



Departamento das Ciências da Gestão

Ser competitivo ou ser equitativo?  
Determinantes da equidade externa e interna das estruturas de  
compensação no Mercado Português

Marioneta Duarte Ledo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:  
Professor Doutor Henrique Duarte,  
Professor Auxiliar ISCTE Business School

Setembro, 2009



Departamento das Ciências da Gestão

Ser competitivo ou ser equitativo?  
Determinantes da equidade externa e interna das estruturas de  
compensação no Mercado Português

Marioneta Duarte Ledo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:  
Professor Doutor Henrique Duarte,  
Professor Auxiliar ISCTE Business School

Setembro, 2009

**ISCTE IUL**  
Instituto Universitário de Lisboa

**Ser competitivo ou ser equitativo?  
Determinantes da equidade externa e interna das estruturas de  
compensação no Mercado Português**  
Marioneta Ledo

Setembro  
2009

## RESUMO

Esta dissertação analisa a relação existente entre a equidade interna e externa com base na Compensação Fixa e Variável. A análise teve como base uma amostra de 96 empresas, relativa ao ano de 2007, abrangendo cerca de 7.067 colaboradores de quatro sectores de actividade, designadamente Bens de Consumo, Grande Distribuição, Tecnologias de Informação e Segurador, e de quatro áreas funcionais, nomeadamente, Comercial, Marketing, Financeira e Recursos Humanos. Os objectivos do estudo pretendem-se com a análise das influências das características das empresas sobre a equidade interna e externa, do papel da Compensação Variável na equidade interna e externa e do papel da estratégia da empresa na equidade interna e externa. Realizaram-se diversas Análises de Correspondências Múltiplas, de forma a estabelecer ligações entre as variáveis e compreender as suas diferentes contribuições na definição de um sistema de compensação. Os resultados mostraram que a equidade externa e interna são duas dimensões ortogonais definidas, respectivamente, pelas variáveis Posição no Mercado e Leques Salariais, enquanto que a Taxa de Progressão representa um papel moderador de ambas. Os resultados mostram também que o conceito de atribuição de compensação por desempenho está mais fortemente correlacionado com a equidade interna, enquanto que o valor atribuído por esse desempenho está mais fortemente correlacionado com a equidade externa. Os resultados são apurados com a realização de uma abordagem relacional sobre múltiplas variáveis determinantes do negócio (Sector de Actividade e Estratégia da Empresa) e da estrutura (Volume de Negócios, Número de Colaboradores e nacionalidade da Casa Mãe).

**Palavras-chave:** Compensação fixa; compensação variável; equidade interna; equidade externa; estratégia.

**Sistema de classificação do JEL:** D63 - Equity, Justice, Inequality, and Other Normative Criteria and Measurement, J31 - Wage Level and Structure; Wage Differentials, J33 - Compensation Packages; Payment Methods

## ABSTRACT

This study explores the relationship between internal and external equity based on fixed and variable compensation. The analysis was based on a sample of 96 companies, with reference of the year 2007, covering about 7.067 employees in four distinct industry sectors including: Consumer Goods, Retail, Information Technology and Insurance, and four functional areas, including Sales, Marketing, Finance and Human Resources. The primary objective of this study is intended with the analysis of the influence of business characteristics on internal and external equity, the role of Variable Compensation in internal and external equity and also of corporate business strategy. For this purpose several Multiple Correspondence Analysis were made, in order to establish links between the different variables and to understand the different contributions in the definition of a compensation system. The results showed that external and internal equity are two orthogonal dimensions defined respectively by the variables Market Position and Salary Fans, while the Rate of Progression is a key moderator of both. The results also show that the concept of allocation of compensation for performance is strongly correlated with internal equity, while the value assigned for performance is deeply correlated with external equity. The results are obtained with the implementation of a relational approach on multivariate determinants of business (Industry Sector and Corporate Strategy) and structure (Revenues, Number of Employees and Nationality of the Company).

**Key-words:** Fixed compensation, variable compensation, internal equity; external equity; strategies.

**JEL classification system:** D63 - Equity, Justice, Inequality, and Other Normative Criteria and Measurement, J31 - Wage Level and Structure; Wage Differentials, J33 - Compensation Packages; Payment Methods

## AGRADECIMENTOS

Desenvolver a tese é dar o último passo para a conclusão do mestrado. Desta forma, não poderia deixar de agradecer a quem considero ter sido indispensável para aqui chegar.

Em primeiro lugar agradeço ao meu orientador pela competência com que orientou, pela disponibilidade que generosamente me dedicou transmitindo-me os melhores e mais úteis conhecimentos e pela dedicação e incentivo para o desenvolvimento deste trabalho.

Gostaria de agradecer à Mercer por me apoiar e pelas facilidades concedidas.

Aos meus amigos por sempre me apoiarem.

Por último, um especial agradecimento aos meus pais, por todo o apoio que me deram durante a realização deste trabalho, proporcionando as condições necessárias para ter tempo de o fazer.

## ÍNDICE

1	Introdução.....	1
2	Revisão da Literatura .....	5
2.1	Equidade interna e externa .....	5
2.2	Compensação .....	10
2.2.1	Sistemas de Compensação .....	10
2.2.2	Compensação Total .....	13
2.2.2.1	Compensação Fixa .....	13
2.2.2.2	Compensação Variável.....	14
2.2.2.2.1	Elegibilidade .....	15
2.2.2.2.2	Dimensão .....	16
2.2.2.2.3	Valor da Compensação Variável.....	17
2.2.3	Diferenças entre incrementos por mérito e Compensação Variável .....	18
2.3	Ligação entre Estratégias e Sistemas de Compensação .....	20
2.3.1	Determinantes estratégicas dos Sistemas de Compensação .....	20
2.3.2	Tipos de estratégias .....	22
3	Método .....	26
3.1	Enquadramento .....	26
3.2	Recolha de dados .....	26
3.3	Caracterização das empresas .....	27
3.3.1	Sector de actividade .....	27
3.3.2	Número de colaboradores.....	28
3.3.3	Nacionalidade da casa mãe.....	28
3.3.4	Volume de negócios .....	29
3.4	Caracterização dos colaboradores.....	29
3.4.1	Área funcional.....	29
3.4.2	Grupos de responsabilidade .....	29
3.5	Características das práticas de compensação.....	31
3.5.1	Leques Salariais .....	31
3.5.2	Taxas de Progressão .....	32
3.5.3	Posição no Mercado .....	34
3.5.4	Elegibilidade da Compensação Variável.....	35
3.5.5	Valor da Compensação Variável.....	35
3.6	Caracterização da estratégia da empresa .....	36
3.7	Tratamento de dados .....	37
3.8	Análise de Resultados .....	39
4	Discussão.....	51
5	Conclusões finais, limitações e oportunidade para futuras pesquisas.....	56
6	Bibliografia.....	59
	Anexos .....	64

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro N° I.	Resumo da percentagem de empresas por variáveis que as caracterizam .....	27
Quadro N° II.	Distribuição de colaboradores por grupo de responsabilidade e área funcional .....	29
Quadro N° III.	Caracterização dos grupos de responsabilidade.....	30
Quadro N° IV.	Caracterização da variável Leques Salariais .....	32
Quadro N° V.	Caracterização da variável Taxas de Progressão .....	33
Quadro N° VI.	Caracterização da variável Posição no Mercado .....	34
Quadro N° VII.	Caracterização da variável Elegibilidade da Compensação Variável .....	35
Quadro N° VIII.	Caracterização da variável Valor da Compensação Variável .....	36
Quadro N° IX.	Tipo de estratégia da empresa .....	37
Quadro N° X.	Medidas de discriminação de três variáveis activas.....	40
Quadro N° XI.	Medidas de discriminação de todas as variáveis activas .....	41
Quadro N° XII.	Percentagem de Compensação Fixa atribuída como Compensação Variável.....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° I.	Ilustração das componentes da Compensação Total.....	13
Figura N° II.	O ciclo adaptativo.....	21
Figura N° III.	Distribuição de Empresas por Nacionalidade da Casa Mãe .....	28
Figura N° IV.	Medidas discriminatórias de três variáveis activas .....	40
Figura N° V.	Medidas discriminatórias de todas as variáveis activas .....	42
Figura N° VI.	Representação das categorias das variáveis activas .....	43
Figura N° VII.	Medidas discriminatórias com as das variáveis suplementares .....	46
Figura N° VIII.	Representação das categorias das variáveis activas e suplementares (1) .....	47
Figura N° IX.	Representação das categorias das variáveis activas e suplementares (2) .....	49



## 1 Introdução

Os sistemas de compensação explicam as intenções das empresas em relação às políticas de compensação e apresentam-se como uma forma de garantir que se continue a motivar e a reter, com compromisso, os recursos humanos necessários para a realização da sua missão.

No entanto, o papel dos sistemas de compensação no funcionamento de uma empresa é complexo e muitas vezes difícil de se entender, podendo representar, o principal custo da produção, atingindo em alguns sectores mais do que 50% dos custos operacionais [Balkin e Gomez-Mejia (1987)]. Ao contrário de outros factores de produção, a empresa não consegue calcular os custos efectivos do investimento na compensação, nem quantificar a sua imediata contribuição com o mesmo grau de exactidão como com os investimentos em equipamentos que aumentam directamente a produção, com a agravante que, nos dias de hoje, as decisões referentes à compensação são dinâmicas, isto porque, os incrementos por mérito não afectam só o custo com o salário base do colaborador, mas também a compensação variável e os benefícios que lhe estão indexados ao seu valor. Um dos objectivos do estudo é analisar as influências das características das empresas sobre a equidade interna e externa.

A componente Compensação Fixa representa, seguramente, a fonte mais relevante de rendimento para os colaboradores, no entanto, o valor que os colaboradores atribuem a cada elemento do sistema de compensação depende, essencialmente, de qual dos elementos é mais relevante, a percepção de equidade interna ou a Compensação Variável ao nível do desempenho.

A equidade é um dos temas centrais da compensação, uma vez que representa um desafio conceptual e prático em conciliar a capacidade da empresa compensar os seus colaboradores com valores comparáveis aos de mercado, com a percepção dos colaboradores ao nível da equidade.

A teoria da equidade (Adams, 1963) refere os desafios que as empresas têm em desenvolver um sistema de compensação que seja entendido como justo e equitativo, em relação às expectativas dos empregados sobre o seu próprio valor na empresa. Para Adams, o sentimento de equidade é um fenómeno perspectivo das comparações entre os ganhos e os investimentos na relação que existe entre o colaborador e a empresa, podendo surgir situações de equidade e iniquidade e os efeitos são designadamente, o desempenho do colaborador e a sua motivação.

Na teoria da equidade existe ainda a distinção entre equidade interna (comparação que um colaborador faz em relação a outros da mesma empresa) e a equidade externa (comparação que um colaborador faz em relação a outros de outras empresa).

As empresas tinham inicialmente uma maior preocupação com a equidade externa, mas começam a reconhecer que a equidade externa rigorosa pode pôr em causa a equidade interna, a qual os colaboradores atribuem maior relevância (Patten, 1997). Assim, o desafio é desenvolver um sistema de compensação percebido pelos colaboradores como equitativo, e como competitivo relativamente à prática de mercado, reforçando os objectivos de negócio para a empresa ser eficiente (Lawler, 1990). Sendo o problema central deste estudo analisar em que medida os sistemas de compensação se relacionam com as diferentes formas de equidade.

Numa análise crítica a 49 estudos referentes à importância da componente salário base comparada com outras formas de compensação, Lawler (1971) identificou que este se encontra em 1º, 2º e 3º lugar no *ranking* de importância de 65% dos estudos. Outra análise crítica efectuada por Heneman e Schwab (1975) revelou que a importância para o colaborador de outros componentes de compensação, varia com a idade, estado civil, sexo, etc. Em suma, apesar do salário base não ser a única componente de compensação que o colaborador recebe da troca que faz com a empresa, permanece como a mais importante, relativamente a todas as outras.

A Compensação Fixa reflecte a responsabilidade de cada grupo ou função, mas não compensa as diferenças imputáveis ao desempenho individual do colaborador, assim sendo as empresas tendem a desenvolver planos de Compensação Variável, inserindo desta forma a variabilidade dentro do mesmo grupo de responsabilidade ou função (Milkovich e Newman, 2005). Sendo Compensação Variável a forma de atribuir montantes que estão directamente associados ao desempenho do colaborador, da equipa, da empresa ou da combinação das três (Milkovich e Newman, 2005). Outros dos objectivos do estudo é analisar o papel da Compensação Variável na equidade interna e externa.

A implementação da componente Compensação Variável tem um impacto positivo no desempenho organizacional por criar valor na empresa (Gerhard e Milkovich, 1990), (Jensen, 2001), (Murphy, 2002) e (Scott, 2003), através do aumento da produtividade dos colaboradores.

As empresas que ainda não têm um Plano de Compensação estão a considerar a sua implementação, e as que já o têm estão a ponderar colocar elegíveis os níveis mais baixos da sua empresa (Thériault, 1992). Tal situação justifica-se pelo facto de inicialmente a tendência

era apenas atribuir Compensação Variável a funções de topo, no entanto, segundo Manas e Grahan (2002) só deverão ser elegíveis os colaboradores que têm impacto nos resultados da empresa ou que contribuam para os atingir.

A definição do montante a atribuir, é outro factor bastante relevante a considerar na Compensação Variável, que normalmente é definido através de uma percentagem da Compensação Fixa do colaborador ou um montante fixo definido por grupo de responsabilidade.

Uma das maiores vantagens da Compensação Variável é a de não acrescerem custos fixos para a empresa, pois tem que ser reconquistado o direito a esta em cada período de atribuição.

Estando associada a atribuição de Compensação Variável ao desempenho do colaborador, equipa ou empresa ou da combinação das três (Milkovich e Newman, 2005) pode-se alinhar os objectivos da empresa com os objectivos do colaborador, através do sistema de compensação.

Para que as empresas possam sobreviver num mercado altamente competitivo, é condição primordial que adoptem princípios de qualidade, produtividade e flexibilidade nas suas formas de gestão. As novas exigências impõem revisões das práticas organizacionais, pois dada a competitividade existente, é fundamental a participação efectiva dos colaboradores em todo o processo empresarial.

Para dar resposta às exigências do mercado, as empresas devem desenvolver políticas de compensação em conformidade com a estratégia global. Assim, as empresas devem desenvolver e implementar formas de compensação que melhor se adaptem à sua empresa, negócio e posição competitiva que pretendem alcançar (Beyssay, 1992). Sendo um dos objectivos do estudo analisar o papel da estratégia da empresa na equidade interna e externa.

A inércia, apoiada sobre uma vantagem conquistada, permite que a concorrência se movimente para conquistar uma posição que até então não possuía (Porter, 1989). Isso claramente obriga a empresa a procurar alternativas ou novas ideias para continuar a actuar dentro do seu mercado de forma competitiva.

As alterações que se observam tanto ao nível organizacional, como a nível da envolvente externa têm conduzido muitos autores a construir modelos que ajudem as empresas a enfrentar essas mudanças. Neste sentido, Miles e Snow (1978) desenvolveram uma tipologia de comportamento estratégico para descrever as estratégias competitivas das empresas com base na sua capacidade de resposta aos problemas que a empresa tem de solucionar para conseguir uma posição vantajosa no ambiente organizacional. Deste modo, a

forma como as empresas solucionam esses problemas define as estratégias por elas assumidas: Defensivas, Prospectivas, Analisadoras e Reactivas.

