monetárias.....	90
ANEXO 12- Recompensas Preferenciais Não Monetárias.....	91
ANEXO 13- Organograma Supermercado.....	92
ANEXO 14- Perfil Profissional Charcutaria.....	93
ANEXO 15- Perfil Profissional Peixaria.....	94
ANEXO 16- Perfil Profissional Padaria.....	95
ANEXO 17- Perfil Profissional Fruta e Legumes.....	96
ANEXO 18- Perfil Profissional Reposição.....	97
ANEXO 19- Ficha de Avaliação de Desempenho Charcutaria.....	98
ANEXO 20- Ficha de Avaliação de Desempenho Peixaria.....	99
ANEXO 21- Ficha de Avaliação de Desempenho Padaria.....	100
ANEXO 22- Ficha de Avaliação de Desempenho Fruta e Legumes.....	101
ANEXO 23- Ficha de Avaliação de Desempenho Reposição.....	102
ANEXO 24- Mapa de Objetivos da Secção Charcutaria.....	103
ANEXO 25- Mapa de Objetivos da Secção Peixaria.....	103
ANEXO 26- Mapa de Objetivos da Secção Padaria.....	104
ANEXO 27- Mapa de Objetivos da Secção Fruta e Legumes.....	104
ANEXO 28- Mapa de Objetivos da Secção Reposição.....	105

ANEXO 1- Guião Entrevista Chefia

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Como descreve a cultura da empresa?
2. Qual a estratégia da empresa?

SISTEMA DE COMPENSAÇÃO

3. Quais são as atuais componentes da compensação?
4. Considera que um Sistema Compensação pode contribuir para uma vantagem competitiva? De que forma?
5. Como é que a empresa alinha a remuneração com a sua estratégia organizacional?
6. Na sua opinião, um sistema de recompensas diversificado poderá influenciar a fixação de colaboradores?

REMUNERAÇÃO TOTAL

7. Quais os critérios da empresa para definir o montante de remuneração fixa?
8. Atualmente são empregues alguns benefícios? Se sim, quais?
9. Ao nível da remuneração, como é que têm sido tratadas as questões de equidade interna?
10. Quais as componentes variáveis praticadas pela organização?

SISTEMA DE INCENTIVOS

11. Qual é o objetivo principal do sistema de incentivos implementado pela organização?
12. Está satisfeito com os resultados obtidos com a implementação deste sistema? O que é evidente que melhorou? Que alterações consideraria fazer para melhorar este sistema?
13. Consegue identificar algumas vantagens e desvantagens com a aplicação deste sistema?

REMUNERAÇÕES ALTERNATIVAS

14. Que remunerações não-monetárias conhece?
15. Considera que um maior enfoque neste tipo de remuneração poderia trazer uma maior vantagem competitiva para a empresa? Porquê?
16. Na sua opinião e tendo em conta o setor da empresa, acha que os trabalhadores se sentiriam mais motivados com remunerações não monetárias?

OBJETIVOS SISTEMA DE INCENTIVOS

17. Os objetivos definidos são iguais para todas as secções? (Talho, Charcutaria, Fruta, Peixaria) Quais são os objetivos?
18. Quais os objetivos da frente de loja (caixa)? Não têm objetivos que promovam o espírito de equipa como nas outras secções?
19. Os bónus atribuídos são iguais para todas as secções?
20. Os colaboradores são envolvidos de alguma forma na definição dos objetivos? No caso de não fazerem parte, acha que seria relevante fazerem parte da sua definição?
21. É feito de alguma forma o acompanhamento do alcance dos objetivos?

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

22. A empresa dispõe de algum sistema de avaliação do desempenho? Em caso afirmativo, como se realiza e qual a sua periodicidade?
23. De que forma é comunicada a avaliação ao trabalhador?

ANEXO 2- Guião entrevista Colaboradores

PAGAMENTO

1. Na sua opinião, é justo o salário que recebe, tendo em conta as suas competências e esforços?
2. Quando compara o seu salário base ao de outras pessoas que trabalham em empresas do mesmo ramo considera o seu salário justo?

BENEFÍCIOS

3. Atualmente recebe algum tipo de benefício? Se não, gostaria que fosse implementado um pacote de benefícios? Que benefícios gostaria de ter?
4. Tem conhecimento da existência de pacotes de benefícios noutras empresas do mesmo setor? Se sim, que benefícios são implementados?
5. Se tivesse a oportunidade de trabalhar noutra supermercado que implementasse pacotes de benefícios, mudaria ou não?

RECONHECIMENTO

6. Quando faz um bom trabalho, sente que é devidamente apreciado/reconhecido? Se sim, de que forma? Acha que contribuiu de forma positiva para a sua satisfação no trabalho o reconhecimento do seu trabalho?

NATUREZA DO TRABALHO

7. Gosta das tarefas que desempenha no seu trabalho? Caso não se sentisse satisfeito com o seu trabalho, na sua opinião, melhoria a sua satisfação se os seus superiores permitissem mudar de setor?
8. Em poucas palavras/numa palavra como descreveria o seu trabalho?

COMUNICAÇÃO

9. Como tem conhecimento do sistema de remunerações da empresa? No caso de pedido de esclarecimento, como avalia as respostas fornecidas?
10. Como é orientado em relação às suas funções e responsabilidades? No caso de necessidade de esclarecimento a quem se dirige? São úteis os esclarecimentos cedidos?

MOTIVAÇÃO E PERFORMANCE

11. Na sua perspetiva como definiria o conceito de motivação? E o conceito de performance?
12. Que fatores considera que levam à desmotivação /insatisfação dos colaboradores no trabalho?
13. Valoriza mais a motivação extrínseca ou intrínseca?
14. Um pacote salarial diversificado com remunerações alternativas contribuiria para a sua motivação no trabalho? Trabalharia com maior empenho?
15. Na sua opinião, os níveis de motivação determinam ou estão diretamente relacionados com a performance dos trabalhadores? Porquê?

SISTEMA DE INCENTIVOS

16. Na sua opinião, qual é o objetivo principal do sistema de incentivos implementado na organização? Está satisfeito com o sistema implementado? O que mudaria no sistema de incentivos da organização?
17. Considera que o sistema de incentivos da organização valoriza adequadamente o desempenho de cada secção?

18. Sente que há trabalhadores/colegas que não se esforçam o suficiente para cumprir os objetivos, confiando que os outros consigam atingir os resultados sem o seu contributo?
19. Dê exemplos de vantagens e desvantagens que identifica no sistema de incentivos da organização
20. Como recompensa do seu desempenho/performance e o alcance de objetivos propostos, prefere recompensas monetárias (bónus) ou a atribuição de recompensas não monetárias? Quais?

OBJETIVOS

21. Participa na definição dos objetivos? Considera relevante fazer parte da sua definição?
22. Considera que os objetivos definidos são fáceis ou difíceis de alcançar? Em que baseia a sua resposta?
23. É feito o acompanhamento dos objetivos, de forma a corrigir eventuais desvios para o cumprimento dos objetivos de cada secção?

AVALIAÇÃO

24. Existe algum sistema de avaliação de desempenho na empresa? Qual a sua periodicidade? Como se realiza?

SATISFAÇÃO COM PACOTE SALARIAL

26. Está satisfeito com o pacote remuneratório oferecido pela empresa? Na sua opinião, o que proporciona um aumento da satisfação com o pacote salarial? Refira exemplos.

ANEXO 3- Questionário JSS Malheiro

<p style="text-align: center;">INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO Paul E. Spector - University of South Florida Tradução/adaptação por João Malheiro – Universidade do Minho</p>							
<p>PARA CADA QUESTÃO, DESENHE UM CÍRCULO NO NÚMERO QUE MAIS APROXIMADAMENTE REFLECTE A SUA OPINIÃO.</p>		Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
		1	2	3	4	5	6
1	Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.						
2	No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.						
3	O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho						
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.						
5	Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.						
6	Muitas das nossas regras e procedimentos tomam difícil fazer um bom trabalho.						
7	Gosto das pessoas com quem trabalho.						
8	Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.						
9	As comunicações dentro desta organização parecem boas.						
10	Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.						
11	Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.						
12	O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo.						
13	Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.						
14	Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.						
15	Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.						
16	Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.						
17	Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.						
18	Os objectivos desta organização não são claros para mim.						

Incentivos Não-Monetários num Supermercado

	PARA CADA QUESTÃO, DESENHE UM CÍRCULO NO NÚMERO QUE MAIS APROXIMADAMENTE REFLECTE A SUA OPINIÃO	Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
		1	2	3	4	5	6
19	Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização.	1	2	3	4	5	6
20	As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais.	1	2	3	4	5	6
21	O meu supervisor (A minha supervisora) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.	1	2	3	4	5	6
22	O pacote de benefícios que temos é justo.	1	2	3	4	5	6
23	Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6
24	Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
25	Gosto dos colaboradores desta organização.	1	2	3	4	5	6
26	Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.	1	2	3	4	5	6
27	Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
28	Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.	1	2	3	4	5	6
29	Há benefícios que não temos e devíamos ter.	1	2	3	4	5	6
30	Gosto do/a meu/minha supervisor/a.	1	2	3	4	5	6
31	Tenho demasiado trabalho burocrático.	1	2	3	4	5	6
32	Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.	1	2	3	4	5	6
33	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	1	2	3	4	5	6
34	Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho.	1	2	3	4	5	6
35	O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5	6
36	As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.	1	2	3	4	5	6

ANEXO 4- Questionário



QUESTIONÁRIO

O presente Questionário insere-se num estudo sobre “**Incentivos Não-Monetários num Supermercado**” que está a ser elaborado no âmbito do Projeto-Tese do Mestrado em Gestão no ISCTE-IUL Business School.