O estudo encontra-se estruturado do seguinte modo: (i) no capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura empírica sobre os principais temas que se vão abordar no estudo, tais como equidade interna e externa, as componentes dos sistemas de compensação, designadamente, Compensação Fixa e Compensação Variável e ainda as estratégias das empresas, assim como são apresentadas as principais questões em investigação e o enquadramento das teorias e fontes de conhecimento que permitem formular as hipóteses do estudo; (ii) o capítulo 3 descreve os dados da amostra, incluindo a definição das variáveis das empresas, dos seus colaboradores e das estratégias adoptadas, sendo apresentado no final do capítulo a análise de resultados com base nas hipóteses colocadas; (iii) no capítulo 4 é apresentada uma discussão, que resume as principais contribuições para o tema central, equidade interna e externa; e (iv) o capítulo 5 inclui sugestões para o desenvolvimento da temática e as limitações do estudo e pistas para futuras investigações.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Equidade interna e externa

A teoria de equidade<sup>1</sup> dá ênfase à percepção do colaborador sobre o equilíbrio entre o que este oferece à empresa através do seu desempenho e o que este recebe através do sistema de compensação (Adams, 1963).

A percepção de equidade pelo colaborador depende dos seus padrões de referência, podendo estes incidir sobre: (i) ele próprio; (ii) os pares da mesma empresa; ou (iii) colaboradores de outras empresas que exercem funções semelhantes.

Neste contexto, é de salientar a existência de dois tipos de equidade:

- Equidade Interna, que está relacionada com a comparação do colaborador com outros que desempenham funções semelhantes na mesma empresa (comparação dentro do mesmo grupo de responsabilidade), ou com colaboradores que desempenham funções diferentes (comparação com grupos de maior e menor responsabilidade), considerando-se que existe equidade interna quando a empresa atribui uma compensação compatível com o valor relativo interno que é atribuído a cada função (Romanoff, 1986 e Milkovich e Newman, 2005).

Para avaliar a equidade interna, as empresas determinam o valor relativo interno das funções, podendo este processo ser muito delicado. Existem alguns métodos de avaliação de funções definidos, como é o caso da metodologia Mercer que assenta no Sistema Internacional de Avaliação de Funções (IPE) [Copyright © 2005 Mercer], o qual foi desenhado para avaliar objectivamente o *ranking* relativo das funções, permitindo a identificação dos diferentes grupos de responsabilidade existente nas empresas e a comparação das funções intra e entre empresas. Esta metodologia tem por base 5 factores, nomeadamente Impacto, Comunicação, Inovação, Conhecimento e Risco, os quais têm pesos relativos diferentes. O factor Impacto é o mais relevante e pondera a dimensão da empresa, o impacto que a função tem nesta e o seu nível de contribuição para a obtenção dos resultados globais. O factor Comunicação considera o tipo de comunicação inerente ao desempenho da

---

<sup>1</sup> O termo equidade é muitas vezes considerado sinónimo de igualdade, constituindo este facto um erro. Desta forma, pode-se referir que igualdade existe quando dois colaboradores adquirem a mesma compensação, e que, equidade existe quando os colaboradores são recompensados em função do seu desempenho.

função, tanto dentro como fora da empresa. O factor Inovação pondera o grau de responsabilidade detido pela função, quanto à identificação, desenvolvimento e implementação de melhorias em procedimentos, serviços ou produtos. O factor Conhecimento (2º factor com maior peso relativo) analisa os conhecimentos requeridos para a função de forma a atingir os objectivos definidos e em que âmbito (nacional ou internacional). Por último, o factor Risco, que tem o menor peso relativo, considera o grau de exposição da função a riscos físicos e/ou psicológicos no desempenho da função.

- Equidade externa, refere-se à comparação de um colaborador com outros colaboradores de empresas diferentes que desempenham funções semelhantes. Considera-se que existe equidade externa quando uma empresa atribui uma compensação proporcional à compensação vigente no mercado de trabalho externo ((Romanoff, 1986 e Armstrong, 1990).

Avaliar a equidade externa exige a mensuração dos mercados de trabalho, no entanto importa ter em atenção que não existem mercados únicos. Os mercados diferem substancialmente da oferta e da procura, resultando numa variação significativa das compensações nos diferentes mercados de trabalho. Ao comparar as suas estruturas de compensação com as do mercado (equidade externa), as empresas focam-se sobre as seguintes variáveis-chave: (i) localização geográfica; (ii) sector de actividade; (iii) localização da casa mãe; (iv) volume de negócios; (v) número de colaboradores; (vi) concorrência de produto; (vii) prestígio da empresa; (viii) habilitações literárias e nível de experiência da força de trabalho disponível; e (ix) requisitos exigidos pelo trabalho. Algumas combinações desses factores determinam o mercado de trabalho para uma função específica (Romanoff, 1986). As empresas devem definir cuidadosamente o mercado adequado para efectuar a análise de equidade externa, de forma a assegurar a precisa comparação salarial.

Com a avaliação de funções realizada será possível analisar de forma fidedigna a equidade interna e a equidade externa face a uma empresa ou a um grupo delas. Resultando que o nível de equidade interna e o grau de equidade interna vão caracterizar os diferentes mercados identificados pelas variáveis-chave acima referidos, podendo uns ser mais equitativos internamente e outros mais equitativos externamente. A definição desse conjunto

de empresas deverá ser meticulosamente analisado pois um mercado demasiado restritivo pode resultar em compensações mais altas, ou por outro lado, definir o mercado de forma elementar pode induzir à definição de sistemas de compensações muito baixas. Uma das variáveis-chave mais utilizadas é o sector de actividade, por ser determinada pelo negócio em que se enquadra. Nesse sentido, pretendeu-se analisar em que sentido o sector de actividade influenciam a equidade interna e a equidade externa.

**Hipótese 1:** Os sectores de actividade têm maior influência sobre a equidade externa do que sobre a equidade interna.

Pensamos ainda que a nacionalidade da casa mãe determina fortemente a equidade externa, por as empresas tentarem aplicar as práticas implementadas no país de origem.

**Hipótese 2:** A nacionalidade da casa mãe têm maior influência sobre a equidade interna do que sobre a equidade externa.

Constituindo a equidade um fenómeno perceptivo das comparações entre os ganhos e os investimentos, podem surgir situações de equidade ou de iniquidade. Neste sentido, uma situação de equidade é aquela em que se verifica a presença de uma relação entre *inputs* e *outputs* do colaborador, que é análoga com a relação entre *inputs* e *outputs* do colaborador com a qual é feita a comparação (interna ou externa). Porém, quando os indivíduos têm a noção de que a razão entre os seus *inputs* e *outputs* é diferente dos *inputs* e *outputs* do colaborador de comparação, persiste uma situação de iniquidade (Adams, 1976). A situação de iniquidade pode ser dissociada em iniquidade por excesso de pagamento ou em iniquidade por sub-pagamento.

No que concerne à equidade existem duas perspectivas a analisar, a da empresa e a do colaborador, que nos mostram diferenças no que se refere ao grau de importância que cada um atribui à equidade interna e à externa.

Quando se analisa a perspectiva da empresa face à equidade, verifica-se que na tomada de decisão na definição dos objectivos da compensação, as empresas, já estão a influenciar de forma relevante a equidade. Isto porque, as empresas decidem sobre (i) a compensação que os colaboradores irão auferir em comparação com colaboradores que desempenham funções diferentes dentro da mesma empresa, (ii) a compensação a atribuir a um colaborador em

comparação com colaboradores de outras empresas e (iii) as diferenças de compensação que passarão a existir resultantes do desempenho individual (compensação variável) dos colaboradores. Estas abordagens das empresas são fundamentais para a estratégia de equidade (Romanoff, 1986).

As empresas na maioria dos casos focavam-se nas comparações externas para definir a sua estrutura de compensação. Apesar de terem consciência de que as iniquidades internas e externas trariam ambas sérias consequências para a empresa, defendiam que as mais graves e as únicas a merecer especial atenção seriam as iniquidades externas (Lawler, 1981).

Ou seja, as empresas tradicionalmente enfatizavam a equidade externa das estruturas de compensação. O estudo da “Bureau of National Affairs” (1975) mostrou que mais de 80% das pequenas e grandes empresas indicaram a equidade externa, como o seu objectivo principal da compensação. Este enfoque sobre a equidade externa permitia às empresas desenvolverem estruturas de compensação bastante competitivas, uma vez que a percepção de equidade externa influencia muito a capacidade de uma empresa em atrair e reter colaboradores (Wallace e Fay, 1983).

No entanto, as empresas começaram a reconhecer algumas limitações associadas à focalização na equidade externa, como sejam a base primária para a fixação de objectivos de compensação. Um estudo de 1985 elaborado pela “Conference Board” mostrou que as empresas começaram a considerar factores internos como tão ou mais importantes do que factores externos na definição de níveis salariais. Estas empresas reconhecem que uma preocupação excessiva com a equidade externa pode pôr em causa importantes considerações de equidade interna, isto porque a “consistência interna” é mais importante que a equidade externa rigorosa (Rock, 1984).

As percepções da equidade e da iniquidade<sup>2</sup> dos colaboradores são igualmente importantes e devem ser cuidadosamente consideradas quando a empresa estabelece os objectivos da compensação. Se os colaboradores sentem equidade na compensação podem sentir-se mais motivados para melhor desempenharem o seu trabalho ou para apoiar os objectivos da empresa.

No entanto, a percepção de equidade é difícil de garantir, especialmente quando o número de colaboradores na empresa é elevado, pois existe uma maior oportunidade de se realizarem comparações.

---

<sup>2</sup> A questão que se coloca é “Qual o diferencial para que o colaborador sinta essa iniquidade?”, e estudos na área sugerem que os colaboradores percebem a iniquidade quando a diferença de compensação é acima de 15% a 20%.



**Hipótese 3:** As empresas com menor número de colaboradores apresentam maior equidade interna.

Um estudo realizado em 1972 por Allan N. Nash questiona os colaboradores sobre quais das seguintes situações iriam colocá-los mais insatisfeitos:

1. Se recebessem menos do que colaboradores de outras empresas que desempenham funções semelhantes.
2. Se recebessem menos do que colaboradores da mesma empresa com funções iguais.
3. Se recebessem menos do que colaboradores da mesma empresa com funções diferentes.

Os resultados indicaram que 78% dos colaboradores ficariam mais insatisfeitos por receberem menos que colaboradores da mesma empresa com funções iguais. Os colaboradores mais facilmente sentem que estão a ser bem compensados pela empresa quando se comparam com outros colaboradores da mesma empresa e vêem equidade, do que por comparações com outros colaboradores de outras empresas (Patten, 1977).

Os colaboradores vêem a equidade de forma diferente das empresas. Portanto, é difícil especificar uma definição de equidade própria que seja aplicável a todas as situações. Enquanto as empresas tendem a se comparar com outras empresas, os colaboradores tendem a comparar a sua compensação com a de outros colaboradores dentro da mesma empresa. Por esta razão, as percepções de equidade interna podem influenciar os objectivos de compensação de uma empresa, tanto quanto ou mais do que a equidade externa.

As empresas têm diferentes formas de atingir a equidade interna e externa para a formulação dos objectivos da compensação. Devendo considerar uma abordagem com as duas vertentes para definir os níveis salariais, em que, a utilização de uma metodologia de avaliação determina o valor relativo interno das funções da empresa, por estabelecer bases para apoiar a equidade interna e os dados externos são utilizados para estabelecer orientações estratégicas para a política de compensação global da empresa.

## 2.2 Compensação

### 2.2.1 Sistemas de Compensação

Um sistema de compensação é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e destina-se a reforçar a sua motivação e produtividade.

Deste modo tem como objectivos chave (Lawler, 2005): (i) a atracção e retenção de talento, em que o nível de compensação oferecido influencia o tipo de colaboradores que uma empresa atrai e retém no futuro; (ii) motivação e produtividade, em que as compensações auferidas são importantes e valorizadas pelos colaboradores reflectindo-se na motivação e desempenho; (iii) socialização, em que o sistema de compensação deverá estar alinhado com o perfil de sucesso criado pela empresa, premiando e incentivando actuações que estejam em consonância com ele e em contrapartida, desencorajando e penalizando os desvios a esses padrões de actuação; (iv) definição e reforço da estrutura, em que a compensação ajuda a definir, do ponto de vista estrutural, o estatuto e a hierarquia dentro de uma empresa; e (v) redução de custos, em que os sistemas de compensação deverão ser analisados numa óptica de custo-benefício, pois o custo do sistema de compensação é bastante rígido e complexo.

Assim, um sistema de compensação deverá satisfazer dois pressupostos:

- a) estar alinhado com os objectivos da empresa, promovendo acções e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos;
- b) ser aceite pelos colaboradores como justo e objectivo (equidade).

A gestão de um sistema de compensação refere-se ao desenho, implementação e manutenção de sistemas salariais, os quais têm por finalidade promover a melhoria e o aumento do desempenho organizacional (Armstrong, 1990).

No desenho de um sistema de compensação existem essencialmente quatro tipos de Sistemas de Compensação, as quais não são mutuamente inconciliáveis (Lawler, 1990):

- 1) O sistema de compensação baseado nas funções ou nas competências, que garante que o nível salarial da função não diverge significativamente do mercado e fornece uma lógica e objectividade global para a política salarial, isto porque consiste na avaliação da função e não do seu titular e, baseada nessa avaliação a empresa estabelece o nível de compensação. Como

alternativa, tem-se a determinação do salário não pela função desempenhada mas pelas competências do titular, o que muitas das vezes não diverge muito da anterior, uma vez que as competências do titular de uma função, em regra, correspondem aos requisitos da mesma função.

- 2) O sistema de compensação baseado no desempenho ou antiguidade, constituindo este último um paradigma já ultrapassado e condenado a desaparecer. Por sua vez, um sistema baseado no desempenho (individual ou de equipa) apesar de não ser muito complexo de desenhar, é no entanto, complexa a sua implementação por ser difícil averiguar de forma fidedigna se o desempenho foi realmente atingido. Existem diversas formas de ligar o desempenho à compensação, podendo o tipo de compensação e a frequência de atribuição serem variados.
- 3) O sistema de compensação centralizado ou descentralizado, estando a gestão centralizada relacionada com a manutenção da equidade interna e sendo a sua principal vantagem a de assegurar que todas as revisões de salários e benefícios são analisados por um conjunto de especialistas, reunido num órgão central, que assegura a homogeneidade de soluções na empresa. No entanto, apresenta como desvantagem a criação de uma determinada rigidez e burocratização no sistema e reduz a possibilidade de se atribuir uma recompensa pontual.

Na gestão descentralizada do sistema de compensação é estabelecido um conjunto de instrumentos e regras básicas para a sua aplicação, fornecendo autonomia para que se tome em consideração características e situações concretas da unidade de negócio, permitindo uma maior flexibilidade e inovação na aplicação do sistema. No entanto poderão ocorrer situações de iniquidade interna.

- 4) O sistema de compensação hierárquico ou igualitário, em que não existe uma decisão formal da empresa por este tipo de sistema. É considerado hierárquico quando o sistema de compensação ocorre apenas da gestão da empresa, estabelecendo uma estreita relação entre o montante da compensação e a posição do colaborador na estrutura organizacional, dando ênfase à noção de estatuto.

Nos sistemas igualitários, os colaboradores têm uma progressão na carreira técnica, à medida que vão adquirindo competências técnicas e experiência. Implementa um clima organizacional que privilegia a tomada de decisão baseada nos conhecimentos técnicos e não no poder hierárquico. Tem um maior sucesso na retenção de colaboradores de elevado potencial, por lhes fornecer uma maior responsabilidade na empresa e uma maior capacidade de decisão. Este tipo de sistema incentiva a criatividade e a autonomia no desempenho das suas funções.

Um sistema de compensação para ser eficaz, deve efectivamente influenciar as percepções e convicções dos colaboradores, de forma a produzir os comportamentos desejados, devendo a empresa ter uma posição clara no que concerne à equidade interna e externa (Peretti, 1997).

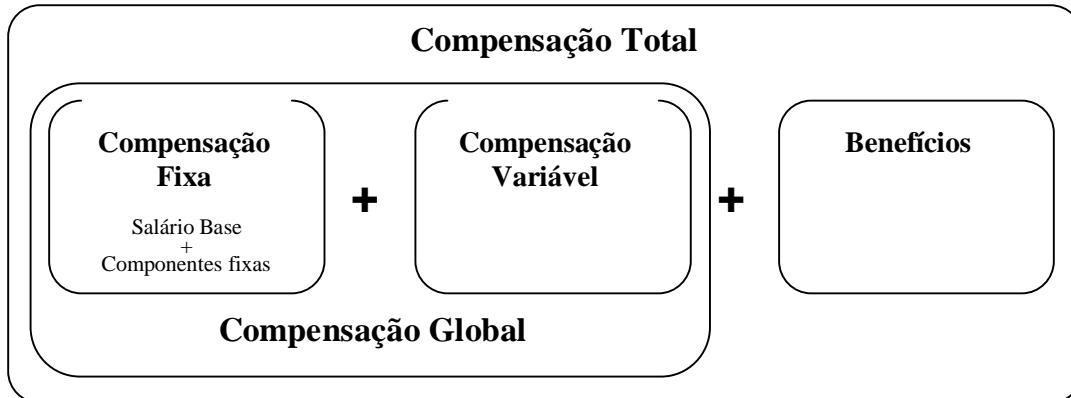
O desafio é desenvolver um sistema de compensação que suporte e reforce os objectivos de negócio da empresa e o tipo de cultura, clima e comportamentos necessários para a empresa ser eficiente (Lawler, 1990). Deve ser percebido pelos colaboradores como equitativo, ou seja, os colaboradores deverão sentir que existe equidade interna, e como competitivo relativamente à prática de mercado, devendo a estruturação deste sistema estar alinhado com o posicionamento que a empresa pretende atingir no mercado. Surge então a necessidade de quantificar as diferentes componentes de compensação, a Compensação Fixa, a Compensação Variável e os Benefícios, para poder realizar comparações com outras empresas, isto é, analisar a equidade externa (Armstrong, 1990).

É necessário conciliar bem as três componentes de compensação, uma primeira que pretende compensar a função desempenhada (Compensação Fixa), a segunda que pretende compensar os elevados desempenhos demonstrados para o cumprimento dos objectivos da empresa (Compensação Variável) e a terceira que pretende colmatar as necessidades de carácter social (Benefícios). Ao conjunto das três componentes de compensação denomina-se Compensação Total.

### 2.2.2 Compensação Total

Na figura seguinte visualizamos as três componentes de compensação atribuídas ao colaborador.

**Figura Nº I. Ilustração das componentes da Compensação Total**



No estudo apresentado irá ser analisada a Compensação Fixa e a Compensação Variável a que denominamos de Compensação Global.

#### 2.2.2.1 Compensação Fixa

A Compensação Fixa é composta pelo salário base e todos os outros pagamentos de retribuição fixos específicos da função ou de política geral da empresa que são atribuídos mensalmente independentemente do seu desempenho, tais como: (i) subsídio de almoço, (ii) subsídio de transporte e (iii) isenção de horário de trabalho, entre outros.

O salário base é identificado como o montante que a empresa concede ao colaborador pela execução de determinada função. Este é o elemento principal do pacote de Compensação Total dos colaboradores e, em muitos casos, está directamente relacionado com valor de outras componentes.

As empresas efectuam, regularmente, ajustes salariais tendo em conta muitos factores internos e externos, tais como as alterações na economia e nas empresas do mesmo sector de actividade, a capacidade da empresa de efectuar aumentos, bem como o desempenho do colaborador ou anos de serviço. A estes ajustes salariais que pretendem aumentar a produtividade organizacional denomina-se de compensação por mérito, sendo o incremento efectuado ao salário base do colaborador, dentro de uma escala salarial, em intervalos de tempo (normalmente um ano) baseado nos resultados da avaliação de desempenho. A compensação por mérito é desenhada para uma população não uniforme, tendo-se que o

montante que é distribuído em cada área ou departamento de uma empresa é baseado numa percentagem *standard* do *payroll* do departamento ou da área. Esta percentagem depende tanto das condições económicas, como do posicionamento que a empresa pretende ter relativamente ao mercado (Thériault, 1992).

Sendo a principal ambição das empresas, a de que os colaboradores desempenhem a sua função de forma a conseguir um melhor desempenho organizacional, tem-se que segundo McCloy, Campbell e Cuedeck (1994), existe uma crescente evidência de que o desempenho dos colaboradores depende essencialmente de três factores:

- *Skills* e *abilities* para executar as tarefas;
- Conhecimento de regras, princípios e procedimentos;
- Motivação para a execução.

Deve-se reter os talentos, para deter conhecimentos e *skills* e encontrar formas de motivar os colaboradores a executar bem as suas funções, para que com os seus conhecimentos e *abilities* contribuam para o desempenho da empresa.

No entanto, o salário base reflecte a responsabilidade de cada grupo de responsabilidade ou função, e tende a ignorar diferenças imputáveis ao desempenho individual do colaborador (Milkovich e Newman, 2005), que muitas das vezes são significativas pelo desempenho que demonstram e pela contribuição para com a empresa, assim sendo, as empresas implementam Compensação Variável introduzindo deste modo a variabilidade dentro do mesmo grupo de responsabilidade ou função.

#### **2.2.2.2 Compensação Variável**

Em acréscimo à Compensação Fixa auferida as empresas concedem Compensação Variável, que é a forma de atribuir montantes que estão directamente associados ao desempenho do colaborador, da equipa, da empresa ou da combinação das três (Milkovich e Newman, 2005).

A Compensação Variável não é nova nem na Europa Ocidental, nem na América, tornado-se cada vez mais um tema de discussão entre as empresas e as associações profissionais, devido a diversos factores do mercado, tais como, controlo de custos, cortes de orçamento, impostos, baixa produtividade e baixa motivação dos colaboradores, tendo sido identificada a necessidade de efectuar sistemas de compensação alternativos. A sua implementação e gestão é entendida como a forma de atingir a estratégia de negócio da empresa. Nos Estados Unidos foram implementadas em maior número nos anos oitenta do que nos anteriores vinte anos, situação semelhante ocorreu no Canadá (O'Dell, 1987).

Confirmou-se a tendência das empresas em implementar Compensação Variável não só em funções de topo, mas para todos os colaboradores, verificando-se a atribuição de uma percentagem baseada no desempenho da empresa, grupo ou colaborador (Booth, 1990).

Em Portugal enquanto que nos anos 70 se verificou uma tendência para a integração de certos complementos variáveis no salário base, nos anos 80, começou-se a desenvolver uma nova tendência para a disseminação de alguns tipos de complementos (Almeida, 1992).

As empresas deverão utilizar um sistema de compensação com uma parcela de Compensação Variável aos seus colaboradores (individualmente ou em grupo) de forma a obterem sinergias entre estes e a empresa. Deste modo, indexando a compensação ao desempenho da empresa cria-se, um ambiente com altos níveis de colaboração e entreaajuda entre todos os colaboradores e/ou elementos desse grupo, contribuindo para uma maior criação de valor (Schuster e Zingheim 1992).

Estudos científicos indicam que a compensação que reconhece o desempenho individual, datam do fim do século passado (Taylor, 1985), os baseados no desempenho de grupos apareceram como resultado do trabalho efectuado em Hawthorne nos Estados Unidos (Roethlisberger e Dickson, 1939), enquanto que os planos de compensação que têm em consideração todo o desempenho da empresa foram originados em 1842.

Para mitigar o facto de que a fórmula da Compensação Variável enfatiza o colaborador como individual em detrimento do desempenho de grupo, Lawler (1989) sugere basear a Compensação Variável dos colaboradores, dos quais os pagamentos estão no topo da escala, no desempenho organizacional. Esta acção encoraja a cooperação para a melhoria do desempenho organizacional, mas também reconhece diferenças por basear o montante da Compensação Variável no desempenho individual.

#### **2.2.2.2.1 Elegibilidade**

Ao implementar a Compensação Variável numa empresa é necessário determinar quais são os colaboradores elegíveis, devendo ser elegíveis os que têm impacto nos resultados da empresa ou que contribuam para os atingir (Manas e Graham, 2002). Desta forma, podem ser considerados elegíveis: (i) todos os grupos de responsabilidade, ou seja todos os colaboradores, o que promove o conceito de equidade interna; (ii) os grupos de maior responsabilidade, por serem considerados os responsáveis pelo cumprimento dos resultados das empresas; (iii) apenas os colaboradores das áreas de negócios, por serem os que têm objectivos quantitativos definidos; ou ainda (iv) colaboradores identificados pontualmente, o que promove o sentimento de iniquidade interna (Manas e Graham, 2002).

**Hipótese 4:** A elegibilidade de todos os colaboradores em receber Compensação variável aumenta a equidade interna.

Num estudo desenvolvido em empresas públicas e privadas por Thériault (1986) verificou-se que 60% das empresas atribuíam planos aos colaboradores executivos seniores, 40% a colaboradores gestores e cerca de 15% a colaboradores não gestores. Um estudo de Booth (1990), que engloba mais de 100 empresas privadas do Canadá, indicou que 80% das empresas tem mais do um plano de Compensação Variável e a elegibilidade dos grupos foi: (i) mais de 90% para os executivos seniores; (ii) 78% para os gestores e profissionais; e (iii) 20% para os colaboradores não gestores, ou seja a Compensação Variável está mais associada a colaboradores com maior responsabilidade (gestores).

Deste modo, pretende-se aferir se o número de grupos de responsabilidade a que é atribuída Compensação Variável aumenta a competitividade da empresa face ao mercado.

**Hipótese 5:** As empresas que atribuem Compensação Variável a todos os grupos de responsabilidade são as que têm maior equidade externa.

#### 2.2.2.2.2 Dimensão

A dimensão das empresas é uma variável sempre presente nos modelos empíricos que abordam políticas de compensação. Vários autores (Murphy, 1999; Garen, 1994; Schaefer, 1998; Jensen e Murphy, 1990) chegaram à conclusão que o pagamento de Compensação Variável está negativamente correlacionado com a dimensão da empresa. Tendo sido identificado que o valor do rácio compensação/desempenho é de 0,07 em pequenas empresas, e de apenas 0,02 nas grandes empresas dos Estados Unidos (Conyon e Murphy, 2000). Os resultados são semelhantes no Reino Unido: o valor do rácio é de 0,07 em pequenas empresas, decrescendo com a dimensão (apenas 0,003 para as grandes empresas).

**Hipótese 6:** O peso relativo da Compensação Variável na Compensação Global é superior nas empresas de menor dimensão.



### 2.2.2.2.3 Valor da Compensação Variável

Um dos elementos mais relevantes a definir na Compensação Variável é o montante a atribuir ao colaborador caso cumpra os critérios de desempenho (organizacional/grupo, individual ou misto).

O montante pode ser estabelecido de acordo com a percentagem de lucros corporativos, e a sua distribuição efectuada mediante o desempenho (organizacional/grupo, individual ou misto) durante o período definido.

No plano de Compensação Variável por desempenho individual, o montante depende do desempenho do colaborador, que é avaliado de forma arbitrária ou formal. Normalmente é definido como uma percentagem da Compensação Fixa do colaborador ou um montante fixo definido por grupo de responsabilidade, não sendo considerado nem o desempenho do grupo, nem o da empresa.

Em contraste, os planos de Compensação Variável por desempenho de grupo são utilizados como incentivos para que exista uma maior cooperação entre colaboradores e para aqueles cujo trabalho está interligado com outros, isto é, o cumprimento de um bom desempenho está dependente de outros. No entanto, podem ser também utilizados em grupos de colaboradores que não tenham o seu trabalho interligado. No plano de Compensação Variável por o desempenho organizacional/grupo, o montante é determinado primeiramente pelo desempenho organizacional/grupo e depois distribuído consoante o desempenho individual - denominado como plano em cascata, em que o montante depende do grupo ou do desempenho organizacional<sup>3</sup>. Porém, podem também ser determinados como uma percentagem da Compensação Fixa do colaborador, baseados no desempenho individual, grupo ou empresa. Os planos deverão ser limitados, para que a empresa não seja obrigada a pagar um valor de Compensação Variável muito alto comparado com o mercado.

Num plano de Compensação Variável por desempenho misto, o montante depende do desempenho, não apenas do colaborador como também do seu grupo ou da empresa como um todo, o que é recomendado por Lawler (1989).

A maior vantagem deste tipo de planos é a sua natureza ser mista, ou seja, considera o desempenho individual, o que encoraja os colaboradores a dar a sua melhor contribuição e

---

<sup>3</sup> As diferentes formas de medir o desempenho organizacional podem ser classificadas por representarem indicadores de eficiência operacional (indicadores contabilísticos) ou por utilizarem recursos financeiros (indicadores financeiros). A margem de lucros e o crescimento de volume de vendas são indicadores contabilísticos, enquanto a rendibilidade de capital próprio, a rendibilidade de activos líquidos e a rendibilidade de investimento são indicadores financeiros.

considera o desempenho do seu grupo ou da empresa, o que promove a cooperação vital para o sucesso da empresa.

Na prática existe uma considerável “confusão” no que concerne aos planos de desempenho individual. De facto, uma observação mais minuciosamente dos planos verifica-se que na sua maioria são mistos, em vez de individuais, isto porque, os montantes a atribuir por vezes não dependem só do desempenho individual, mas também de alguns indicadores de desempenho do grupo (custo da produtividade), ou da empresa (custo, produtividade ou lucro).

### **2.2.3 Diferenças entre incrementos por mérito e Compensação Variável**

Por vezes são preferidos os incrementos por mérito à Compensação Variável, devida à importância do salário base no cálculo de inúmeras componentes dos colaboradores (ex: Seguro de Vida), no entanto, para a empresa significam um aumento de custo permanente.

Os incrementos por mérito são mais seguros do ponto de vista do colaborador por o rendimento se manter estável ou incrementar regularmente, nunca decrescendo. A Compensação Variável, não fazendo parte do pacote fixo de compensação, faz com que o valor da soma da Compensação Fixa mais a Compensação Variável possa aumentar ou diminuir de ano para ano (Thériault, 1992).

Mas por outro lado, os incrementos por mérito não são tão impulsionadores de estímulo à melhoria de desempenho do que a Compensação Variável, e são mais dispendiosos para a empresa. Dada a pressão dos custos de trabalho e o efeito de elevada motivação da Compensação Variável por desempenho, em anos recentes, um crescente número de empresas tem vindo a modificar a sua estrutura de pagamento, substituindo as elevadas e complexas escalas de incrementos por mérito pelas fórmulas de Compensação Variável determinadas pelo desempenho (Thériault, 1992).

A maior vantagem da Compensação Variável é a de não incrementar o salário base, ao contrário dos ajustes por mérito, e não ser um dado adquirido pois tem de ser reconquistada em cada período de atribuição. Uma outra vantagem é a que o montante do potencial pagamento referente à Compensação Variável pode ser conhecido previamente por os objectivos de desempenho serem definidos previamente, contrariamente ao pagamento por mérito, onde é definida a dimensão do incremento após o desempenho, e embora ambos os pagamentos, por mérito ou por variável, aspirarem influenciar o desempenho, a Compensação Variável tende a influenciar os comportamentos futuros enquanto que os por mérito reconhecem comportamentos passados (Thériault, 1992).