Venho, assim, solicitar a sua colaboração, convidando-o(a) a preencher este questionário. As respostas são **anónimas e confidenciais**, sendo os dados obtidos utilizados apenas para fins académicos. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Este questionário tem diferentes partes e no início de cada uma existem instruções, que deverá ler atentamente antes de começar a responder.

A sua colaboração no preenchimento do presente inquérito é de máxima importância, pelo que peço que responda a todas as afirmações que são apresentadas de forma a garantir a qualidade da informação recolhida. Lembro que **não existem respostas certas ou erradas**, o que se pretende aqui é a sua opinião mais sincera possível.

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade para responder a este inquérito que será fundamental para a realização deste projeto.

Cristiana Fresco

Para compreender melhor as questões que se seguem, são apresentadas algumas definições:

Remuneração Fixa: Por remuneração Fixa entendemos o montante em dinheiro ou em espécie, (salário base) que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho acrescido de subsídios (ex: subsídio de alimentação).

Remuneração Variável: Por Remuneração Variável entendemos toda a remuneração que não é fixa, que pretende recompensar o desempenho do colaborador mediante os resultados ou o alcance de objetivos previamente fixados. Podem ou não ser atribuídos em função do desempenho individual, grupal e/ou da empresa. Podem ser de Curto Prazo ou de Longo Prazo (ex: Prémio de desempenho/produktividade, gratificações, cheques ou vales de oferta).

Benefícios: Os Benefícios são atribuídos, regra geral, em espécie, ou seja, em bens ou serviços. Destinam-se a satisfazer necessidades de curto ou de longo prazo e por norma visam dar resposta a necessidades de carácter social, designadamente primárias ou de segurança, dos colaboradores da empresa (ex: seguro de saúde, vales de viagem, subsídios de transporte). Alguns benefícios são iguais para todos os colaboradores, outros tendem a ser superiores à medida que se sobe na hierarquia organizacional.

Parte I- Inquérito de Satisfação no Trabalho (JSS)

Na tabela abaixo são apresentadas algumas afirmações relacionadas com a Satisfação no Trabalho. Consoante a sua opinião indique, por favor, o seu nível de concordância/discordância em cada uma das seguintes afirmações. Desenhe apenas um círculo no número (de 1 a 5) por afirmação.

Utilize a seguinte escala de avaliação: 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não Discordo/Nem Concordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo /nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	1	2	3	4	5
2. Estou satisfeito com os benefícios que recebo	1	2	3	4	5

Incentivos Não-Monetários num Supermercado

3. Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.	1	2	3	4	5
4. Gosto das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5
5. Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5
6. A comunicação não é um problema no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
7. Os aumentos salariais são raros e muito distantes no tempo.	1	2	3	4	5
8. Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem.	1	2	3	4	5
9. Sinto que o trabalho que faço é devidamente apreciado.	1	2	3	4	5
10. Gosto dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
11. Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.	1	2	3	4	5
12. Os objetivos desta organização são claros para mim.	1	2	3	4	5
13. Sinto que sou apreciado pela organização, quando penso no que me pagam.	1	2	3	4	5
14. O pacote de benefícios que recebo é justo.	1	2	3	4	5
15. Sinto que os meus esforços são devidamente recompensados.	1	2	3	4	5
16. Sinto que tenho que trabalhar mais na minha função por causa da ineficiência das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5
17. As tarefas do meu trabalho são totalmente explicadas	1	2	3	4	5
18. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	1	2	3	4	5
19. Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais.	1	2	3	4	5
20. Há benefícios que devíamos ter e não são tidos em conta.	1	2	3	4	5
21. Sinto orgulho pelo trabalho que desempenho.	1	2	3	4	5
22. Há demasiados conflitos com os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
23. O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5
24. Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.	1	2	3	4	5
25. No geral, estou satisfeito com o meu trabalho.	1	2	3	4	5

Parte II- Recompensas Financeiras e Não Financeiras

Secção A- Grau de Satisfação quanto às Recompensas utilizadas pela empresa

Na tabela abaixo são apresentados alguns tipos de recompensas financeiras e não-financeiras. De acordo com a sua opinião indique, por favor, o seu nível de satisfação para cada uma das recompensas utilizadas pela empresa. Desenhe apenas um círculo no número (de 0 a 5) por recompensa.

Utilize a seguinte escala de avaliação: 0- Não é aplicado pela empresa (N/A);

1- Totalmente Insatisfeito e 5- Totalmente Satisfeito.

TIPOS DE RECOMPENSAS	N/a	Totalmente Insatisfeito			Totalmente Satisfeito	
FINANCEIRAS						
1. Salário-base	0	1	2	3	4	5
2. Aumento do salário base	0	1	2	3	4	5
3. Incentivos monetários em função do desempenho de objetivos individuais	0	1	2	3	4	5
4. Incentivos monetários em função do desempenho de equipa (bónus, prémio de objetivos)	0	1	2	3	4	5
5. Bónus anual em função do volume de vendas da organização	0	1	2	3	4	5
6. Seguro de saúde	0	1	2	3	4	5
7. Gratificações em espécie (viagens de férias, vales de desconto em produtos, bilhetes para eventos)	0	1	2	3	4	5
8. Apoio nas despesas de educação dos filhos (comparticipação nas creches, propinas ou material escolar)	0	1	2	3	4	5
9. Subsídio ou apoio a deslocações	0	1	2	3	4	5
NÃO FINANCEIRAS						
10. Relações com os colegas de trabalho	0	1	2	3	4	5
11. Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira)	0	1	2	3	4	5
12. Participação na tomada de decisão	0	1	2	3	4	5
13. Atividades que promovam o espírito de equipa	0	1	2	3	4	5
14. Plano de formação e desenvolvimento profissional	0	1	2	3	4	5
15. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	0	1	2	3	4	5
16. Reconhecimento/ <i>feedback</i> em relação ao seu trabalho (elogios em público, atribuição de prémios)	0	1	2	3	4	5
17. Folgas nos dias de aniversário	0	1	2	3	4	5
18. Carga de trabalho compatível com o tempo	0	1	2	3	4	5

19. Ambiente de trabalho favorável	0	1	2	3	4	5
20. Possibilidade de exercer as suas competências	0	1	2	3	4	5
21. Variedade das tarefas	0	1	2	3	4	5
22. Aumento da autonomia e responsabilidade	0	1	2	3	4	5
23. Eventos sociais entre os colaboradores da empresa (Jantares, Happy hours)	0	1	2	3	4	5
24. Momentos formais de reflexão em equipa	0	1	2	3	4	5
25. Facilidade no acesso às chefias	0	1	2	3	4	5
26. Flexibilidade na gestão de horário	0	1	2	3	4	5
27. Flexibilidade na gestão das férias (possibilidade de negociar ou marcar as férias de acordo com as suas preferências)	0	1	2	3	4	5
28. Promoção ou participação em serviços de bem-estar e saúde (por exemplo: ginásio, programas de nutrição, gestão do stress)	0	1	2	3	4	5
29. Sessões de coaching/mentoring (atividades específicas desenvolvidas por profissionais para promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores)	0	1	2	3	4	5

Secção B- Recompensas Preferenciais

Tendo em conta todas as recompensas referidas na secção anterior, seleccione as que, na sua opinião, são mais importantes para se sentir devidamente recompensado(a) (inclua também as recompensas que não existem atualmente na sua organização).

NO QUADRADO DO LADO ESQUERDO, ASSINALE APENAS COM UMA CRUZ, NO MÁXIMO 10 RECOMPENSAS, QUE CONSIDERE MAIS IMPORTANTES

FINANCEIRAS	
<input type="checkbox"/>	1. Aumento do salário base
<input type="checkbox"/>	2. Incentivos monetários em função do desempenho de objetivos individuais
<input type="checkbox"/>	3. Incentivos monetários em função do desempenho de equipa (bónus, prémio de objetivos)
<input type="checkbox"/>	4. Bónus anual em função do volume de vendas da organização
<input type="checkbox"/>	5. Seguro de saúde
<input type="checkbox"/>	6. Gratificações em espécie (viagens de férias, vales de desconto em produtos, bilhetes para eventos)
<input type="checkbox"/>	7. Apoio nas despesas de educação dos filhos (participação nas creches, propinas ou material escolar)
<input type="checkbox"/>	8. Subsídio ou apoio a deslocações
NÃO FINANCEIRAS	
<input type="checkbox"/>	9. Relações com os colegas de trabalho
<input type="checkbox"/>	10. Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira)
<input type="checkbox"/>	11. Participação na tomada de decisão
<input type="checkbox"/>	12. Atividades que promovam o espírito de equipa

	13. Plano de formação e desenvolvimento profissional
	14. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho
	15. Reconhecimento/ <i>feedback</i> em relação ao seu trabalho (elogios em público, atribuição de prémios)
	16. Folgas nos dias de aniversário
	17. Carga de trabalho compatível com o tempo
	18. Ambiente de trabalho favorável
	19. Possibilidade de exercer as suas competências
	20. Variedade das tarefas
	21. Aumento da autonomia e responsabilidade
	22. Eventos sociais entre os colaboradores da empresa (Jantares, Happy hours)
	23. Momentos formais de reflexão em equipa
	24. Facilidade no acesso às chefias
	25. Flexibilidade na gestão de horário
	26. Flexibilidade na gestão das férias (possibilidade de negociar ou marcar as férias de acordo com as suas preferências)
	27. Promoção ou participação em serviços de bem-estar e saúde (por exemplo: ginásio, programas de nutrição, gestão do stress)
	28. Sessões de coaching/mentoring (atividades específicas desenvolvidas por profissionais para promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores)

Tendo em conta as recompensas que assinalou na secção anterior, coloque-as por ordem crescente de preferência (1- Mais importante 10- Menos importante) referindo apenas o número de cada afirmação.