Assim, o pagamento irá ser incrementado em linha com o desempenho dos colaboradores até chegar ao posicionamento que a empresa pretenda ter no mercado. Os colaboradores que atingirem um nível satisfatório de desempenho irão beneficiar do incremento por mérito, os que o desempenho for mais do que satisfatório são compensados por Compensação Variável (Thériault, 1992). Tal como Hathaway (1986) verificou, os montantes da Compensação Variável podem ser muito superiores aos dos incrementos no salário base, por não estarem assentes no pagamento fixo. Assim, esta fórmula é mais vantajosa, do que o tradicional incremento nos pagamentos, para os colaboradores que se encontram acima da média, e menos para aqueles que se encontram na média ou abaixo dela.

**Hipótese 7:** Quanto maior é a Compensação Variável auferida, maior a equidade externa.

## **2.3 Ligação entre Estratégias e Sistemas de Compensação**

No que se refere à ligação existente entre as estratégias de negócio e os sistemas de compensação, foram desenvolvidos diversos estudos que sugerem que a estratégia de negócio influencia o sistema de compensação da empresa (Gomez-Mejia 1992, Gomez-Mejia e Balkin 1992). Sendo esperado que empresas que adotem estratégias de negócios diferentes tenham diferentes sistemas de compensação, tem-se que a estratégia de negócios influencia no desenho da compensação (Gerhart, 2000; Gomez-Mejia e Balkin, 1992).

Muitos autores desenvolveram esta ligação, tendo sido apresentado em 2001 um estudo de âmbito internacional que comprova de forma significativa a correlação existente entre a estratégia de negócio e os sistemas de compensação (Boyd e Salamin, 2001).

Outros estudos apuraram ainda que determinadas combinações entre estratégias de negócio e sistemas de compensação resultavam num melhor desempenho (Montemayor, 1996; Rajagopalan, 1997).

De acordo com Aaker (2001), para que a implementação de uma estratégia seja bem sucedida, ela deverá estar assente em competências organizacionais que, por sua vez, deveriam ser baseadas em pessoas qualificadas e com experiências apropriadas para a execução da estratégia definida pela empresa. É defendido que os sistemas de compensação quando adequadamente desenhados promovem a motivação dos colaboradores, o que é essencial para o sucesso da implementação de uma estratégia organizacional (Gerhart e Rynes, 2003; Mikovich e Newman, 2005), sendo essa motivação conseguida, por exemplo, com a ligação do sistema de compensação ao cumprimento de objectivos de desempenho operacional, ou seja, através da Compensação Variável. Existe o alinhamento dos interesses do colaborador com os da empresa, por esta compensar os colaboradores pelo cumprimento de objectivos previamente estabelecidos (Aaker, 2001).

### **2.3.1 Determinantes estratégicas dos Sistemas de Compensação**

É crescente a percepção de que as estratégias bem formuladas e adequadamente implantadas constituem factores fundamentais para que as empresas sejam bem sucedidas. Existe assim, cada vez mais, uma maior focalização no alinhamento interno (equidade interna) em torno dos objectivos globais, no posicionamento da empresa em relação ao seu ambiente de actuação (equidade externa) e na manutenção da coerência ao longo do tempo. Para interagir com a envolvente e tanto a nível organizacional, como a nível de envolvente externa, as empresas desenvolvem diversos tipos de estratégias.

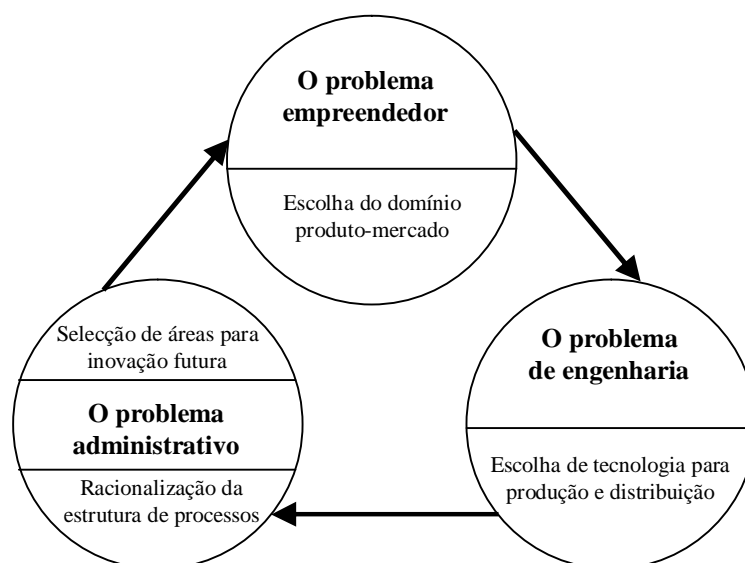
Neste sentido, Miles e Snow (1978) desenvolveram uma tipologia de comportamento estratégico para descrever as estratégias competitivas das empresas com base na sua capacidade de resposta, ou seja, a desenvolverem uma tipologia estratégica competitiva, em oposição a estratégias corporativas. Enquanto estratégias corporativas se relacionam com o tipo de negócio no qual a empresa actua, as estratégias competitivas relacionam-se com a forma como a empresa compete em determinado negócio (Hambrick, 1983).

No domínio da estratégia organizacional, o modelo de Miles e Snow (1978), tem por princípio que as empresas não assumem um papel de passividade, ou seja, defendem que existe um ajuste do seu comportamento às características da envolvente, e que se influenciam mutuamente.

Mintzberg et al. (1998) mencionam que os gestores das empresas têm por missão definir e estabelecer o tipo de abordagem entre a envolvente e a empresa, devendo tentar alterar as características da empresa em função do que a envolvente está a realizar, e tentar manipular as características da envolvente externa em função do que a empresa já está a desenvolver.

A tipologia de comportamento estratégico que Miles e Snow (1978) desenvolveram tem por base a capacidade de resposta da empresa face às condições de mudança do ambiente. O sucesso da adaptação organizacional “depende da percepção das condições ambientais e das decisões tomadas em relação à forma como a empresa enfrentará tais condições” (Miles e Snow, 1978). Estas decisões procuram resolver três tipos de problemas no ciclo adaptativo: o empreendedor, o de engenharia e o administrativo.

### **Figura N° II. O ciclo adaptativo**



Fonte: Adaptado de Miles e Snow (2003)

O modelo atrás apresentado é dinâmico, demonstrando a natureza e inter-relacionamento dos principais problemas que a empresa tem que solucionar para conseguir uma posição vantajosa no ambiente organizacional. Apesar dos problemas estarem interligados são explicados individualmente:

- Problema empreendedor – consiste em resolver a questão produto-mercado, em que a sua resolução implica escolher um produto para determinado mercado. A alocação de recursos e tempo, e o comprometimento para atingir objectivos projectam a imagem organizacional que define o mercado e a orientação;
- Problema de engenharia – consiste na criação de mecanismos adequados para dar resposta ao problema empreendedor. A criação desses mecanismos requer a selecção da tecnologia apropriada, para produzir e distribuir os produtos/serviços e para modificar e/ou criar canais de informação e comunicação para assegurar a adequada operacionalização da tecnologia;
- Problema administrativo – consiste na fixação das actividades que solucionem as questões oriundas dos problemas empresariais e tecnológicos. A solução do problema administrativo, contudo, envolve mais do que uma simples racionalização do sistema já desenvolvido (redução da incerteza), uma vez que envolve também a formulação e implementação dos processos que permitirão que a empresa continue a crescer (inovação).

### **2.3.2 Tipos de estratégias**

Miles e Snow (1978) realizaram estudos em empresas de vários sectores e concluíram que, apesar das empresas terem combinações específicas da estratégia e da estrutura, surgiram alguns padrões de comportamento adaptativo. Assim, Miles e Snow (1978) propuseram quatro tipos de estratégias organizacionais pelas quais as empresas se adaptam aos três problemas anteriormente descritos:

- Defensivas: empresas que têm um domínio restrito de produto-mercado, operam bem numa limitada área, mas não procuram novas oportunidades fora do seu domínio. Consequentemente, precisam de modificar poucas vezes a sua tecnologia, estrutura ou métodos de trabalho, estando a sua atenção centrada em aumentar a sua eficiência;

- Prospectivas: empresas que continuamente procuram novas oportunidades e constantemente respondem a novidades emergentes. Sendo inovadoras por serem fonte de mudança e criadoras de incerteza para os seus concorrentes;
- Analisadoras: empresas que trabalham em dois tipos de mercado, um relativamente estável e outro turbulento. No mercado estável trabalham com estruturas formais rotineiras, e no mais turbulento, seguem o concorrente que se apresenta como o mais auspicioso;
- Reactivas: empresas que reconhecem que existem modificações no seu ambiente, mas são incapazes de responder efectivamente, ajustando-se somente quando forçadas.

As estratégias defensiva, prospectiva e analisadora são consideradas estáveis, proporcionando às empresas atingir uma posição competitiva e eficaz na indústria onde se inserem. A estratégia reactiva é instável pois dá respostas lentas às oportunidades e é pouco eficaz (Miles e Snow, 1978). Também se confirmou que as organizações que são classificadas como Reactivas apresentam menor desempenho por parte dos colaboradores, devido à instabilidade das empresas o que poderá fazer com que não sejam tão competitivas.

**Hipótese 8 a):** As empresas com estratégia Reactiva são as que têm menor equidade externa.

Para dar resposta às exigências do mercado, as empresas devem desenvolver sistemas de compensação que melhor se adaptem à sua empresa, negócio e posicionamento competitivo que pretendem alcançar (Beyssay, 1992).

A estratégia Defensiva dá ênfase à contenção de custos, assim é esperada uma postura mais conservadora no mercado (equidade externa), e por estudos realizados verificou-se que atribuía salários significativamente mais baixos aos atribuídos por empresas com uma estratégia Analisadora (Arthur, 1994).

**Hipótese 8 b):** As empresas com estratégia Defensiva têm menor equidade externa do que as empresas com estratégia Analisadora.

Em contraste, e pela necessidade de adquirir talentos, vários autores defendem que as empresas de estratégia Prospectora lideram o mercado (Carroll, 1987; Miles e Snow, 1984; Schuler e Jackson, 1987).

**Hipótese 8 c):** As empresas com estratégia Prospectora são as que têm maior equidade externa.

Resultando das hipóteses que a estratégia mais competitiva seria a Prospectora, seguida da Analisadora, depois Defensiva e por último a Reactiva.

Nas empresas existem grupos de funções ou responsabilidades que podem ser considerados como mais relevantes estrategicamente porque contribuem mais para a competitividade organizacional (Gomez-Mejia e Balkin, 1992). Gomez-Mejia e Balkin (1992) denominaram esses colaboradores de "grupos de colaboradores estratégicos" e argumentam que, dada a sua importância, uma empresa deve adequar seus pacotes de compensação para atender às suas preferências.

Quando as empresas procuram inovação, dependem de recursos humanos que desenvolvem produtos, ou seja, que influenciam directamente a vantagem tecnológica da empresa (Gomez - Mejia e Balkin, 1992; Milkovich et al., 1991). A teoria da dependência de recursos (Pfeffer e Salancik, 1978) indica que deverão ser definidos pacotes de compensação específicos para esse conjunto de colaboradores. O que poderá suscitar alguns problemas de equidade interna.

**Hipótese 9:** As empresas mais inovadoras (com estratégia Prospectora) são as que têm menor equidade interna.

Como já foi referido anteriormente, a estratégia de negócio influencia o desenho dos sistemas de compensação, obtendo-se de estudos realizados que uma estratégia Defensiva deve ser suportada em sistemas de compensação que incluam uma forte componente de Compensação Fixa e uma baixa componente de Compensação Variável, e que uma estratégia Prospectora deve ser suportada em sistemas de compensação que privilegiem a atribuição de uma forte componente de Compensação Variável (Gomez-Mejia e Balkin 1992).



**Hipótese 10 a):** As empresas com estratégia Defensiva são as empresas que têm a componente de Compensação Variável mais baixa.

**Hipótese 10 b):** As empresas com estratégia Prospectora são as empresas que têm a componente de Compensação Variável mais elevada.

### **3 Método**

#### **3.1 Enquadramento**

O presente estudo incide sobre uma amostra retirada da base de dados da Mercer<sup>4</sup>. Esta amostra contém informação individual de 7.067 colaboradores de um conjunto de 96 empresas, pertencentes a quatro sectores de actividade, designadamente Bens de Consumo, Grande Distribuição, Tecnologias de Informação e Segurador. Tais colaboradores pertencem a quatro áreas funcionais transversais a todas as empresas, estando repartidos por quatro grupos de responsabilidade. Salienta-se ainda que os dados respeitam ao ano de 2007, não tendo sido identificadas as empresas que fazem parte da amostra, nem o número de colaboradores que pertencem a cada uma delas.

#### **3.2 Recolha de dados**

Os dados relativos às compensações foram recolhidos por consultores especialistas, através de questionários estruturados efectuados directamente às empresas, tendo sido obtido dois tipos de informação, designadamente informação geral da empresa e individual do colaborador. Relativamente à informação geral da empresa foi recolhido o número total de colaboradores, o sector de actividade em que se enquadra, a nacionalidade da casa mãe, o volume de negócios e informação referente à estratégia da empresa<sup>5</sup>. No que concerne aos dados individuais dos colaboradores, recolheu-se a área funcional, a função desempenhada (nível e descrição de função sempre que disponibilizada), o salário base, todas as componentes fixas e a compensação variável (valores obtidos em euros). Com estes dados o presente estudo pretende relacionar as características das empresas com as formas de pagamento aos colaboradores.

Salienta-se que, não estão incluídos no estudo valores referentes a incentivos de longo prazo e benefícios, nem a compensação de expatriados, com excepção dos casos em que esta se enquadra nas práticas salariais da empresa em questão, para que não exista o enviesamento dos dados por valores que não estão directamente relacionados com a função que o colaborador desempenha.

---

<sup>4</sup> Consultora especializada em gestão de recursos humanos e políticas de compensação.

<sup>5</sup> Questionário de recolha de informação da estratégia da empresa em anexo.

Os dados recolhidos foram consolidados numa única base de dados, tendo-se verificado numa primeira análise se existiam *outliers*<sup>6</sup> que pudessem enviesar as posteriores análises. Como regra de qualidade, e depois de terem sido retirados os *outliers* da amostra, analisou-se a diferença entre a mediana e a média. Caso a média se encontre próxima do 1º quartil ou do 3º quartil considera-se que existe um enviesamento significativo dos dados, devendo ser analisados novamente. Tal enviesamento não se verificou na amostra do estudo.

### 3.3 Caracterização das empresas

O quadro seguinte resume a distribuição das empresas por variáveis que caracterizam as empresas.

**Quadro Nº I. Resumo da percentagem de empresas por variáveis que as caracterizam**

Sector de Actividade	%	Nº de Colaboradores	%	Casa Mãe	%	Volume de Negócios	%
Bens de Consumo	30,2%	< 100	35,4%	Portugal	31,3%	< 10.000	17,7%
Grande Distribuição	17,7%	[ 100 ; 500 [	32,3%	EUA	19,8%	[ 10.000 ; 50.000 [	30,2%
Tecnologias de Informação	39,6%	≥ 500	32,3%	Reino Unido	12,5%	[ 50.000 ; 150.000 [	20,8%
Segurador	12,5%			França	10,4%	≥ 150.000	31,3%
				Alemanhã	6,3%		
				Outros Europa	15,6%		
				Outros	4,2%		

#### 3.3.1 Sector de actividade

Conforme atrás referido as empresas da base de dados pertencem a quatro sectores de actividade: (i) Bens de Consumo (30,2%), constituído por empresas que produzem produtos na sua forma final, ou seja, que ao sair do processo de fabricação podem ser distribuídos directamente ao consumidor (ex: pasta de dentes); (ii) Grande Distribuição (17,7%), composto por empresas que comercializam produtos em pequenas quantidades directamente aos consumidores, mas em lojas de grande dimensão (ex: super e hipermercados); (iii) Segurador (12,5%), representado por entidades que assumem a administração de determinados riscos em troca de um prémio de seguro (ex: seguros automóveis); e, (iv) Tecnologias de Informação (39,6%), que integra empresas em que a principal actividade é identificar soluções providas por recursos de computação (ex: *enterprise systems*).

<sup>6</sup> Consideram-se *outliers*, dados individuais ou em conjunto que depois de enquadrados nos diversos grupos de responsabilidade se encontram desfasados 20% da amostra, tanto inferior como superiormente, devendo ser retirados da base de dados. A prática de mercado tem demonstrado que dados desfasados mais de 20% deverão ser retirados da análise por induzirem a enviazamentos.

Os sectores Bens de Consumo e Grande Distribuição têm na base da sua cadeia de valor o “produto”, enquanto que as Tecnologias de Informação e Segurador têm por base os “serviços”.

O sector de actividade mais representativo na amostra é o das Tecnologias de Informação, seguido dos Bens de Consumo.

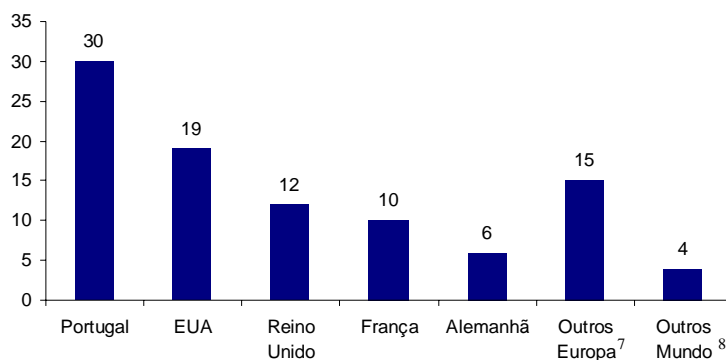
### 3.3.2 Número de colaboradores

Para caracterizar as empresas quanto à sua dimensão humana, considerou-se o número total de colaboradores efectivos das empresas, tendo sido constituído 3 grupos: (i) empresas com um número de colaboradores inferior a 100 (35,4%); (ii) empresas com um número de colaboradores igual ou superior a 100 e inferior a 500 (32,4%); e, (iii) empresas com 500 ou mais colaboradores (32,4%).

### 3.3.3 Nacionalidade da casa mãe

A nacionalidade da casa mãe das empresas é considerada portuguesa quando o controlo accionista da empresa se localiza em Portugal, e internacional (filial estrangeira) quando se encontra no estrangeiro. Na amostra identificaram-se sete grupos de nacionalidade da casa mãe, designadamente, Portugal (31,3%), Estados Unidos da América (EUA) (19,8%), Reino Unido (12,5%), França (10,4%), Alemanha (6,3%), Outros Europa<sup>7</sup> (15,6%) e Outros Mundo<sup>8</sup> (4,2%).

**Figura N° III. Distribuição de Empresas por Nacionalidade da Casa Mãe**



Verificou-se que, a maioria das empresas que constam da amostra são filiais de empresas nacionais, assim como que no caso de filiais de empresas estrangeiras, a nacionalidade americana apresenta maior número de empresas comparativamente às restantes.

<sup>7</sup> Onde se incluiu Suécia, Itália, Espanha, Suíça e Holanda

<sup>8</sup> Onde se incluiu Japão, Canadá e Coreia

### 3.3.4 Volume de negócios

No que concerne à variável volume de negócios, as empresas foram agrupadas em quatro intervalos: menos de 10.000.000 euros (17,7%); entre 10.000.000 euros e 50.000.000 euros (30,2%); entre 50.000.000 euros e 150.000.000 euros (20,8%); e, 150.000.000 euros ou mais (31,4%).

### 3.4 Caracterização dos colaboradores

No quadro seguinte encontra-se detalhado o número de colaboradores por grupo de responsabilidade e por área funcional.

#### **Quadro Nº II. Distribuição de colaboradores por grupo de responsabilidade e área funcional**

	Comercial	Marketing	Financeira	Recursos Humanos
<b>Grupo IV:</b> Directores de 1ª Linha	94	42	69	35
<b>Grupo III:</b> Directores de 2ª e 3ª Linhas e Chefias Intermédias	244	219	290	142
<b>Grupo II:</b> Técnicos	2711	101	712	135
<b>Grupo I:</b> Administrativos e Operacionais	1375	125	565	208

#### 3.4.1 Área funcional

A amostra do estudo incide sobre quatro áreas funcionais transversais a todas as empresas, nomeadamente a Comercial, o Marketing, a Financeira e os Recursos Humanos. Estas quatro áreas são significativas para a caracterização da amostra, por duas áreas serem de negócio (Comercial e Marketing) e duas áreas, normalmente, de suporte (Financeira e Recursos Humanos).

Nas áreas de negócio, o número de colaboradores eleva-se a 4911, o que representa 70% da amostra (63% da área Comercial e 7% da área de Marketing), enquanto que nas áreas de suporte é de 2156, distribuindo-se 23% pela área Financeira e apenas 7% pela área dos Recursos Humanos.

Deste modo conclui-se que o número de colaboradores nas áreas de negócio é superior ao das áreas de suporte.

#### 3.4.2 Grupos de responsabilidade

A identificação dos diferentes grupos de responsabilidade dos colaboradores foi efectuada através da metodologia de classificação Mercer, com o Sistema Internacional de Avaliação de Funções (IPE).

Os quatro grupos de responsabilidade identificados na amostra foram os Directores de 1ª Linha (Grupo IV), Directores de 2ª e 3ª Linhas e Chefias Intermédias (Grupo III), Técnicos (Grupo II) e Administrativos e Operacionais (Grupo I).

### **Quadro N° III. Caracterização dos grupos de responsabilidade**

<p><b>Grupo IV: Directores de 1ª Linha</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reportam directamente ao Conselho de Administração, à Comissão Executiva ou ao Director Geral;</li> <li>▪ Desenvolvem actividades de âmbito estratégico, com impacto ao nível das decisões organizacionais;</li> <li>▪ Definem políticas e objectivos operacionais para áreas de negócio ou de suporte, garantindo o alinhamento com a estratégia da empresa;</li> <li>▪ Efectuam o planeamento e coordenação de áreas de negócio ou de suporte;</li> <li>▪ Assumem responsabilidade pelos resultados alcançados;</li> <li>▪ Representam a empresa face a entidades externas.</li> </ul>	<p><b>Grupo III: Directores de 2ª e 3ª linhas e chefias intermédias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reportam a responsáveis de áreas de negócio ou de suporte;</li> <li>▪ Apoiam a coordenação de áreas de negócio ou de suporte, nomeadamente ao nível da gestão corrente;</li> <li>▪ Apoiam a definição e implementação de políticas, regras, orientações e objectivos operacionais, com impacto ao nível das áreas de negócio ou de suporte;</li> <li>▪ Suportam os responsáveis de área no planeamento, coordenação e controlo de actividades e recursos (técnicos, financeiros e humanos);</li> <li>▪ Supervisionam equipas, podendo estas ser homogéneas ou heterogéneas;</li> <li>▪ Definem objectivos sectoriais, normas e procedimentos e métodos de trabalho.</li> </ul>
<p><b>Grupo II: Técnicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvem e executam actividades de cariz técnico, incluindo a concepção e aplicação de processos e metodologias;</li> <li>▪ Gerem situações complexas que exigem análise e identificação de soluções para problemas;</li> <li>▪ Têm autonomia no desenvolvimento das suas actividades;</li> <li>▪ Dominam conhecimentos técnicos na sua área de actividade;</li> <li>▪ Têm supervisão ocasional, por vezes de forma regular.</li> </ul>	<p><b>Grupo I: Administrativos e Operacionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizam tarefas de cariz administrativo, enquadradas por normas, procedimentos e instruções bem definidas, de suporte à actividade da área;</li> <li>▪ Executam tarefas rotineiras, orientadas por directrizes e situações padronizadas e em função dos objectivos a atingir;</li> <li>▪ Aplicam conhecimentos específicos na realização das suas tarefas;</li> <li>▪ Têm necessidade de supervisão e controlo.</li> </ul>

Quanto aos grupos de responsabilidade, verificou-se que apenas 3% dos colaboradores pertencem ao Grupo IV e 13% ao Grupo III, sendo no Grupo II onde estão enquadrados o maior número de colaboradores (52%). A distribuição dos colaboradores pelos grupos de responsabilidade não forma uma pirâmide perfeita porque as quatro áreas funcionais necessitam de conhecimentos específicos elevados, resultando que o Grupo I tenha um número reduzido de colaboradores.

### **3.5 Características das práticas de compensação**

Para a análise de dados foram considerados dois tipos de Compensações, a Fixa e a Variável.

A Compensação Fixa respeita ao somatório dos valores de Salário Base Anual (que é auferido ao longo do ano num número de pagamentos mensais, usualmente 14 vezes), acrescido dos valores das outras componentes fixas auferidas pelo colaborador independentes do seu desempenho (exemplos: subsídio de almoço, subsídio de transporte, isenção de horário de trabalho, diuturnidades, ajudas de custo, entre outras).

A Compensação Variável refere-se ao valor anual auferido pelo colaborador resultante do seu desempenho.

No estudo, utilizou-se muitas das vezes a variável resultante da soma da Compensação Fixa e da Compensação Variável, à qual se denomina Compensação Global.

De seguida, encontra-se evidenciada uma análise empírica, na qual se procurou determinar as principais variáveis que caracterizam as práticas de compensação das empresas. Para efeitos de comparação todas as compensações foram anualizadas.

#### **3.5.1 Leques Salariais**

Leques Salariais é a variável que analisa a equidade interna dos colaboradores dentro do mesmo grupo de responsabilidade, tendo como base a Compensação Global. Para analisar esta variável foi necessário utilizar o sistema de avaliação de funções, que segundo Thériault (1992) permite isolar e “pesar” as maiores e mais importantes diferenças entre as várias funções e compará-las, tendo sido no estudo identificados, os já referidos, quatro grupos de responsabilidade.

Segundo a terminologia da literatura a equidade interna existe quando é atribuída compensação semelhante a colaboradores pertencentes ao mesmo grupo de responsabilidade dentro de uma empresa<sup>9</sup>.

O Leque Salarial é a amplitude existente dentro dos grupos de responsabilidade, tendo-se considerado para o cálculo os pontos médios da Compensação Global dos diferentes grupos de responsabilidade, e calcularam-se os leques salariais de cada grupo, obtendo-se a média de leques salariais através da média dos quatro grupos de responsabilidade.

---

<sup>9</sup> Ver Imagem 1 em Anexo A.

Considere-se:

- Grupos de responsabilidade: Grupo IV, Grupo III, Grupo II e Grupo I

- Ponto médio dos grupos de responsabilidade:

$$\text{Ponto Médio } G(x) = \frac{\text{Máximo do Grupo } (x) + \text{Mínimo do Grupo } (x)}{2} \quad (1)$$

com  $x = \text{IV, III, II, I}$

- Leque salarial dos grupos de responsabilidade:

$$\text{Leque Salarial } G(x) = \frac{\text{Máximo do Grupo } (x) - \text{Ponto Médio } G(x)}{\text{Ponto Médio } G(x)} \quad (2)$$

com  $x = \text{IV, III, II, I}$

- Média dos leques salariais

$$\text{Média}[\text{Leque Salarial } G(\text{IV}), \text{Leque Salarial } G(\text{III}), \text{Leque Salarial } G(\text{II}), \text{Leque Salarial } G(\text{I})] \quad (3)$$

No estudo considerou-se que dentro dos grupos de responsabilidade, existe: (i) “Baixa Diferenciação” se a média dos leques salariais apresentar uma amplitude inferior a 15%; (ii) “Diferenciação Média” quando a média dos leques salariais se encontra entre os 15% e os 30%; e, (iii) “Elevada Diferenciação” quando a média dos leques salariais se encontra acima dos 30%.

#### **Quadro N° IV. Caracterização da variável Leques Salariais**

<b>Leques Salariais</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Baixa Diferenciação	33	34%
Diferenciação Média	35	37%
Elevada Diferenciação	28	29%

Da análise efectuada resultou que 34% das empresas apresentam uma baixa diferenciação entre colaboradores do mesmo grupo de responsabilidade, 37% manifestam uma diferenciação média e 29% apresentam uma diferenciação elevada.

### **3.5.2 Taxas de Progressão**

A variável Média das Taxas de Progressão analisa a equidade interna da Compensação Global entre os grupos de responsabilidade, analisando como se comportam as taxas de progressão entre os quatro grupos de responsabilidade, ou seja, a dispersão entre os grupos.



No estudo, não se verificaram casos em que a média auferida de um grupo de responsabilidade é inferior à de um grupo de menor responsabilidade<sup>10</sup>.

De forma a obter a variável Taxas de Progressão considerou-se a média da Compensação Global dos diferentes grupos de responsabilidade, e calculou-se a taxa de progressão entre eles, obtendo-se a média da taxa de progressão através da média das três taxas de progressão.

Considere-se:

- Grupos de responsabilidade: Grupo IV, Grupo III, Grupo II e Grupo I
- Média dos grupos de responsabilidade representada por Média  $G(x)$ , com  $x = IV, III, II, I$
- Taxa de progressão entre grupos de responsabilidade:

$$\text{Tx de Progressão entre o Grupo } (x + 1) \text{ e } G(x) = \frac{\text{Média } G(x + 1)}{\text{Média } G(x)} - 1 \quad (4)$$

com  $x = IV, III, II, I$

- Média das taxas de progressão:

$$\text{Média [Tx de Progressão Grupo(IV) e } G(III), \text{ Tx de Progressão Grupo(III) , } G(II), \text{ Tx de Progressão Grupo(II) e } G(I)] \quad (5)$$

A média da taxa de progressão foi classificada como “progressão reduzida” se o crescimento entre os vários grupos de responsabilidade é inferior a 70%, “progressão média” se a média das taxas de progressão se encontram entre 70% e 90%, e “progressão acentuada” se é superior a 90%.

#### **Quadro N° V. Caracterização da variável Taxas de Progressão**

<b>Taxas de Progressão</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Progressão Reduzida	33	34%
Progressão Média	34	36%
Progressão Acentuada	29	30%

Da caracterização da variável Taxas de Progressão resultou que 34% das empresas em análise têm taxas de progressão reduzidas entre os grupos de responsabilidade, que 36% apresentam uma progressão média e 30% apresentam uma progressão acentuada.

<sup>10</sup> Ver Imagem 2 em Anexo A.

### 3.5.3 Posição no Mercado

A variável Posição no Mercado analisa a equidade externa indicando o posicionamento que cada empresa tem, com base na Compensação Global, face ao mercado – que no estudo é representado pelo conjunto das 96 empresas em análise. Para determinar esse posicionamento, efectuou-se a comparação da média da Compensação Global de cada grupo de responsabilidade individual de cada empresa, com a média da Compensação Global de cada grupo de responsabilidade do mercado.