1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	
9-	
10-	

Se gostaria de beneficiar de outras recompensas que não foram apresentadas na lista anterior, por favor, identifique-as:

Sugestões relacionadas com o objeto de estudo:

Parte IV- Dados sócio-demográficos

Secção A- Dados gerais do(a) inquirido(a)

Género

- Feminino Masculino

Idade

- Menos de 25 anos Entre 36 e 45 Ano Mais de 55 anos
 Entre 25 e 35 anos Entre 46 e 55 Anos

Estado Civil

- Casado(a)/União de Facto Solteiro(a) Outros
 Viúvo(a) Divorciado(a)

Dependentes

- Sim Não Se sim, quantos? _____

Habilitações Literárias

- 1º Ciclo (4ºano) 3º Ciclo (9ºano) Bacharelato/Licenciatura
 2º Ciclo (6ºano) Secundário (12ºano) Pós-graduação/Mestrado

Secção B- Relação do(a) inquirido(a) com a organização

Tipo de Contrato

- Contrato sem termo Prestação Serviços
 Contrato a termo certo Outros

Antiguidade na empresa

- Menos de 1 ano Entre 6 e 10 anos Mais de 15 anos
 Entre 1 e 5 anos Entre 10 e 15 anos

Modalidade de Horário de Trabalho

- Full-time Part-time

FIM!
MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

ANEXO 5- Dimensões questionário JSS aplicado em estudo

	Dimensão	Item
<i>Recompensas extrínsecas</i>	Pagamento	1. Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.
		6R. Os aumentos salariais são raros e muito distantes no tempo
		11. Sinto que sou apreciado pela organização, quando penso no que me pagam.
		16. Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais.
	Benefícios	2. Estou satisfeito com os benefícios que recebo
		7. Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem.
		12. O pacote de benefícios que recebo é justo.
		17R. Há benefícios que devíamos ter e não são tidos em conta.
	Reconhecimento	3. Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.
		8. Sinto que o trabalho que faço é devidamente apreciado.
		13. Sinto que os meus esforços são devidamente recompensados.
		15R. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.
<i>Recompensas Intrínsecas</i>	Natureza do trabalho	4. Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.
		9R. Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.
		18. Sinto orgulho pelo trabalho que desempenho.
		19. O meu trabalho é agradável.
Comunicação	5. A comunicação não é um problema no meu local de trabalho.	
	10. Os objetivos desta organização são claros para mim.	
	14. As tarefas do meu trabalho são totalmente explicadas	
	20R. Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.	

ANEXO 6- Dados Sócio-demográficos

		FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
GÉNERO	Masculino	5	15.2%
	Feminino	28	84.8%
IDADE	Menos de 25 anos	4	12.1%
	Entre 25 e 35 anos	15	45.5%
	Entre 36 e 45 anos	5	15.2%
	Entre 46 e 55 anos	7	21.2%
	Mais de 55 anos	2	6.1%
ESTADO CIVIL	Casado(a)/União de facto	15	45.5%
	Solteiro(a)	11	33.3%
	Divorciado(a)	5	15.2%
	Outros	1	3.0%
	Missing	1	3.0%
DEPENDENTES	Não	15	45.5%
	Sim	17	51.5%
	Missing	1	3.0%
HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	2º Ciclo	3	9.1%
	3º Ciclo	6	18.2%
	Secundário	19	57.6%
	Bacharelato/Licenciatura	4	12.1%
TIPO DE CONTRATO	Pós-graduação/Mestrado	1	3.0%
	Contrato sem termo	9	27.3%
	Contrato a termo certo	21	63.6%
	Prestação de serviços	1	3.0%
	Outros	1	3.0%
	Missing	1	3.0%
ANTIGUIDADE NA EMPRESA	Menos de 1 ano	12	36.4%
	Entre 1 a 5 anos	14	42.4%
	Entre 11 a 15 anos	2	6.1%
	Mais de 15 anos	4	12.1%
	Missing	1	3.0%

ANEXO 7- Frequências e Percentagens Satisfação com o Trabalho

		1	2	3	4	5
1.	Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	Freq. 1 % 3%	11 33,30%	8 24,20%	13 39,40%	0 0%
2.	Estou satisfeito com os benefícios que recebo	Freq. 1 % 3%	5 15,2%	15 45,5%	12 36,4%	0 0%
3.	Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.	Freq. 4 % 12,1%	7 21,2%	8 24,2%	14 42,4%	0 0,0%
4.	Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	Freq. 0 % 0	2 6,1%	2 6,1%	12 36,4%	17 51,5%
5.	A comunicação não é um problema no meu local de trabalho.	Freq. 3 % 9,1%	2 6,1%	8 24,2%	14 42,4%	6 18,2%
6.	R - Os aumentos salariais não são raros nem muito distantes no tempo.	Freq. 7 % 21,2%	6 18,2%	11 33,3%	7 21,2%	2 6,1%
7.	Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem.	Freq. 4 % 12,1%	10 30,3%	14 42,4%	5 15,2%	0 0,0%
8.	Sinto que o trabalho que faço é devidamente apreciado.	Freq. 1 % 3,0%	8 24,2%	11 33,3%	12 36,4%	1 3,0%
9.	R- Sinto que o meu trabalho tem sentido.	Freq. 3 % 9,1%	9 27,3%	7 21,2%	9 27,3%	5 15,2%
10.	Os objetivos desta organização são claros para mim.	Freq. 1 % 3,0%	1 3,0%	9 27,3%	12 36,4%	10 30,3%
11.	Sinto que sou apreciado pela organização, quando penso no que me pagam.	Freq. 1 % 3,0%	9 27,3%	13 39,4%	9 27,3%	1 3,0%
12.	O pacote de benefícios que recebo é justo.	Freq. 3 % 9,1%	5 15,2%	13 39,4%	12 36,4%	0 0,0%
13.	Sinto que os meus esforços são devidamente recompensados.	Freq. 3 % 9,1%	6 18,2%	15 45,5%	9 27,3%	0 0,0%
14.	As tarefas do meu trabalho são totalmente explicadas	Freq. 0 % 0,0%	5 15,2%	5 15,2%	15 45,5%	8 24,2%
15.	R- Há muitas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	Freq. 4 % 12,1%	10 30,3%	10 30,3%	8 24,2%	1 3,0%
16.	Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais.	Freq. 4 % 12,1%	6 18,2%	17 51,5%	6 18,2%	0 0,0%
17.	R- Todos os benefícios existentes são tidos em conta.	Freq. 5 % 15,2%	12 36,4%	13 39,4%	3 9,1%	0 0,0%
18.	Sinto orgulho pelo trabalho que desempenho.	Freq. 0 % 0,0%	0 0,0%	2 6,1%	18 54,5%	13 39,3%
19.	O meu trabalho é agradável.	Freq. 0 % 0,0%	0 0,0%	4 12,1%	23 69,7%	6 18,2%
20.	R- Sinto frequentemente que sei o que se passa com a organização.	Freq. 4 % 12,1%	8 24,2%	13 39,4%	7 21,2%	1 3,0%

ANEXO 8- Médias e desvio padrão das recompensas extrínsecas e intrínsecas

	Itens	Média	Desvio padrão	Média	Desvio Padrão
<i>Recompensas Extrínsecas</i>	Pagamento	2.8712	0.72382	2,84	0,635
	Benefícios	2.8030	0.68965		
<i>Recompensas Intrínsecas</i>	Reconhecimento	2.9394	0.80533	3,47	0,42
	Natureza do Trabalho	3.9621	0.42903		
	Comunicação	3.5000	0.63122		

ANEXO 9- *Alpha Cronbach's* da Satisfação Total e *Alpha Cronbach's* com eliminação de um item

<i>Cronbach's Alpha</i>	Nº itens
0,686	5

	<i>Cronbach's Alpha</i> se for eliminado um item
Pagamento	,561
Benefícios	,547
Reconhecimento	,458
Natureza do Trabalho	,761
Comunicação	,716

ANEXO 10- Satisfação das Recompensas Existentes

	Nº	N/A	Totalmente insatisfeito		Totalmente satisfeito		Média	Desvio Padrão	
Salário-base	33	1 (3%)	1 (3%)	4 (12,1%)	15 (45,5%)	11 (33,3%)	1 (3%)	3,12	0,992
Aumento do salário base	33	8 (24,2%)	1 (3%)	1 (3%)	8 (24,2%)	11 (33,3%)	4 (12,1%)	2,76	1,786

Incentivos Não-Monetários num Supermercado

Incentivos monetários em função do desempenho de objetivos individuais	32	9 (27,3%)		6(18,2%)	9(27,3%)	4 (12,1%)	4 (12,1%)	2,34	1,734
Incentivos monetários em função do desempenho de equipa	33	4 (12,1%)	1 (3%)	5 (15,2%)	11 (33,3%)	8 (24,2%)	4 (12,1%)	2,91	1,466
Bónus anual em função do volume de vendas da organização	33	13 (39,4%)	2 (6,1%)	4 (12,1%)	8 (24,2%)	4 (12,1%)	2 (6,1%)	1,82	1,722
Seguro de saúde	33	33 (100%)	-	-	-	-	-	0	0
Gratificações em espécie	33	33 (100%)	-	-	-	-	-	0	0
Apoio nas despesas de educação dos filhos	33	33 (100%)	-	-	-	-	-	0	0
Subsídio ou apoio a deslocações	33	33 (100%)	-	-	-	-	-	0	0
Relações com os colegas de trabalho	33	1 (3%)	1 (3%)	1 (3%)	3 (9,1%)	19 (57,6%)	8 (24,2%)	3,88	1,111
Possibilidade de promoção	33	8 (24,2%)	3 (9,1%)	3 (9,1%)	9 (27,3%)	7 (21,2%)	3 (9,1%)	2,39	1,713
Participação na tomada de decisão	33	5 (15,2%)	3 (9,1%)	3 (9,1%)	11 (33,3%)	8 (24,2%)	3 (9,1%)	2,7	1,551
Atividades que promovam o espírito de equipa	33	33 (100%)	-	-	-	-	-	0	0
Plano de formação e desenvolvimento profissional	33	3 (9,1%)	3 (9,1%)	7 (21,2%)	10 (30,3%)	6 (18,2%)	4 (12,1%)	2,76	1,437
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	33	3 (9,1%)	3 (9,1%)	7 (21,2%)	7 (21,2%)	7 (21,2%)	6 (18,2%)	2,91	1,548
Reconhecimento/feedback em relação ao seu trabalho	32	7 (21,2%)	2 (6,1%)	2 (6,1%)	9 (27,3%)	10 (30,3%)	2 (6,1%)	2,59	1,663
Folgas nos dias de aniversário	33	6 (18,2%)		1 (3%)	7 (21,2%)	7 (21,2%)	12 (36,4%)	3,36	1,817

Incentivos Não-Monetários num Supermercado

Carga de trabalho compatível com o tempo	31	3 (9,1%)	4 (12,1%)	6 (18,2%)	9 (27,3%)	7 (21,2%)	2 (6,1%)	2,61	1,407
Ambiente de trabalho favorável	33	2 (6,1%)		1 (3%)	12 (36,4%)	14 (42,4%)	4 (12,1%)	3,52	0,972
Possibilidade de exercer as suas competências	32	-	1 (3%)	4 (12,1%)	10 (30,3%)	12 (36,4%)	5 (15,2%)	3,5	1,016
Variedade das tarefas	32	-	1 (3%)	5 (15,2%)	8 (24,2%)	13 (39,4%)	5 (15,2%)	3,5	1,047
Aumento da autonomia e responsabilidade	33	2 (6,1%)	2 (6,1%)	1 (3%)	16 (48,5%)	4 (8%)	4 (12,1%)	3,15	1,253
Eventos sociais entre os colaboradores da empresa (Jantares, Happy hours)	33	8 (24,2%)	1 (3%)	2 (6,1%)	7 (21,2%)	12 (36,4%)	3 (9,1%)	2,7	1,759
Momentos formais de reflexão em equipa	33	33 (100%)	-	-	-	-	-	0	0
Facilidade no acesso às chefias	33	3 (9,1%)	1 (3%)	3 (9,1%)	8 (24,2%)	12 (36,4%)	6 (18,2%)	3,3	1,447
Flexibilidade na gestão de horário	33	3 (9,1%)		6 (18,2%)	6 (18,2%)	12 (36,4%)	6 (18,2%)	3,27	1,442
Flexibilidade na gestão das férias	33	8 (24,2%)	1 (3%)	6 (18,2%)	5 (15,2%)	9 (27,3%)	4 (12,1%)	2,55	1,769
Promoção ou participação em serviços de bem-estar e saúde	33	33 (100%)	-	-	-	-	-	0	0
Sessões de coaching/mentoring	33	17 (51,5%)	2 (6,1%)	2 (6,1%)	5 (15,2%)	5 (15,2%)	2 (6,1%)	1,55	1,822

ANEXO 11- Recompensas Preferenciais- Monetárias e Não Monetárias

	Recompensa Preferencial	
	Frequência (N)	Percentagem (%)
1. Aumento do salário base	28	84,8
2. Flexibilidade na gestão das férias (possibilidade de negociar ou marcar as férias de acordo com as suas preferências)	19	57,6
3. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	18	54,5
4. Plano de formação e desenvolvimento profissional	16	48,5
5. Bónus anual em função do volume de vendas da organização	16	48,5
6. Flexibilidade na gestão de horário	14	42,4
7. Incentivos monetários em função do desempenho de equipa (bónus, prémio de objetivos)	14	42,4
8. Incentivos monetários em função do desempenho de objetivos individuais	14	42,4
9. Atividades que promovam o espírito de equipa	13	39,4
10. Seguro de saúde	13	39,4
11. Ambiente de trabalho favorável	12	36,4
12. Apoio nas despesas de educação dos filhos (comparticipação nas creches, propinas ou material escolar)	12	36,4
13. Gratificações em espécie (viagens de férias, vales de desconto em produtos, bilhetes para eventos)	12	36,4
14. Reconhecimento/feedback em relação ao seu trabalho (elogios em público, atribuição de prémios)	12	36,4
15. Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira)	11	33,3
16. Promoção ou participação em serviços de bem-estar e saúde (por exemplo: ginásio, programas de nutrição, gestão do stress)	11	33,3
17. Folgas nos dias de aniversário	10	30,3
18. Relações com os colegas de trabalho	10	30,3
19. Carga de trabalho compatível com o tempo	8	24,2
20. Participação na tomada de decisão	8	24,2
21. Subsídio ou apoio a deslocações	7	21,2
22. Possibilidade de exercer as suas competências	6	18,2

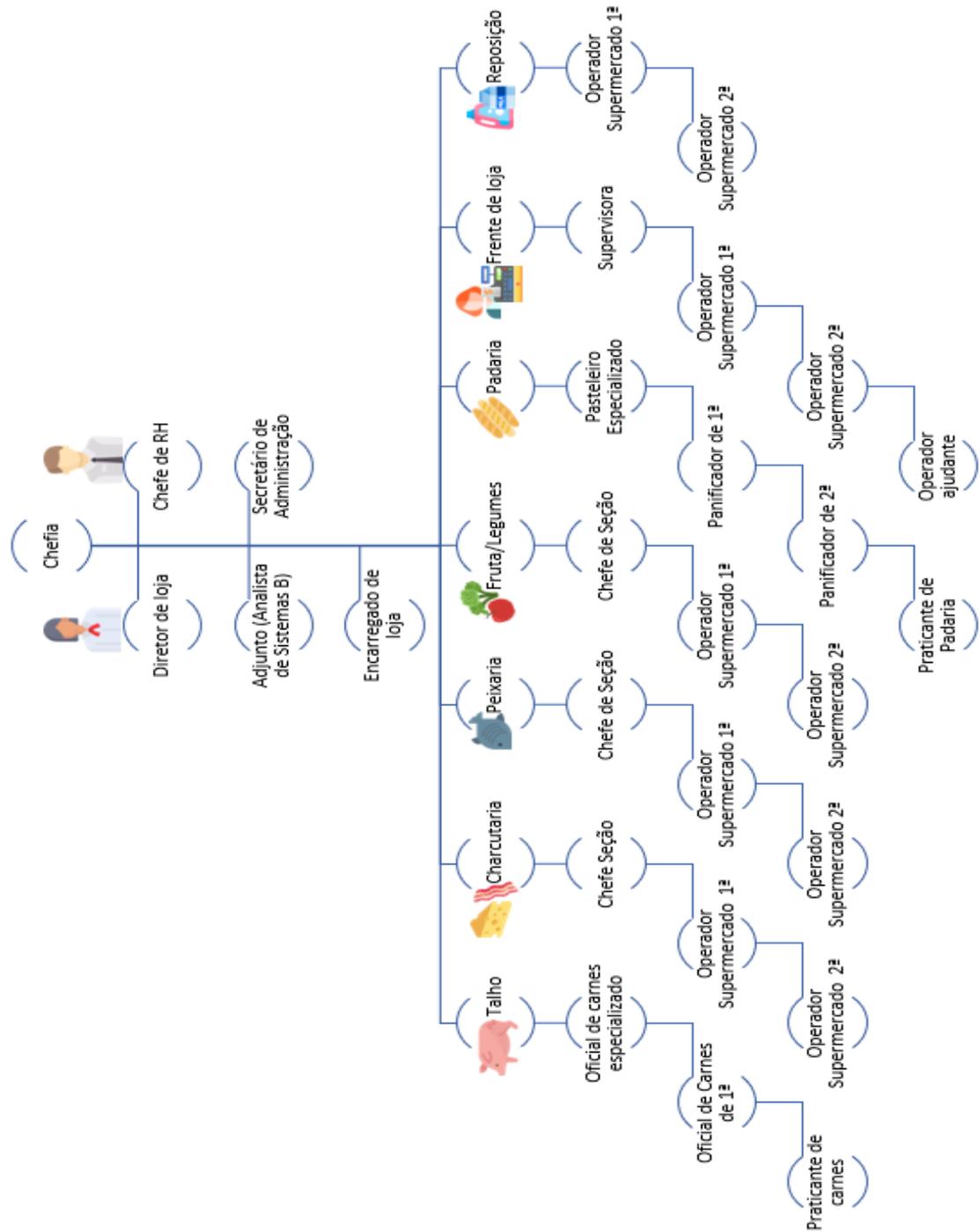
Incentivos Não-Monetários num Supermercado