Considere-se:

- Grupos de responsabilidade: Grupo IV, Grupo III, Grupo II e Grupo I
- Média dos grupos de responsabilidade representada por Média  $G(x)$ , com  $x = IV, III, II, I$
- Média dos grupos de responsabilidade do mercado representada por Média MD  $G(x)$ , com  $x = IV, III, II, I$
- Posição no Mercado que é a Média do desvio do Grupo  $x$  em relação ao mercado:

$$\text{Posição no Mercado} = \frac{\text{Média } G(x) - \text{Média MD } G(x)}{\text{Média MD } G(x)} \quad (6)$$

com  $x = IV, III, II, I$

Classificou-se a empresa de “Abaixo do Mercado” se a variável Posição no Mercado dos grupos de responsabilidade está abaixo de -7,5%, “No Mercado” quando se encontra entre -7,5% e 7,5%, “Acima do Mercado” se está acima de 7,5%, e “Diferenciado” caso não se verifique o mesmo padrão de posicionamento nos quatro grupos de responsabilidade, ou seja, na mesma empresa existem grupos de responsabilidade com diferentes posicionamentos no mercado, sendo este tipo de distribuição caracterizado por práticas de compensação flexíveis.

#### **Quadro N° VI. Caracterização da variável Posição no Mercado**

<b>Posição no Mercado</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Abaixo do Mercado	27	28%
No Mercado	23	24%
Acima do Mercado	16	17%
Diferenciada	30	31%

Do posicionamento das empresas no mercado obteve-se que 28% das empresas se encontra abaixo do mercado, tem-se que 24% se encontra na média do mercado e 17% se encontra acima. Destaca-se que 31% das empresas não têm práticas de compensação idênticas para os quatro grupos de responsabilidade, pois têm posicionamentos distintos por grupos de responsabilidade.

### 3.5.4 Elegibilidade da Compensação Variável

A variável Elegibilidade da Compensação Variável indica, por empresa, o número de grupos de responsabilidade elegíveis para receber Compensação Variável.

Classificou-se de “Sem Compensação Variável” se a empresa não atribui Compensação Variável a nenhum dos Grupos de responsabilidade e de “1 Grupo”, “2 Grupos”, “3 Grupos” e “4 Grupos” se a empresa considera elegível para receber Compensação Variável a 1, 2, 3 ou 4 Grupos de responsabilidade, respectivamente.

#### **Quadro N° VII. Caracterização da variável Elegibilidade da Compensação Variável**

<b>Elegibilidade da Compensação Variável</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sem Compensação Variável	19	19,8%
1 Grupo	17	17,7%
2 Grupos	14	14,6%
3 Grupos	16	16,7%
4 Grupos	30	31,3%

Da análise efectuada, verificou-se que 19,8% das empresas não atribui Compensação Variável a nenhum dos quatro grupos de responsabilidade, 17,1% atribui a um grupo, 14,6% atribui a dois grupos, 16,7% atribui a 3 grupos e a maior percentagem (31,3%), atribui aos quatro grupos de responsabilidade.

### 3.5.5 Valor da Compensação Variável

A variável Valor da Compensação Variável indica a percentagem de Compensação Fixa atribuída aos colaboradores.

Classificou-se de “Compensação Variável abaixo de 10%” se a Compensação Variável representa uma percentagem inferior a 10% da Compensação Fixa auferida, de “Compensação Variável entre 10% a 20%” se representa uma percentagem que se encontre entre os 10% e os 20% da Compensação Fixa auferida, e de “Compensação Variável acima de 10%” se representa uma percentagem superior a 20% da Compensação Fixa auferida.

**Quadro N° VIII. Caracterização da variável Valor da Compensação Variável**

<b>Valor da Compensação Variável</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sem Compensação variável	19	20%
Compensação Variável abaixo de 10%	22	23%
Compensação Variável entre 10% e 20%	36	37%
Compensação Variável acima de 20%	19	20%

Quando se analisa o valor de Compensação Variável atribuído aos colaboradores pelo seu desempenho, verifica-se que 23% das empresas atribui um valor inferior a 10% da Compensação Fixa auferida, que 37% das empresas atribui entre 10% e 20% da Compensação Fixa e 20% atribui uma percentagem superior a 20% da Compensação Fixa. É de salientar que 20% das empresas não têm valor de Compensação Variável, pois como se verificou anteriormente, 20% não é elegível.

**3.6 Caracterização da estratégia da empresa**

As empresas desenvolvem padrões de comportamento no sentido de se ajustarem à percepção das respectivas envolventes, em que o sucesso de uma empresa não é apenas determinado por uma orientação estratégica específica, mas pela manutenção de uma estratégia sistemática que considere a envolvente, a tecnologia e a estrutura. A forma como as empresas solucionam os problemas caracteriza o tipo de estratégia que assumem, segundo Miles and Snow (1978) poderão ser: Defensiva, Prospectora, Analisadora e Reactiva (ver detalhe no ponto 2.3.2).

A identificação do tipo de estratégia adoptado pelas empresas em análise, segundo o modelo de Peck (1994) (Anexo B) obtém-se através da caracterização da empresa em três períodos, como a empresa (i) actua presentemente, (ii) actuava à dois anos, e (iii) poderá vir a actuar nos próximos dois anos. Com base nas respostas, dos Directores/ Responsáveis de Recursos Humanos inquiridos, resulta o tipo de estratégia de cada empresa. A escala utilizada foi de 1 a 10, e classificaram-se de: (i) Prospectoras respostas de 1 a 2; (ii) Analisadora respostas de 3 a 5; (iii) Defensiva de 6 a 8; (iv) Reactiva de 9 a 10.

**Quadro N° IX. Tipo de estratégia da empresa**

<b>Tipo de estratégia</b>	<b>%</b>
Prospectora	7%
Analisadora	30%
Defensiva	57%
Reactiva	5%

Em análise à variável Estratégia da Empresa resultou que: (i) 7% das empresas têm uma estratégia Prospectora; (ii) 30% das empresas têm uma estratégia Analisadora; (iii) 57% das empresas têm uma estratégia Defensiva; e (iv) apenas 5% das empresas têm uma estratégia Reactiva.

**3.7 Tratamento de dados**

Os dados foram analisados utilizando o *software* SPSS (versão 16), tendo-se optado por uma Análise de Correspondência Múltiplas (ACM) para especificar as hipóteses do estudo, uma vez que a ACM permite a realização de uma abordagem relacional sobre múltiplas variáveis que caracterizam a amostra.

Foram identificados como vectores decisivos para a selecção de uma ACM os seguintes:

- Multiplicidade do espaço em análise – identificação das especificidades das associações entre as categorias das múltiplas variáveis em análise, por forma a avaliar o perfil de cada grupo;
- Abordagem estrutural dessa multiplicidade – observação do posicionamento relativo dos vários grupos, permitindo a análise das distâncias entre grupos para detectar a existência de relações de associação ou oposição,
- Indicadores qualitativos – representação dos indicadores por variáveis qualitativas (variáveis que se traduzem através de categorias).

A ACM permite transformar variáveis nominais em códigos, ou seja, as variáveis estão categorizadas e as categorias estão associadas a códigos, de modo a tornar legível e clara uma estrutura complexa. A estratégia de descodificação consiste em procurar identificar os principais eixos que sustentam a estrutura. Através da análise empírica, pretende-se identificar as dimensões mais determinantes na configuração do espaço em análise e clarificar os papéis que assumem as variáveis na definição das principais dimensões.

Após realizada uma primeira aproximação à problemática em análise, do ponto de vista da realização da ACM, é necessário reflectir sobre o estatuto que as variáveis em análise vão possuir, se todas elas irão ter um estatuto de variáveis activas, intervindo simultaneamente na análise, ou se, deverão existir variáveis suplementares, ou seja, passivas.

A distinção entre variáveis activas e suplementares é a seguinte:

- Variáveis activas: têm um papel determinante na obtenção dos resultados disponibilizados pela ACM, sendo estas, através das suas categorias e juntamente com os objectos, que intervêm no processo de transformação a que a ACM submete os dados de *input*, por forma a que lhe sejam associadas qualificações óptimas;
- Variáveis suplementares: têm a finalidade de averiguar a sua relação com as variáveis activas, isto é, são projectadas no espaço estruturado pelas variáveis activas.

No estudo foram identificadas como variáveis activas os Leques Salariais, as Taxas de Progressão, a Posição no Mercado, a Elegibilidade da Compensação Variável e o Valor da Compensação Variável, enquanto que as restantes serão consideradas variáveis suplementares, nomeadamente o Sector de Actividade, o Número de Colaboradores, a Casa Mãe, o Volume de Negócios e a Estratégia da Empresa.

Após se efectuar a ACM e se proceder à análise estatística e gráfica da inércia das dimensões é tomada a decisão de qual o número de dimensões pertinente a considerar para prosseguir com a análise. Neste caso em particular, avançou-se com uma solução de duas dimensões.

Para se permitir evidenciar as diferentes contribuições e impactos das variáveis com a equidade interna e externa foram efectuadas três ACM. A primeira análise é realizada com três variáveis activas: Leques Salariais, Taxas de Progressão e Posição no Mercado, de forma a analisar como se relaciona a equidade interna e externa. A segunda análise integra também as variáveis activas Elegibilidade da Compensação Variável e Valor da Compensação Variável, sendo assim possível analisar o impacto que a Compensação Variável tem na equidade interna e externa. E por último, uma ACM onde são integradas todas as variáveis suplementares na ACM com as cinco variáveis activas.

### 3.8 Análise de Resultados

De seguida pretende-se analisar os três objectivos identificados na introdução do estudo: (i) as influências das características das empresas sobre a equidade interna e externa; (ii) o papel da Compensação Variável na equidade interna e externa; e (iii) o papel da estratégia da empresa na equidade interna e externa. A forma como está estruturada a análise de resultados é a seguinte: análise do objectivo (ii) onde se encontram as Hipóteses 4,5,6 e 7; seguido do objectivo (i) que contempla as Hipóteses 1,2 e 3; e por último o objectivo (iii) que considera as Hipóteses 8 a), 8 b), 8 c), 9, 10 a) e 10 b).

Da análise dos *outputs* das ACM verificou-se que não existem casos com não-resposta, pois no *Case Processing Summary* obteve-se o valor zero (0) para o *Active Cases with Missing Values*.

Realizou-se a primeira ACM com as variáveis Leques Salariais, Taxas de Progressão e Posição no Mercado, na qual foi necessário 82 iterações para obter a solução óptima para as qualificações.

A variância explicada pelo modelo atinge 1,334984 e a variância não explicada (*loss*) é igual a 1,665016. A soma das duas parcelas indica o número de variáveis activas que entram no processo de quantificação, ou seja, 3 variáveis. É de salientar que a medida utilizada para definir a proporção explicada por cada dimensão é a inércia, que apresenta valores entre 0 e 1. Quanto mais próxima de 1, maior é a variância explicada. Obteve-se 0,497 e 0,393 para a dimensão 1 e 2, respectivamente, ou seja, 49,7% e 39,3% de variância.

Os valores próprios (*Eigenvalues*) que indicam a contribuição de cada uma das dimensões servem para explicar a variabilidade contida nos dados e constituem os valores médios das medidas de discriminação que foram ambos superiores a 1.

O conceito de fidelidade está ligado à consistência da escala utilizada, e refere-se à capacidade que a escala tem de medir o que pretende (Bryman e Cramer, 1992), neste estudo para averiguar a fidelidade optou-se pelo cálculo do coeficiente de Alpha de Cronbach, que explica apenas 63% da variação dos dados.

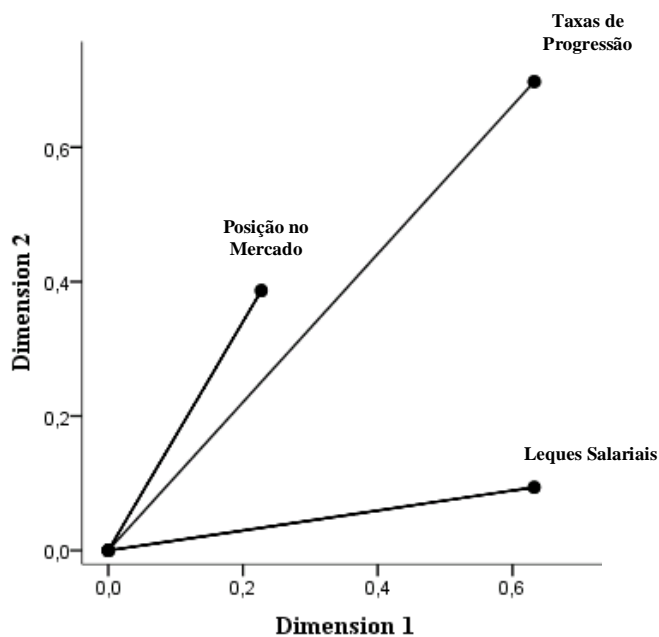
As medidas de discriminação quantificam a variância de cada variável, pelo que quanto mais o seu valor se aproximar de 1, mais as variáveis em questão discriminam os objectos em análise.

**Quadro N° X. Medidas de discriminação de três variáveis activas**

	Dimensão	
	1	2
Leques Salariais	0,632	0,094
Posição no Mercado	0,227	0,387
Taxas de Progressão	0,632	0,698
<b>% da variância</b>	<b>49,723</b>	<b>39,270</b>

O Quadro N° XI permite verificar que variáveis contribuem para a definição das dimensões. A variável Leques Salariais contribui mais para a dimensão 1, a variável Posição no Mercado contribui para dimensão 2 e a variável Taxas de Progressão contribui significativamente para ambas as dimensões.

A representação das medidas discriminatórias das três variáveis activas na Figura N° IV, contribui para a interpretação das dimensões, permitindo uma leitura perceptível do sistema de relações que existe entre as variáveis, ao mesmo tempo que clarifica a importância que cada uma delas tem na estruturação do espaço em análise.

**Figura N° IV. Medidas discriminatórias de três variáveis activas**

Da Figura N° IV podemos verificar que a variável Posição no Mercado é uma variável pouco discriminatória da dimensão 1, mas com grande poder de discriminação da dimensão 2, já a variável Leques Salariais é pouco discriminatória da dimensão 2, mas muito discriminatória da dimensão 1. A variável que discrimina de forma homogénea as duas dimensões, apresentando-se como modeladora, é a variável Taxas de Progressão.



De seguida, realizou-se uma nova ACM com as três variáveis anteriores e acrescentaram-se as variáveis activas Âmbito da Compensação Variável e Valor da Compensação Variável.

O número de iterações necessário para obter a solução óptima para as quantificações foi 22. Evidencia-se que também aqui a convergência foi atingida, uma vez que, o aumento da variância explicada pelo modelo da iteração anterior para a última é inferior ao valor de referência ( $0,000007 < 0,00001$ ).

A variância explicada pelo modelo atinge 2,029957 e a variância não explicada (*loss*) é igual a 2,491880. Então o número de variáveis activas que entram no processo de quantificação é 5. Neste caso a inércia é 0,45 e 0,36 para a dimensão 1 e 2, respectivamente, ou seja, 45% e 36% de variância explicada.

Os valores próprios das duas dimensões também foram ambos superiores a 1.