23. Sessões de coaching/mentoring (atividades específicas desenvolvidas por profissionais para promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores)	6	18,2
24. Facilidade no acesso às chefias	5	15,2
25. Momentos formais de reflexão em equipa	4	12,1
26. Eventos sociais entre os colaboradores da empresa (Jantares, Happy hours)	4	12,1
27. Aumento da autonomia e responsabilidade	3	9,1
28. Variedade das tarefas	3	9,1

ANEXO 12- Recompensas Preferenciais Não Monetárias

	Recompensa Preferencial	
	Frequência	Porcentagem
Flexibilidade na gestão das férias (possibilidade de negociar ou marcar as férias de acordo com as suas preferências)	19	57,6
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	18	54,5
Plano de formação e desenvolvimento profissional	16	48,5
Flexibilidade na gestão de horário	14	42,4
Atividades que promovam o espírito de equipa	13	39,4
Ambiente de trabalho favorável	12	36,4
Reconhecimento/feedback em relação ao seu trabalho (elogios em público, atribuição de prémios)	12	36,4
Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira)	11	33,3
Promoção ou participação em serviços de bem-estar e saúde (por exemplo: ginásio, programas de nutrição, gestão do stress)	11	33,3
Folgas nos dias de aniversário	10	30,3
Relações com os colegas de trabalho	10	30,3

ANEXO 13- Organograma Supermercado



ANEXO 14- Perfil Profissional Charcutaria

Perfil Profissional Charcutaria		
Função	Charcutaria	
Local	Supermercado	
Equipamentos utilizados	Cortador- Fatiador, Utensílios de corte, Mesa de apoio, Balança	
Requisitos	Formação corte charcutaria, Conhecimento no portfólio de produtos, Comunicação, Trabalho de equipa	
Atividades a desempenhar	Periodicidade	Saberes
A1 Corte de produtos de charcutaria	Constante	T2, T6, T7
A2 Preparação da charcutaria	Constante	T2, T6, T7
A3 Reposição de produtos de charcutaria	Diário	T2, T3, T4, R3
A4 Apresentação do produto	Constante	T2, T3, R3
A5 Cumprimento das normas internas de segurança e higiene	Constante	T6, T7
A6 Interação com chefia e Central de Compras;	Semanal	T1, T4, R1, R4, R5, R7
A7 Responder pelo recebimento dos produtos, atendendo a quantidade, qualidade e validade dos mesmos;	Diário	T3, T4, T5, T6, R2, R3, R7
A8 Limpeza Secção (Vitrines, chão, bancas)	Diário	T6, T7
A9 Conservação e limpeza dos utensílios	Diário	T6, T7
A10 Atendimento e resposta adequada ao cliente	Constante	T1, T2, T5, R1, R4, R7
A11 Acompanhamento cliente pós-venda	Constante	T1, T2, T5, T6, R1, R2, R7
A12 Registo de temperaturas e produtos abertos	Diário	T3, T6, T7
A13 Seguir corretamente as IT (instruções de trabalho)	Constante	T7
A14 Fazer formações da empresa	Mensal	T1, R1, R3, R4, R5
A15 Precificação dos produtos	Semanal	T2, T3, T6, R1
A16 Realização de inventários	Mensal	T1, T3, R2, R5, R7
Indicadores KPIs:	Atividades	
K1 Kg de charcutaria vendida	A1, A2	
K2 Tempo médio corte de charcutaria	A2, A10	
K3 Tempo médio atendimento	A1, A2, A10	
K4 Stock de produtos na refrigeração	A3, A6, A7	
K5 Taxa de erros nas normas de segurança e higiene	A5, A8, A9, A13	
K6 Pontuações auditoria	A5, A8, A9, A12, A13, A15	
K7 Rácio propostas de melhoria	A6	
K8 Taxa de erros nos processos de encomenda	A6, A7, A13	
K9 Nº formações frequentadas	A14	
K10 Taxas de satisfação do cliente	A10, A11	
K11 Volume de vendas	A4, A7, A16	
K12 Controlo quebras secção	A7, A12, A13, A16	
K13 Número reclamações	A11	
K14 Kg de charcutaria vendida	A1, A2	
K15 Tempo médio corte de charcutaria	A2, A10	
K16 Tempo médio atendimento	A1, A2, A10	
Competências técnicas (Saberes-Fazer)	Proficiência (1 - 5)	
T1 Fluência verbal	2	
T2 Domínio do produto a comercializar	3	
T3 Capacidade de organização	3	
T4 Conhecimento sistema de encomendas do <i>franchising</i>	2	
T5 Conhecimentos técnicas de vendas	2	
T6 Conhecimentos das ITs	3	
T7 Conhecimento regras de segurança e saúde no trabalho	3	
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Desenvolve 5) Referência		
Competências Relacionais	Proficiência (1 - 5)	
R1 Capacidade comunicação	3	
R2 Capacidade lidar com pressão	3	
R3 Proatividade	2	
R4 Motivação	3	
R5 Boas relações de trabalho	3	
R6 Espírito de equipa	3	
R7 Capacidade de resolução de problemas	2	
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Desenvolve 5) Referência		

ANEXO 15- Perfil Profissional Peixaria

Perfil Profissional Peixaria		
Função	Peixaria	
Local	Supermercado	
Equipamentos utilizados	Mesa de apoio, Mesa limpeza de peixe, Balança, Utensílios para corte e limpeza, Descamadores, Serra de corte de Bacalhau	
Requisitos	Formação preparação de peixe, Conhecimento no portfólio de produtos, Comunicação, Trabalho de equipa	
Atividades a desempenhar	Periodicidade	Saberes
A1 Escolher o peixe, crustáceos e marisco	Constante	T2, T3, T6, T8
A2 Preparação do peixe (amanhar, escalar)	Constante	T2, T3, T6, T7
A3 Corte de peixe (filetes, postas bacalhau)	Constante	T2, T3, T6, T7
A4 Apresentação do produto	Constante	T6, T7, T8
A5 Reposição de congelados	Diário	T2, T4, T8, R3
A6 Cumprimento das normas internas de segurança e higiene	Constante	T6, T7
A7 Interação com chefia e Central de Compras;	Semanal	T1, T4, R1, R4, R5, R7
A8 Responder pelo recebimento dos produtos, atendendo a quantidade, qualidade, preço e validade dos mesmos	Diário	T4, T5, T6, T8, R2, R3, R7
A9 Limpeza Secção (Vitrines, chão, bancas)	Diário	T6, T7
A10 Conservação e limpeza dos utensílios	Diário	T6, T7
A11 Atendimento e resposta adequada ao cliente	Constante	T1, T2, T5, R1, R4, R7
A12 Acompanhamento cliente pós-venda	Constante	T1, T2, T5, T6, R1, R2, R7
A13 Registo de temperaturas e produtos abertos	Diário	T6, T7, T8
A14 Seguir corretamente as IT (instruções de trabalho)	Constante	T6
A15 Fazer formações da empresa	Mensal	T1, R1, R3, R4, R5
A16 Realização de inventários	Mensal	T1, T8, R2, R5, R7
A17 Precificação dos produtos	Semanal	T2, T6, T8, R1
Indicadores KPIs:	Atividades	
K1 Kgs de peixe, crustáceos e marisco vendido	A1, A2, A3, A4	
K2 Tempo médio preparação do peixe	A1, A2, A3, A11, A15	
K3 Tempo médio atendimento	A1, A2, A3, A11, A15	
K4 Stock congelados	A5, A7, A8	
K5 Taxa de erros nas normas de segurança e higiene	A6, A9, A10, A14	
K6 Pontuações auditoria	A6, A8, A9, A10, A13, A14, A17	
K7 Rácio propostas de melhoria	A7	
K8 Taxa de erros nos processos de encomenda	A7, A8, A14	
K9 Nº formações frequentadas	A15	
K10 Taxas de satisfação do cliente	A11, A12	
K11 Volume de vendas	A4, A8, A16	
K12 Controlo quebras secção	A8, A13, A14, A16	
K13 Número reclamações	A12	
K14 Nº encomendas	A1, A2, A3	
Competências técnicas (Saberes-Fazer)	Proficiência (1 - 5)	
T1 Fluência verbal	2	
T2 Domínio do produto a comercializar	3	
T3 Conhecimento profundos na preparação de peixe	3	
T4 Conhecimento sistema de encomendas do <i>franchising</i>	2	
T5 Conhecimentos técnicas de vendas	2	
T6 Conhecimentos das ITs	3	
T7 Conhecimento regras de segurança e saúde no trabalho	3	
T8 Capacidade de organização	3	
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Desenvolve 5) Referência		
Competências Relacionais	Proficiência (1 - 5)	
R1 Capacidade comunicação	3	
R2 Capacidade lidar com pressão	3	
R3 Proatividade	2	
R4 Motivação	3	
R5 Boas relações de trabalho	3	
R6 Espírito de equipa	3	
R7 Capacidade de resolução de problemas	2	
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Desenvolve 5) Referência		

ANEXO 16- Perfil Profissional Padaria

Perfil Profissional Padaria		
Função	Padaria	
Local	Supermercado	
Equipamentos utilizados	Forno, Máquina registadora, Balança, Máquina de café, Microondas, Utensílios de corte	
Requisitos	Formação Pastelaria, Conhecimento no portfólio de produtos, Comunicação, Trabalho de equipa	
Atividades a desempenhar	Periodicidade	Saberes
A1 Cozedura de pão e pastelaria / Habilidade com forno	Constante	T2, T3, T6, T7
A2 Preparação da comida take away (frangos, pratos do dia)	Constante	T2, T3, T6, T7
A3 Coordenar exposição da montra de take-away e pastelaria	Diário	T2, T3, R3
A4 Embalamento de produtos de pastelaria e padaria	Constante	T2, T3, R2, R3
A5 Cumprimento das normas internas de segurança e higiene	Constante	T6, T7
A6 Interação com chefia e Central de Compras;	Semanal	T1, T4, R1, R4, R5, R7
A7 Responder pelo recebimento dos produtos, atendendo a quantidade, qualidade e preço	Diário	T3, T4, T5, T6, R2, R3, R7
A8 Limpeza Secção (Chão, vitrine de pastelaria e take-away)	Diário	T6, T7
A9 Conservação e limpeza dos utensílios	Diário	T6, T7
A10 Atendimento e resposta adequada ao cliente	Constante	T1, T2, T5, R1, R4, R7
A11 Acompanhamento cliente pós-venda	Constante	T1, T2, T5, T6, R1, R2, R7
A12 Registo de temperaturas e produtos abertos	Diário	T3, T6, T7
A13 Seguir corretamente as IT (instruções de trabalho)	Constante	T7
A14 Fazer formações da empresa	Mensal	T1, R1, R3, R4, R5
A15 Precificação dos produtos	Semanal	T2, T3, T6, R1
A16 Realização de inventários	Mensal	T1, T3, R2, R5, R7
Indicadores KPIs:	Atividades	
K1 Unidades de pão e pastelaria vendida	A1	
K2 Kgs de comida take away vendida	A2, A3	
K3 Tempo médio preparação do pão e pastelaria	A1, A14	
K4 Tempo médio preparação comida take-away	A2, A14	
K5 Tempo médio atendimento	A1, A2, A10, A14	
K6 Nº embalagens de bolos e sacos de pão	A4, A6, A7	
K7 Taxa de erros nas normas de segurança e higiene	A5, A8, A9, A13	
K8 Pontuações auditoria	A5, A7, A8, A9, A12, A13, A15	
K9 Rácio propostas de melhoria	A6	
K10 Taxa de erros nos processos de encomenda	A6, A7, A13	
K11 Nº formações frequentadas	A14	
K12 Taxas de satisfação do cliente	A10, A11	
K13 Volume de vendas	A3, A7, A16	
K14 Controlo quebras secção	A7, A12, A13, A16	
K15 Número reclamações	A11	
K16 Nº Encomendas	A1, A2, A3, A4	
Competências técnicas (Saberes-Fazer)	Proficiência (1 - 5)	
T1 Fluência verbal	2	
T2 Domínio do produto a comercializar	3	
T3 Capacidade de organização	3	
T4 Conhecimento sistema de encomendas do <i>franchising</i>	2	
T5 Conhecimentos técnicas de vendas	2	
T6 Conhecimentos das ITs	3	
T7 Conhecimento regras de segurança e saúde no trabalho	3	
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Desenvolve 5) Referência		
Competências Relacionais	Proficiência (1 - 5)	
R1 Capacidade comunicação	3	
R2 Capacidade lidar com pressão	3	
R3 Proatividade	2	
R4 Motivação	3	
R5 Boas relações de trabalho	3	
R6 Espírito de equipa	3	
R7 Capacidade de resolução de problemas	2	
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Desenvolve 5) Referência		

ANEXO 17- Perfil Profissional Fruta e Legumes

Perfil Profissional Fruta e Legumes		
Função	Fruta e Legumes	
Local	Supermercado	
Equipamentos utilizados	Balança, utensílios de corte	
Requisitos	Conhecimento no portfólio de produtos, Comunicação, Trabalho de equipa	
Atividades a desempenhar	Periodicidade	Saberes
A1 Selecionar frutas e legumes impróprios para vender	Constante	T2, T3, T6, T7, R3
A2 Manipulação e processamento de frutas e legumes quando necessário	Constante	T2, T6, T7
A3 Reposição de fruta e legumes	Diário	T2, T3, T4, R3
A4 Organização e apresentação das frutas e legumes	Constante	T2, T3, R3
A5 Cumprimento das normas internas de segurança e higiene	Constante	T6, T7
A6 Interação com chefia e Central de Compras;	Semanal	T1, T4, R1, R4, R5, R7
A7 Responder pelo recebimento dos produtos, atendendo a quantidade, qualidade e preço	Diário	T3, T4, T5, T6, R2, R3, R7
A8 Limpeza Secção (Chão, expositores de fruta e legumes)	Diário	T6, T7
A9 Atendimento e resposta adequada ao cliente	Constante	T1, T2, T5, R1, R4, R7
A10 Acompanhamento cliente pós-venda	Constante	T1, T2, T5, T6, R1, R2, R7
A11 Seguir corretamente as IT (instruções de trabalho)	Constante	T7
A12 Fazer formações da empresa	Mensal	T1, R1, R3, R4, R5
A13 Precificação dos produtos	Semanal	T2, T3, T6, R1
A14 Realização de inventários	Mensal	T1, T3, R2, R5, R7
Indicadores KPIs:	Atividades	
K1 Kgs de fruta e legumes vendidos	A2, A3, A4	
K2 Nº de embalagens de salada de fruta	A2	
K3 Tempo médio atendimento	A2, A3, A9, A12	
K4 Stock fruta	A3, A6, A7	
K5 Taxa de erros nas normas de segurança e higiene	A5, A8, A11	
K6 Pontuações auditoria	A5, A7, A8, A11, A13	
K7 Rácio propostas de melhoria	A6	
K8 Taxa de erros nos processos de encomenda	A6, A7, A11	
K9 Nº formações frequentadas	A12	
K10 Taxas de satisfação do cliente	A9, A10	
K11 Volume de vendas	A4, A7, A14	
K12 Controlo quebras secção	A7, A11, A14	
K13 Número reclamações	A10	
Competências técnicas (Saberes-Fazer)	Proficiência (1 - 5)	
T1 Fluência verbal	2	
T2 Domínio do produto a comercializar	3	
T3 Capacidade de organização	3	
T4 Conhecimento sistema de encomendas do <i>franchising</i>	2	
T5 Conhecimentos técnicas de vendas	2	
T6 Conhecimentos das ITs	3	
T7 Conhecimento regras de segurança e saúde no trabalho	3	
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Desenvolve 5) Referência		
Competências Relacionais	Proficiência (1 - 5)	
R1 Capacidade comunicação	3	
R2 Capacidade lidar com pressão	3	
R3 Proatividade	2	
R4 Motivação	3	
R5 Boas relações de trabalho	3	
R6 Espírito de equipa	3	
R7 Capacidade de resolução de problemas	2	
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Desenvolve 5) Referência		

ANEXO 18- Perfil Profissional Reposição

Perfil Profissional Reposição		
Função	Reposição	
Local	Supermercado	
Equipamentos utilizados	Empilhador, Porta-paletes	
Requisitos	Conhecimento no portfólio de produtos, Comunicação, Trabalho de equipa	
Atividades a desempenhar	Periodicidade	Saberes
A1 Promover controlo no stock e rupturas;	Constante	T3, T4, T6, R1, R3, R7
A2 Coordenar, balancear as atividades, bem como todos procedimentos	Constante	T1, T2, T3, T5, T6, R1, R2, R3, R6, R7
A3 Responder pela exposição, organização e validade	Diário	T3, T4, T5, T6, R2, R3, R7
A4 Cumprimento das normas e procedimentos dos planogramas	Constante	T2, T3, T5, T6, R2, R3, R6
A6 Atender e responder ao cliente com excelência;	Diário	T4, T5, T6
A7 Manter o produto disponível no momento em que o cliente for comprar	Constante	T3, T4, R3, R7
A8 Acompanhar e divulgar as promoções	Diário	T1, T2, T5, R1, R3
A9 Cumprimento das normas internas de segurança e higiene	Constante	T6, T7
A10 Interação com chefia e Central de Compras;	Semanal	T1, T4, R1, R4, R5, R7
A11 Acompanhamento cliente pós-venda	Constante	T1, T2, T5, T6, R1, R2, R7
A12 Seguir corretamente as IT (instruções de trabalho)	Constante	T7
A13 Fazer formações da empresa	Mensal	T1, R1, R3, R4, R5
A14 Precificação dos produtos	Semanal	T2, T3, T6, R1
A15 Realização de inventários	Mensal	T1, T3, R2, R5, R7
Indicadores KPIs:	Atividades	
K1 Nº produtos para quebra	A1, A3, A12	
K2 Nº produtos em falta	A1, A3, A4, A6, A9	
K3 Taxa de erros na precificação	A3, A4, A7, A12, A14	
K4 % do Planograma cumprida/realizada	A2, A4, A12, A14	
K5 Taxa de erros nas normas de segurança e higiene	A8, A12	
K6 Pontuações auditoria	A3, A4, A8, A14	
K7 Rácio propostas de melhoria	A9	
K8 Taxa de erros nos processos de encomenda	A1, A6	
K9 Nº formações frequentadas	A13	
K10 Taxas de satisfação do cliente	A5, A11	
K11 Volume de vendas	A1, A9	
K12 Número reclamações	A3, A5, A11, A12, A14	
Competências técnicas (Saberes-Fazer)	Proficiência (1 - 5)	
T1 Fluência verbal	2	
T2 Domínio dos produtos comercializados	3	
T3 Capacidade de organização	3	
T4 Conhecimento sistema de encomendas do <i>franchising</i>	2	
T5 Conhecimentos técnicas de vendas	2	
T6 Conhecimentos das ITs	3	
T7 Conhecimento regras de segurança e saúde no trabalho	3	
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Desenvolve 5) Referência		
Competências Relacionais	Proficiência (1 - 5)	
R1 Capacidade comunicação	3	
R2 Capacidade lidar com pressão	3	
R3 Proatividade	2	
R4 Motivação	3	
R5 Boas relações de trabalho	3	
R6 Espírito de equipa	3	
R7 Capacidade de resolução de problemas	2	
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Desenvolve 5) Referência		