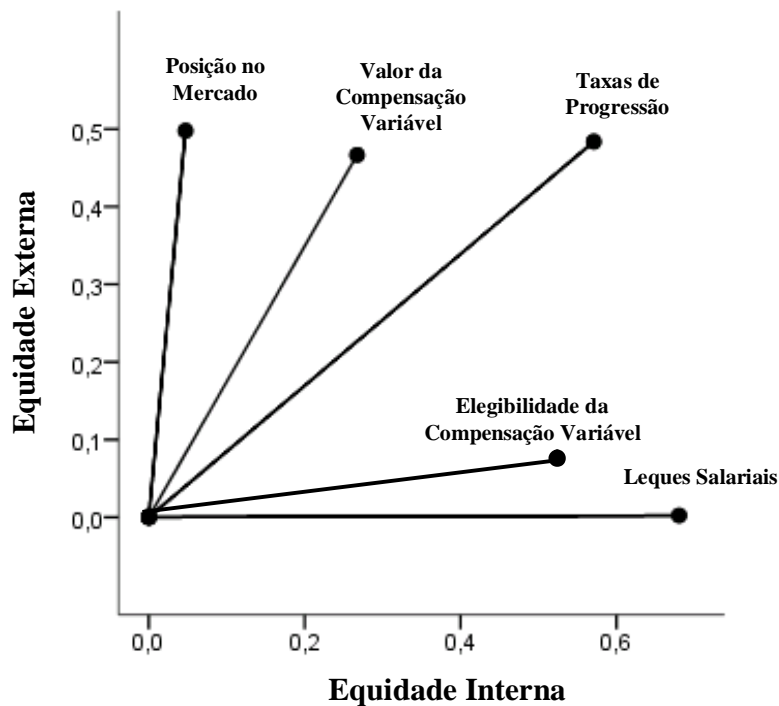
Calculou-se o coeficiente de Alpha de Cronbach que neste caso explicou 76% da variação dos dados, um valor significativo.

#### **Quadro N° XI. Medidas de discriminação de todas as variáveis activas**

	Dimensão	
	1	2
Leques Salariais	0,680	0,002
Posição no Mercado	0,047	0,498
Taxas de Progressão	0,571	0,484
Âmbito da Compensação Variável	0,267	0,467
Valor da Compensação Variável	0,457	0,057
<b>% da variância</b>	<b>45,443</b>	<b>35,756</b>

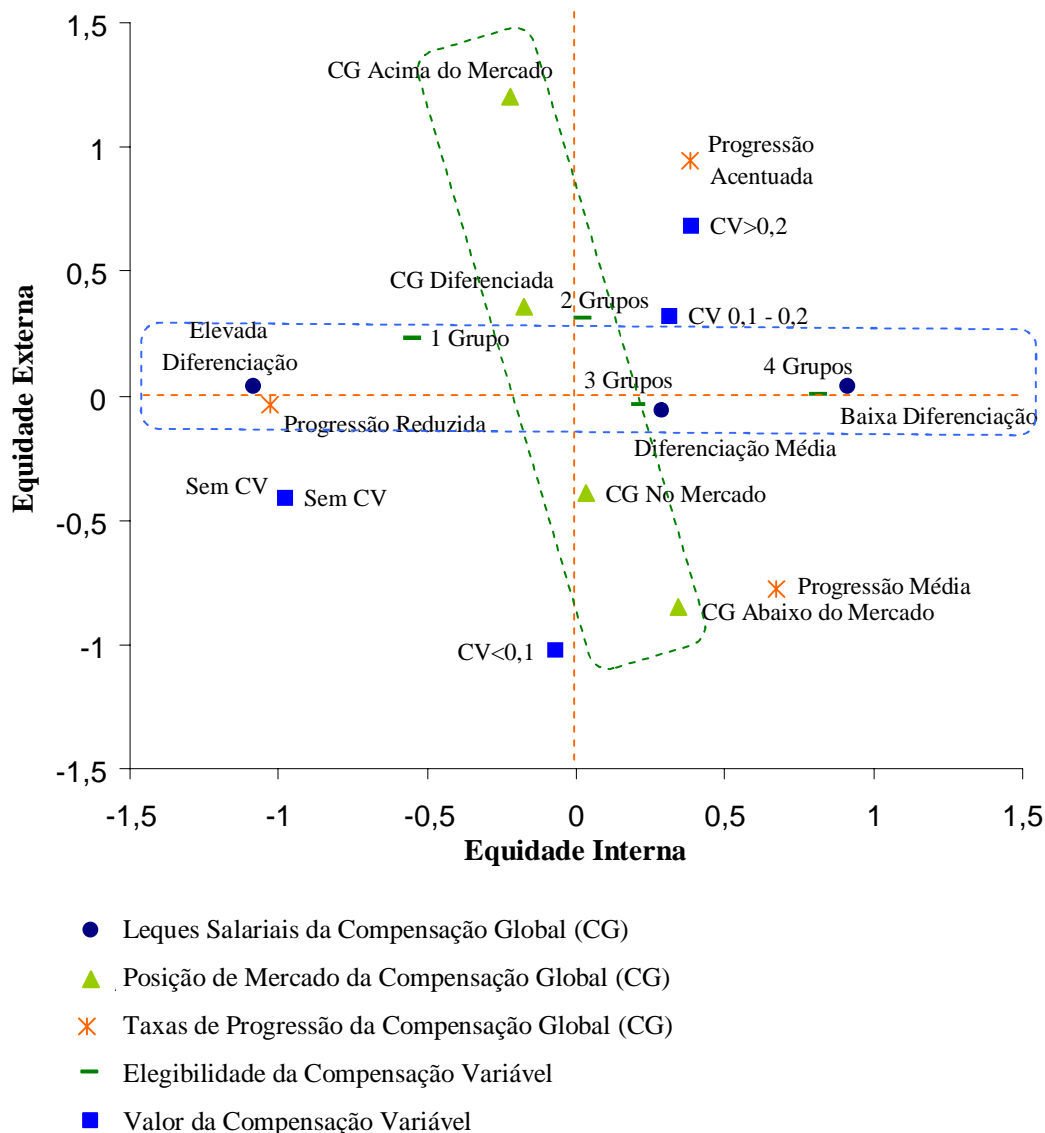
Observa-se no Quadro N° XII que as variáveis que mais contribuem para a definição da dimensão 1 são (i) Leques Salariais, (ii) Taxas de Progressão e (iii) Valor da Compensação Variável, enquanto que para a dimensão 2 são (i) Posição no Mercado, (ii) Taxas de Progressão e (iii) Elegibilidade da Compensação Variável. É visível que a variável Taxas de Progressão é relevante para as duas dimensões, ou seja, de múltipla presença, por contribuir para a coerência temática das duas dimensões.

Pelo conteúdo temático das variáveis que constituem as dimensões natureza das variáveis denominou-se a dimensão 1 de Equidade Interna e a dimensão 2 de Equidade Externa.

**Figura N° V. Medidas discriminatórias de todas as variáveis activas**

A representação das medidas discriminatórias das variáveis nas Figuras N° IV e N° V permite inferir que a introdução das variáveis Elegibilidade da Compensação Variável e Valor da Compensação Variável aumenta o vínculo da variável Leques Salariais à dimensão 1 e da Posição no Mercado à dimensão 2 e modera a presença múltipla das Taxas de Progressão. A variável Valor da Compensação Variável é mais discriminatória da dimensão 2 e a variável Elegibilidade da Compensação da Variável é mais discriminatória da dimensão 1.

De seguida encontram-se interpretadas as dimensões através das categorias das cinco variáveis activas, em que, a oposição entre categorias corresponde a quantificações de sinais contrários e as associações entre categorias traduzem-se por quantificações com o mesmo sinal.

**Figura N° VI. Representação das categorias das variáveis activas**

Em análise à Figura N° VI pode confirmar-se a que a variável Leques Salariais, se aproxima bastante da dimensão da Equidade Interna, estando representada pelas categorias que se encontram com o tracejado azul. No que concerne à variável Posição no Mercado, esta aproxima-se da dimensão Equidade Externa e as categorias encontram-se, na Figura N° VI com um tracejado verde.

As categorias da variável Taxas de Progressão da Compensação Global mostram que quando as taxas de progressão são reduzidas não existe equidade interna nas empresas. Quando analisamos empresas com elevada equidade, ou seja, baixa diferenciação entre colaboradores do mesmo grupo de responsabilidade, verifica-se que as taxas de progressão entre os grupos de responsabilidade são médias ou acentuadas: (i) quando são médias, a equidade externa é baixa, (ii) quando são acentuadas a equidade externa é elevada.

Dando início à análise do papel da Compensação Variável na equidade interna e externa, tem-se que ao observar-se as categorias da variável Elegibilidade da Compensação Variável constata-se que esta influencia directamente a equidade interna pois com o aumento do número de grupos de responsabilidade elegíveis para receberem Compensação Variável, esta aumenta proporcionalmente com a dimensão da equidade interna, confirmando-se então a **Hipótese 4**. Quando se analisa esta variável ao longo do eixo da dimensão da equidade externa, observa-se pelas suas categorias, que as empresas não aumentam a competitividade com o número de grupos de responsabilidade elegíveis para auferir Compensação Variável, logo não se verifica a **Hipótese 5**.

No que se refere à variável Valor da Compensação Variável, esta influencia fortemente a equidade externa, verificando-se que: (i) empresas com um posicionamento abaixo do mercado pagam abaixo de 10% de Compensação Fixa para premiar o desempenho dos colaboradores; (ii) empresas que atribuam de 10% a 20% de Compensação Fixa, têm apenas dois grupos de responsabilidade elegíveis para receberem compensação variável, e não têm um padrão de posicionamento no mercado idêntico nos quatro grupos de responsabilidade; e por último (iii) empresas que atribuem acima de 20% de Compensação Fixa, são mais competitivas por estarem melhor posicionadas na equidade externa. Tal facto resulta na verificação da **Hipótese 7**. O aumento do valor da Compensação Variável reflecte um aumento da equidade interna, apesar de não ser muito diferenciador.

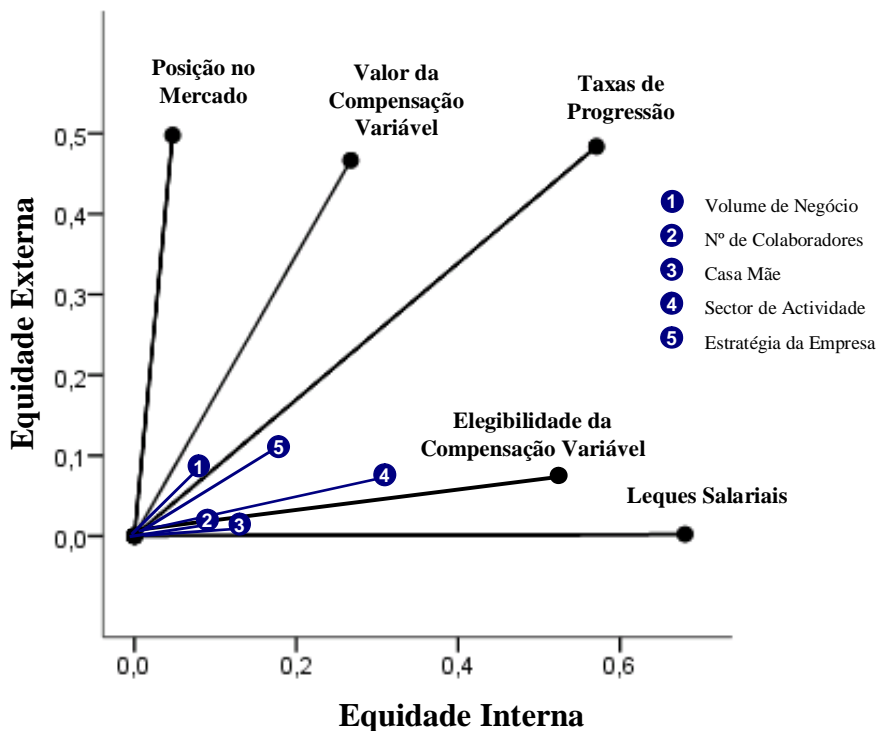
Em suma, no que concerne à equidade interna tem-se que:

- i. Existe iniquidade interna, ou seja, elevada diferenciação entre os colaboradores do mesmo grupo de responsabilidade, quando a taxa de progressão da Compensação Global é reduzida e não se atribui Compensação Variável a nenhum grupo de responsabilidade;
- ii. A diferenciação é média quando são elegíveis 3 grupos de responsabilidade para a atribuição de Compensação Variável e para compensar o desempenho a percentagem de Compensação Fixa atribuída varia entre 10 a 20%;
- iii. A equidade interna é elevada, ou seja, reduzida diferenciação entre os colaboradores do mesmo grupo de responsabilidade, quando as taxas de progressão da Compensação Global são médias ou acentuada, sendo todos os colaboradores elegíveis para auferirem Compensação Variável em que a percentagem atribuída é superior a 20% da Compensação Fixa.

No que se refere à equidade externa, pode inferir-se que:

- i. As empresas não são competitivas quando têm taxas de progressões médias entre os grupos de responsabilidade e a percentagem de Compensação Fixa auferida pelo desempenho do colaborador é inferior a 10%;
- ii. As empresas que se encontram na média de mercado têm três dos quatro grupos de responsabilidade e são elegíveis para receberem Compensação Variável;
- iii. As empresas que têm uma Compensação Global diferenciada, ou seja, nos quatro grupos de responsabilidade não existe um padrão de posicionamento no mercado, apenas 1 a 2 grupos de responsabilidade são elegíveis para auferirem Compensação Variável e a percentagem de Compensação Fixa atribuída varia entre 10 a 20%;
- iv. As empresas são mais competitivas quando as taxas de progressão são acentuadas e a percentagem de Compensação Fixa atribuída pelo desempenho é superior a 20%.

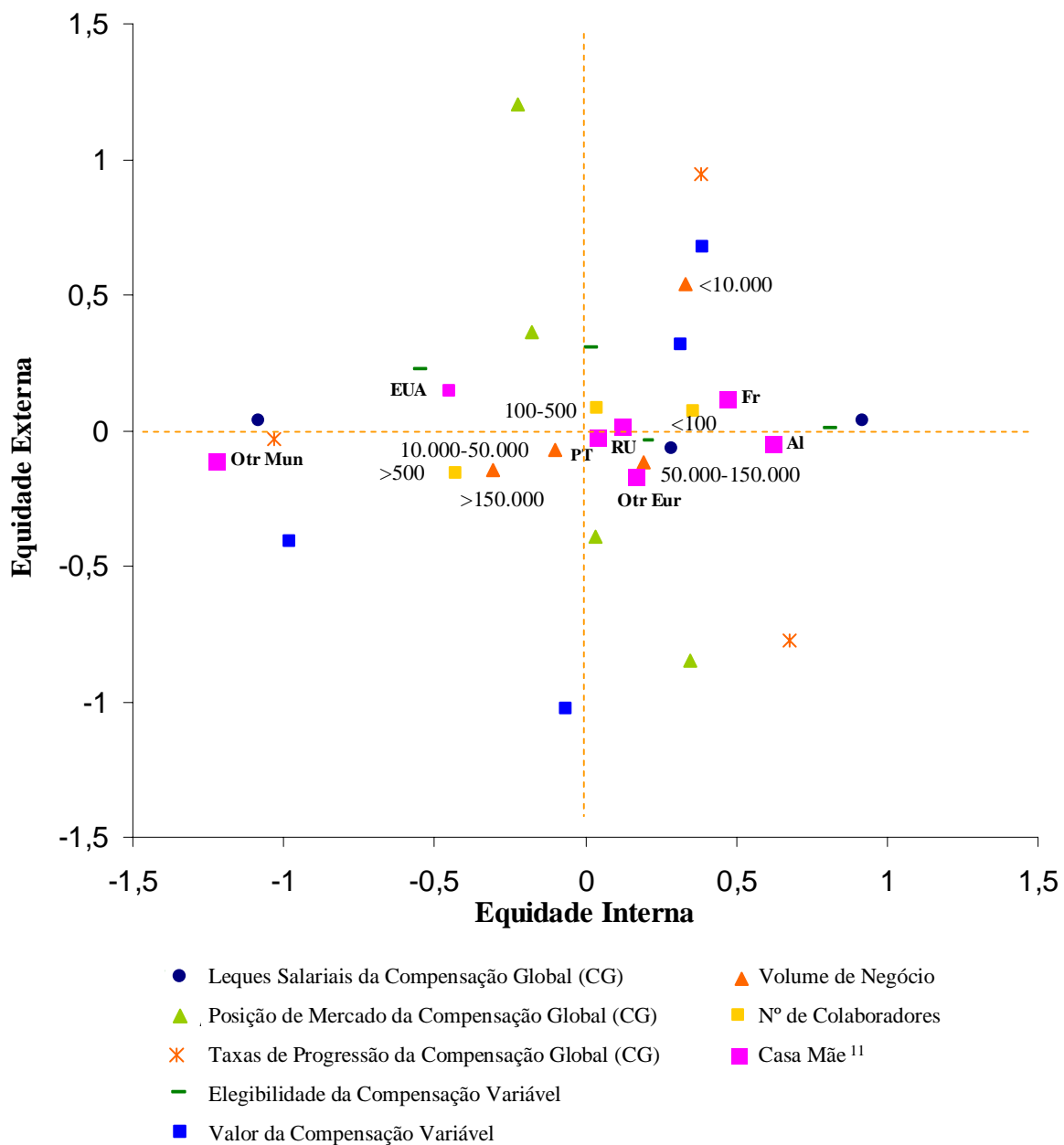
De seguida é realizada a 3ª ACM onde são introduzidas no espaço de análise anterior as variáveis suplementares, nomeadamente o Sector de Actividade, o Número de colaboradores, a Casa Mãe, o Volume de Negócios e a Estratégia da Empresa.