ANEXO 19- Ficha de Avaliação de Desempenho Charcutaria

Ficha de Avaliação de Desempenho

Nome _____ Função: Charcutaria

Avaliação por objetivos (50%)

Tipo de objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor
						1	2	3	4	5	
Objetivos Secção (50%)	Assegurar o cumprimento dos objetivos da secção	Grau de cumprimento final dos objetivos da secção	[90% ; 100%[100%							
Objetivos desenvolvimento pessoal (30%)	Garantir os indicadores relativos à função	Taxa de erros nos processos de encomendas	0	20%							
		Tempo médio de corte da charcutaria]2min ; 4min]	20%							
		Taxa de erros nas normas de segurança e higiene	[0% ; 2%]	20%							
		Nº formações frequentadas	[1 ; 2[20%							
		Número reclamações	0	20%							
Objetivos melhoria organizacional (10%)	Propor sugestões de melhoria	Nº propostas de melhoria	[1;2[100%							
Resultado cliente mistério (10%)	Avaliar a satisfação do cliente	Índice de satisfação clientes	[90%;100%[100%							

Avaliação por competências (50%)

Dimensão	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor
						1	2	3	4	5	
Competências Técnicas	Garantir a aplicação de competências	Fluência verbal	4	14,29%							
		Domínio do produto a comercializar	4	14,29%							
		Capacidade de organização	4	14,29%							
		Conhecimento sistema de encomendas do <i>franchising</i>	4	14,29%							
		Conhecimentos técnicas de vendas	4	14,29%							
		Conhecimentos das ITs	4	14,29%							
		Conhecimento regras de segurança e saúde no trabalho	4	14,29%							
		Competências Relacionais	Garantir a aplicação de competências	Capacidade comunicação	4	16,67%					
Capacidade lidar com pressão	4	16,67%									
Proatividade	4	16,67%									
Motivação	4	16,67%									
Boas relações de trabalho	4	16,67%									
Capacidade de resolução de problemas	4	16,67%									

Classificação Final

	Avaliação	Ponderação		Classificação Final
Avaliação por objetivos		50%		
Avaliação por competências		50%		

Assinaturas

Avaliado: _____

Responsável hierárquico (avaliador): _____

Data: _____

ANEXO 20- Ficha de Avaliação de Desempenho Peixaria

Ficha de Avaliação de Desempenho

Nome _____ Função: Peixaria

Avaliação por objetivos (50%)

Tipo de objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor
						1	2	3	4	5	
Objetivos Secção (50%)	Assegurar o cumprimento dos objetivos da secção	Grau de cumprimento final dos objetivos da secção	[90% ; 100%[100%							
Objetivos desenvolvimento pessoal (30%)	Garantir os indicadores relativos à função	Taxa de erros nos processos de encomendas	0	20%							
		Tempo médio preparação do peixe]2min ; 5min]	20%							
		Taxa de erros nas normas de segurança e higiene	[0% ; 2%]	20%							
		Nº formações frequentadas	[1 ; 2[20%							
		Número reclamações	0	20%							
Objetivos melhoria organizacional (10%)	Propor sugestões de melhoria	Nº propostas de melhoria	[1;2[100%							
Resultado cliente mistério (10%)	Avaliar a satisfação do cliente	Índice de satisfação clientes	[90%;100%[100%							

Avaliação por competências (50%)

Dimensão	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor
						1	2	3	4	5	
Competências Técnicas	Garantir a aplicação de competências	Fluência verbal	4	12,5%							
		Domínio do produto a comercializar	4	12,5%							
		Conhecimento profundos na preparação de peixe	4	12,5%							
		Conhecimento sistema de encomendas do <i>franchising</i>	4	12,5%							
		Conhecimentos técnicas de vendas	4	12,5%							
		Conhecimentos das ITs	4	12,5%							
		Conhecimento regras de segurança e saúde no trabalho	4	12,5%							
		Capacidade de organização	4	12,5%							
		Competências Relacionais	Garantir a aplicação de competências	Capacidade comunicação	4	16,67%					
Capacidade lidar com pressão	4			16,67%							
Proatividade	4			16,67%							
Motivação	4			16,67%							
Boas relações de trabalho	4			16,67%							
Capacidade de resolução de problemas	4			16,67%							

Classificação Final

	Avaliação	Ponderação	Classificação Final
Avaliação por objetivos		50%	
Avaliação por competências		50%	

Assinaturas

Avaliado: _____

Responsável hierárquico (avaliador): _____

Data: _____

ANEXO 21- Ficha de Avaliação de Desempenho Padaria

Ficha de Avaliação de Desempenho											
Nome			Função: Padaria								
Avaliação por objetivos (50%)											
Typo de objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor
						1	2	3	4	5	
Objetivos Secção (50%)	Assegurar o cumprimento dos objetivos da secção	Grau de cumprimento final dos objetivos da secção	[90% ; 100%[100%							
Objetivos desenvolvimento pessoal (30%)	Garantir os indicadores relativos à função	Taxa de erros nos processos de encomendas	0	16,67%							
		Tempo médio de preparação do pão e pastelaria]4min ; 7min]	16,67%							
		Tempo médio de preparação comida take-away]4min ; 7min]	16,67%							
		Taxa de erros nas normas de segurança e higiene	[0% ; 2%]	16,67%							
		Nº formações frequentadas	[1 ; 2[16,67%							
Objetivos melhoria organizacional (10%)	Propor sugestões de melhoria	Número reclamações	0	16,67%							
		Nº propostas de melhoria	[1;2[100%							
Resultado cliente mistério (10%)	Avaliar a satisfação do cliente	Índice de satisfação clientes	[90%;100%[100%							
Avaliação por competências (50%)											
Dimensão	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor
						1	2	3	4	5	
Competências Técnicas	Garantir a aplicação de competências	Fluência verbal	4	14,29%							
		Domínio do produto a comercializar	4	14,29%							
		Capacidade de organização	4	14,29%							
		Conhecimento sistema de encomendas do <i>franchising</i>	4	14,29%							
		Conhecimentos técnicas de vendas	4	14,29%							
		Conhecimentos das ITs	4	14,29%							
		Conhecimento regras de segurança e saúde no trabalho	4	14,29%							
Competências Relacionais	Garantir a aplicação de competências	Capacidade comunicação	4	16,67%							
		Capacidade lidar com pressão	4	16,67%							
		Proatividade	4	16,67%							
		Motivação	4	16,67%							
		Boas relações de trabalho	4	16,67%							
		Capacidade de resolução de problemas	4	16,67%							
Classificação Final											
	Avaliação	Ponderação			Classificação Final						
Avaliação por objetivos		50%									
Avaliação por competências		50%									
Assinaturas											
Avaliado:											
Responsável hierárquico (avaliador):											
Data:											

ANEXO 22- Ficha de Avaliação de Desempenho Fruta e Legumes

Ficha de Avaliação de Desempenho

Nome _____ Função: Fruta e Legumes

Avaliação por objetivos (50%)

Tipo de objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor
						1	2	3	4	5	
Objetivos Secção (50%)	Assegurar o cumprimento dos objetivos da secção	Grau de cumprimento final dos objetivos da secção	[90% ; 100%[100%							
Objetivos desenvolvimento pessoal (30%)	Garantir os indicadores relativos à função	Taxa de erros nos processos de encomendas	0	20%							
		Tempo médio de atendimento]2min ; 4min]	20%							
		Taxa de erros nas normas de segurança e higiene	[0% ; 2%]	20%							
		Nº formações frequentadas	[1;2[20%							
		Número reclamações	0	20%							
Objetivos melhoria organizacional (10%)	Propor sugestões de melhoria	Nº propostas de melhoria	[1;2[100%							
Resultado cliente mistério (10%)	Avaliar a satisfação do cliente	Índice de satisfação clientes	[90%;100%[100%							

Avaliação por competências (50%)

Dimensão	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor
						1	2	3	4	5	
Competências Técnicas	Garantir a aplicação de competências	Fluência verbal	4	14,29%							
		Domínio do produto a comercializar	4	14,29%							
		Capacidade de organização	4	14,29%							
		Conhecimento sistema de encomendas do <i>franchising</i>	4	14,29%							
		Conhecimentos técnicas de vendas	4	14,29%							
		Conhecimentos das ITs	4	14,29%							
		Conhecimento regras de segurança e saúde no trabalho	4	14,29%							
Competências Relacionais	Garantir a aplicação de competências	Capacidade comunicação	4	16,67%							
		Capacidade lidar com pressão	4	16,67%							
		Proatividade	4	16,67%							
		Motivação	4	16,67%							
		Boas relações de trabalho	4	16,67%							
Capacidade de resolução de problemas	4	16,67%									

Classificação Final

	Avaliação	Ponderação		Classificação Final
Avaliação por objetivos		50%		
Avaliação por competências		50%		

Assinaturas

Avaliado: _____

Responsável hierárquico (avaliador): _____

Data: _____

ANEXO 23- Ficha de Avaliação de Desempenho Reposição

Ficha de Avaliação de Desempenho

Nome _____ Função: Reposição

Avaliação por objetivos (50%)

Tipo de objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor
						1	2	3	4	5	
Objetivos Secção (50%)	Assegurar o cumprimento dos objetivos da secção	Grau de cumprimento final dos objetivos da secção	[90% ; 100%[100%							
Objetivos desenvolvimento pessoal (30%)	Garantir os indicadores relativos à função	Taxa de erros nos processos de encomendas	0	20%							
		Percentagem do Planograma cumprida	[95% ; 100%]	20%							
		Taxa de erros nas normas de segurança e higiene	[0% ; 2%]	20%							
		Nº formações frequentadas	[1;2[20%							
		Número reclamações	0	20%							
Objetivos melhoria organizacional (10%)	Propor sugestões de melhoria	Nº propostas de melhoria	[1;2[100%							
Resultado cliente mistério (10%)	Avaliar a satisfação do cliente	Índice de satisfação clientes	[90%;100%[100%							

Avaliação por competências (50%)

Dimensão	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor
						1	2	3	4	5	
Competências Técnicas	Garantir a aplicação de competências	Fluência verbal	4	14,29%							
		Domínio do produto a comercializar	4	14,29%							
		Capacidade de organização	4	14,29%							
		Conhecimento sistema de encomendas do <i>franchising</i>	4	14,29%							
		Conhecimentos técnicas de vendas	4	14,29%							
		Conhecimentos das ITs	4	14,29%							
		Conhecimento regras de segurança e saúde no trabalho	4	14,29%							
Competências Relacionais	Garantir a aplicação de competências	Capacidade comunicação	4	16,67%							
		Capacidade lidar com pressão	4	16,67%							
		Proatividade	4	16,67%							
		Motivação	4	16,67%							
		Boas relações de trabalho	4	16,67%							
Capacidade de resolução de problemas	4	16,67%									

Classificação Final

	Avaliação	Ponderação		Classificação Final
Avaliação por objetivos		50%		
Avaliação por competências		50%		

Assinaturas

Avaliado: _____

Responsável hierárquico (avaliador): _____

Data: _____

ANEXO 24- Mapa de Objetivos da Secção Charcutaria

Objetivos Secção Charcutaria					
	Objetivo	Indicador	Meta	Periodicidade	Peso
Financeira 20%	Prosperar financeiramente	Volume de vendas	[2% ; 5%[Anual	20%
	Satisfação dos clientes	Índice satisfação cliente	[90% ; 95%[Trimestral	15%
Nº reclamações		[0 ; 1]	Trimestral	5%	
Clientes 30%	Fidelização dos clientes	Taxa de recompra	[55% ; 65%[Trimestral	10%
	Qualidade do serviço	Tempo médio de atendimento]3min ; 6min]	Diário	5%
Taxa de erros nos processos de encomenda		[0% ; 2%]	Semanal	5%	
Taxa de erros nas normas de segurança e higiene		[0% ; 2%]	Mensal	7,5%	
Pontuações auditoria		[80% ; 95%[Mensal	10%	
Processos internos 35%	Gerir de forma eficiente os recursos	Taxa de quebras de secção]5% ; 10%]	Mensal	7,5%
	Assegurar a qualificação dos colaboradores	Nº horas formação	[15H ; 25H[Semestral	5%
Satisfação dos colaboradores					
Aprendizagem e desenvolvimento 15%					

ANEXO 25- Mapa de Objetivos da Secção Peixaria

Objetivos Secção Peixaria					
	Objetivo	Indicador	Meta	Periodicidade	Peso
Financeira 20%	Prosperar financeiramente	Volume de vendas	[2% ; 5%[Anual	20%
	Satisfação dos clientes	Índice satisfação cliente	[90% ; 95%[Trimestral	15%
Nº reclamações		[0 ; 1]	Trimestral	5%	
Clientes 30%	Fidelização dos clientes	Taxa de recompra	[55% ; 65%[Trimestral	10%
	Qualidade do serviço	Tempo médio de atendimento]3min ; 6min]	Diário	5%
Taxa de erros nos processos de encomenda		[0% ; 2%]	Semanal	5%	
Taxa de erros nas normas de segurança e higiene		[0% ; 2%]	Mensal	7,5%	
Pontuações auditoria		[80% ; 95%[Mensal	10%	
Processos internos 35%	Gerir de forma eficiente os recursos	Taxa de quebras de secção]5% ; 10%]	Mensal	7,5%
	Assegurar a qualificação dos colaboradores	Nº horas formação	[15H ; 25H[Semestral	5%
Satisfação dos colaboradores					
Aprendizagem e desenvolvimento 15%					

ANEXO 26- Mapa de Objetivos da Secção Padaria

Objetivos Secção Padaria					
	Objetivo	Indicador	Meta	Periodicidade	Peso
Financeira 20%	Prosperar financeiramente	Volume de vendas	[2% ; 5%[Anual	20%
	Satisfação dos clientes	Índice satisfação cliente	[90% ; 95%[Trimestral	15%
Nº reclamações		[0 ; 1]	Trimestral	5%	
Clientes 30%	Fidelização dos clientes	Taxa de recompra	[55% ; 65%[Trimestral	10%
	Qualidade do serviço	Tempo médio de atendimento]3min ; 6min]	Diário	5%
Taxa de erros nos processos de encomenda		[0% ; 2%]	Semanal	5%	
Taxa de erros nas normas de segurança e higiene		[0% ; 2%]	Mensal	7,5%	
Pontuações auditoria		[80% ; 95%[Mensal	10%	
Processos internos 35%	Gerir de forma eficiente os recursos	Taxa de quebras de secção]5% ; 10%]	Mensal	7,5%
	Assegurar a qualificação dos colaboradores	Nº horas formação	[15H ; 25H[Semestral	5%
Satisfação dos colaboradores					
Aprendizagem e desenvolvimento 15%					

ANEXO 27- Mapa de Objetivos da Secção Fruta e Legumes

Objetivos Secção Fruta e Legumes					
	Objetivo	Indicador	Meta	Periodicidade	Peso
Financeira 20%	Prosperar financeiramente	Volume de vendas	[2% ; 5%[Anual	20%
	Satisfação dos clientes	Índice satisfação cliente	[90% ; 95%[Trimestral	15%
Nº reclamações		[0 ; 1]	Trimestral	5%	
Clientes 30%	Fidelização dos clientes	Taxa de recompra	[55% ; 65%[Trimestral	10%
	Qualidade do serviço	Tempo médio de atendimento]2min ; 4min]	Diário	5%
Taxa de erros nos processos de encomenda		[0% ; 2%]	Semanal	5%	
Taxa de erros nas normas de segurança e higiene		[0% ; 2%]	Mensal	7,5%	
Pontuações auditoria		[80% ; 95%[Mensal	10%	
Processos internos 35%	Gerir de forma eficiente os recursos	Taxa de quebras de secção]5% ; 10%]	Mensal	7,5%
	Assegurar a qualificação dos colaboradores	Nº horas formação	[15H ; 25H[Semestral	5%
Satisfação dos colaboradores					
Aprendizagem e desenvolvimento 15%					

ANEXO 28- Mapa de Objetivos da Secção Reposição

Objetivos Secção Reposição					
	Objetivo	Indicador	Meta	Periodicidade	Peso
Financeira 20%	Prosperar financeiramente	Volume de vendas	[2% ; 5%[Anual	20%
Clientes 30%	Satisfação dos clientes	Índice satisfação cliente	[90% ; 95%[Trimestral	15%
		Nº reclamações	[0 ; 1]	Trimestral	5%
	Fidelização dos clientes	Taxa de recompra	[55% ; 65%[Trimestral	10%
Processos internos 35%	Qualidade do serviço	Taxa de erros na precificação	[0% ; 2%]	Diário	5%
		Taxa de erros nos processos de encomenda	[0% ; 2%]	Semanal	5%
		Taxa de erros nas normas de segurança e higiene	[0% ; 2%]	Mensal	7,5%
		Pontuações auditoria	[80% ; 95%[Mensal	10%
	Gerir de forma eficiente os recursos	Taxa de quebras de secção]5% ; 10%]	Mensal	7,5%
Aprendizagem e desenvolvimento 15%	Assegurar a qualificação dos colaboradores	Nº horas formação	[15H ; 25H[Semestral	5%
	Satisfação dos colaboradores	Índice satisfação colaboradores	[90% ; 95%[Semestral	10%