**Figura N° VII. Medidas discriminatórias com as das variáveis suplementares**

Da Figura N° VII observamos que as variáveis suplementares mais discriminatórias para o espaço de análise são: (i) o Sector de Actividade e (ii) a Estratégia da Empresa, ou seja, as variáveis determinantes do negócio. Em que a variável Sector de Actividade é a mais discriminatória da dimensão equidade interna e a variável Estratégia da Empresa discrimina de forma semelhante as duas dimensões.

No que concerne às variáveis determinantes da estrutura, nomeadamente Volume de Negócios, Número de Colaboradores e Casa Mãe, são pouco discriminatórias, no entanto o Número de Colaboradores e Casa Mãe discriminam melhor a dimensão da equidade interna, enquanto que o Volume de Negócios discrimina melhor a dimensão equidade externa.

Seguidamente analisou-se a representação das categorias das variáveis suplementares com as variáveis activas.

**Figura N° VIII. Representação das categorias das variáveis activas e suplementares (1)**

A análise à Figura N° VIII permite relacionar as categorias das variáveis activas e das variáveis suplementares Volume de Negócios, Número de Colaboradores e nacionalidade da Casa Mãe.

As categorias da variável Volume de Negócios na Figura N° VIII, e a análise da Figura N° VII permite inferir que a equidade externa aumenta com a redução do Volume de Negócios das empresas, ou seja, as empresas com maior volume de negócios apresentam-se

<sup>11</sup> (\*) PT – Portugal, EUA – Estados Unidos da América; RU – Reino Unido; Fr – França; Al – Alemanha; Otr Eur – Outros Europa; Otr Mun – Outros Mundo.

com menor equidade externa e as empresas com menor volume de negócios apresentam-se com maior equidade externa.

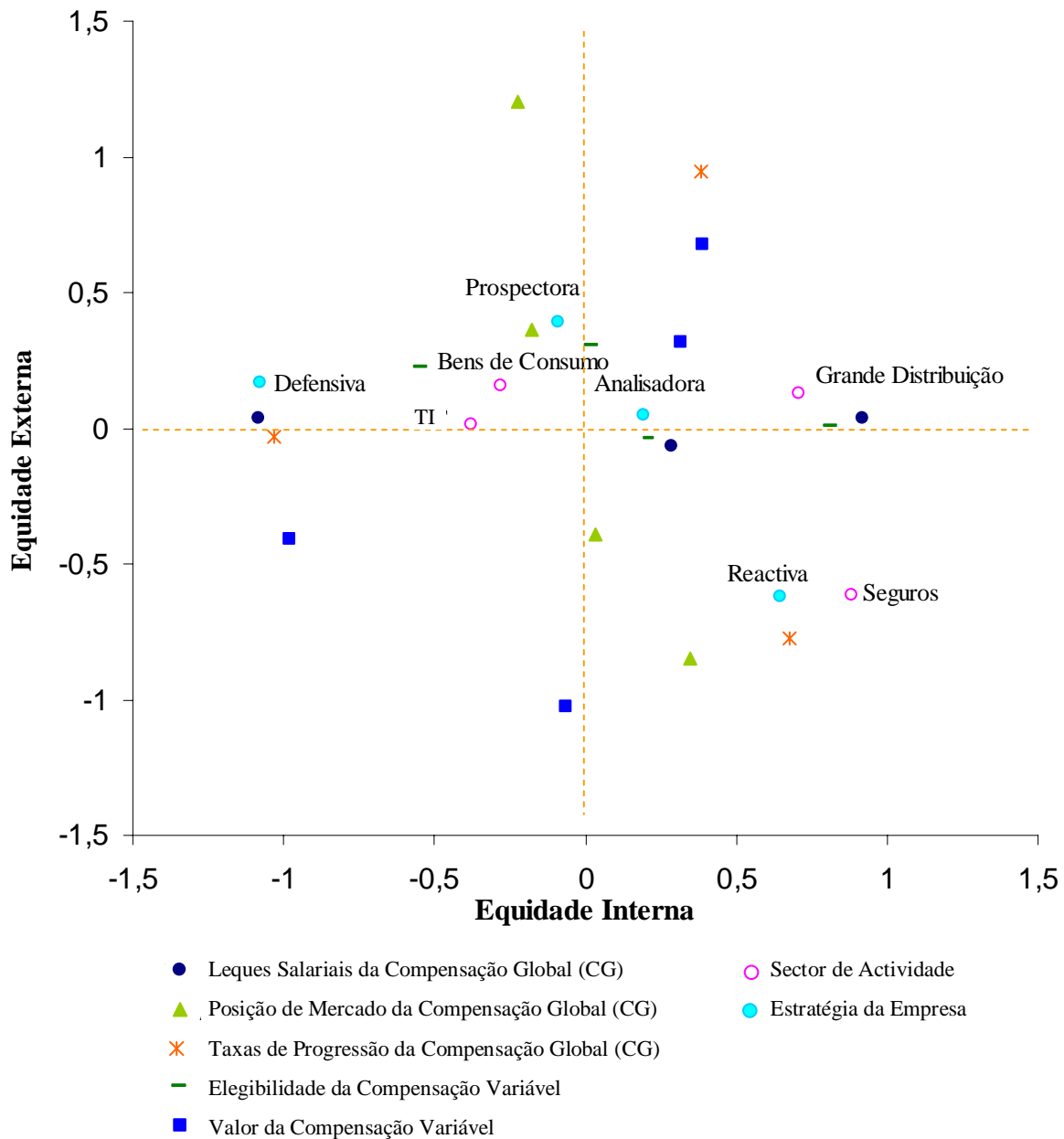
Verifica-se a confirmação da **Hipótese 6** que afirma que o peso relativo da Compensação Variável na Compensação Global é superior nas empresas de menor dimensão, pois a categoria da variável Volume de Negócios que define as empresas de menor dimensão (inferior a 10.000 mil euros) é aquela que maior percentagem de Compensação Fixa atribui para compensar o desempenho.

Dá-se de seguida início à observação de outro objectivo da tese, a análise das influências das características das empresas sobre a equidade interna e externa.

No que concerne à **Hipótese 2** que afirma que a nacionalidade da casa mãe das empresas influencia essencialmente a equidade interna, é confirmada pela análise da Figura Nº VII, onde se visualiza que o vector da Casa Mãe discrimina mais a equidade interna, e pela análise da Figura Nº VIII onde são apresentadas as categorias da Casa Mãe e se observa que se evidencia a sua ligação principalmente no eixo da equidade interna, não apresentando diferenças significativas relativamente ao eixo da equidade externa. As empresas com menor equidade interna são as que têm a casa mãe das empresas na categoria Outros Mundo e nos EUA. As empresas com casa mãe em Portugal, no Reino Unido e Outros Europa, apresentam uma equidade interna mediana, enquanto que as empresa Francesas e as Alemãs são as que apresentam maior equidade interna.

A **Hipótese 3** é também confirmada, uma vez que se observa o crescimento inversamente proporcional ao número de colaboradores das empresas, ao longo do eixo da Equidade Interna, ou seja, as empresas de maior dimensão têm maior iniquidade interna e as de menor dimensão têm maior equidade interna, no entanto, não fornecem informação discriminatória quanto à equidade externa.



**Figura N° IX. Representação das categorias das variáveis activas e suplementares (2)**

A análise à Figura N° IX permite relacionar as categorias das variáveis activas e das variáveis suplementares designadamente, Sector de Actividade e Estratègia da Empresa.

Em análise à variável Sector de Actividade relativamente à equidade interna, consta-se que: (i) o sector Segurador é o que tem maior equidade interna seguido da Grande Distribuição; (ii) entre uma equidade mediana e a iniquidade têm-se os sectores dos bens de Consumo e de Tecnologias de Informação. Quando se analisa a equidade externa, tem-se que: (i) os Bens de Consumo apresentam características diferenciadoras por grupo de responsabilidade; (ii) a Grande Distribuição e as Tecnologias de Informação ficam

posicionadas acima da média do mercado; (iii) os Seguros apresentam um posicionamento abaixo da média do mercado. Pelas Figuras VII e IX verifica-se que a variável Sector de Actividade é mais discriminatória da dimensão equidade interna do que da equidade externa, confirmando-se a **Hipótese 1**.

Por último analisa-se o papel da estratégia da empresa na equidade interna e externa.

No que concerne à equidade externa: (i) não se observa nenhuma estratégia com elevada competitividade externa; (ii) as empresas com estratégia Prospectora posicionam-se no mercado diferenciador; (iii) as empresas com estratégias Defensiva e Analisadora posicionam-se acima da média de mercado; e (iv) as empresas com estratégia Reactiva são as que têm menor equidade externa.

Assim, pelo posicionamento das estratégias das empresas no eixo da dimensão da equidade externa, confirma-se a **Hipótese 8 a)** que indica que a estratégia menos competitiva no mercado é a Reactiva, confirma-se também a **Hipótese 8 b)**, mas com muito pouca diferenciação entre as categorias, pois a estratégia Defensiva apenas se encontra ligeiramente acima da Analisadora no eixo da equidade externa, e por último, confirma-se a **Hipótese 8 c)**, que afirma que a estratégia mais competitiva no mercado é a Prospectora.

No que concerne à equidade interna da variável das Estratégias da Empresa, verifica-se que as empresas com maior equidade interna são as Reactivas e as que se apresentam menor equidade interna são Defensivas, logo bõo se confirma a **Hipótese 9**.

No que concerne à **Hipótese 10 a)**, esta é confirmada pelo posicionamento da categoria Defensiva se encontrar perto da categoria das empresas que não atribuem Compensação Variável, logo as empresas com estratégia Defensiva são as empresas que têm a componente mais baixa, ou não a atribuem.

Quando se analisa a estratégia da empresa que maior Componente Variável atribui, verifica-se que é a Prospectora, logo confirma-se a **Hipótese 10 b)**.

#### 4 Discussão

Podemos considerar que o presente estudo se divide em três fases, analisar: (i) as influências das características das empresas sobre a equidade interna e externa; (ii) o papel da Compensação Variável na equidade interna e externa; e (iii) o papel da estratégia da empresa na equidade interna e externa.

No primeiro objectivo analisa-se a contribuição das variáveis para a definição das dimensões. A variável Leques Salariais, que analisa a equidade interna dos colaboradores dentro do mesmo grupo, discrimina a equidade interna (dimensão 1), a variável Posição no Mercado, que analisa a competitividade da empresa no mercado, discrimina a equidade externa (dimensão 2), e a variável Taxas de Progressão, que analisa a dispersão entre os grupos de responsabilidade, tem um papel modelador bastante significativo pois contribui fortemente para ambas as dimensões.

A significância da variável Taxas de Progressão pode ser explicada pela Teoria de Equidade de Adams (1963) que dá ênfase à percepção do colaborador sobre o que este aufero pelo seu desempenho, então se o colaborador perceber que os colaboradores do mesmo grupo de responsabilidade auferem compensações semelhantes e que colaboradores de grupos de responsabilidade diferentes auferem compensações também elas diferentes, aumentando de acordo com o nível responsabilidade, então sentem que existe equidade interna. E, se perceberem que a compensação entre os grupos de responsabilidade é significativa sentem que estarão a ser bem compensados (equidade externa), pois como já foi verificado pelo estudo de Nash em 1972, e referido por Patten (1977) os colaboradores mais facilmente sentem que estão a ser bem compensados pela empresa quando se comparam com outros colaboradores da mesma empresa e vêem equidade, do que por comparações com outros colaboradores de outras empresas.

De seguida realiza-se a análise ao sector de actividade das empresas, que demonstra que esta variável não é muito discriminatória ao nível da equidade externa, apresentando apenas como menos competitivo o sector Segurador, no entanto quando se analisa a equidade interna, verifica-se que é bastante diferenciador, apresentando como o que tem maior equidade interna a Grande Distribuição e com menor equidade interna o sector de Tecnologias de Informação, o que confirma a **Hipótese 1**.

Quando se analisa a variável Casa Mãe das empresas, verifica-se que esta não é diferenciadora ao nível da equidade externa, mas sim da equidade interna, indicando as

empresas com casa mãe na Alemanha como aquelas onde existe uma maior equidade interna, o que confirma a **Hipótese 2**.

No que concerne ao Número de Colaboradores, confirmou-se na dimensão humana das empresas o número de colaboradores é inversamente proporcional à equidade externa, confirmando-se a **Hipótese 3**.

Numa análise conjunta às variáveis suplementares de dimensão de negócio e humana, localização da casa mãe da empresa e sector de actividade, obtém-se que as empresas com menor volume de negócios atribuem uma maior Compensação Global e as que têm um menor número de colaboradores são as que têm uma maior equidade interna, ou seja, os colaboradores para serem bem compensados e terem equidade interna deverão laborar em empresas de pequena dimensão em que a nacionalidade da casa mãe da empresa deverá ser alemã e o sector de actividade seja a Grande Distribuição.

No segundo objectivo, são incorporadas as variáveis referentes à Compensação Variável, que indicam quantos grupos de responsabilidade são elegíveis para auferir Compensação variável e qual a percentagem da Compensação Fixa atribuída para compensar o desempenho dos colaboradores.

Esta inclusão de variáveis aumenta o vínculo da variável Leques Salariais à equidade interna e da variável Posição do Mercado à equidade externa mostrando que as equidades definem duas dimensões ortogonais, em que a equidade externa é a determinada pelo posicionamento da empresa no mercado e pelo valor de compensação variável auferido pelos colaboradores em resultado do seu desempenho e a equidade interna é determinada pelas variáveis Leques Salariais e pela Elegibilidade da Compensação Variável. A variável taxas de progressão desempenha um papel ainda significativo mas mais reduzido do que na primeira análise. O que mostra que, para existir equidade interna, os colaboradores de grupos de responsabilidade diferentes têm que receber de forma também diferente, e quanto maior for essa diferença maior é a equidade externa.

As empresas com iniquidade interna não têm a prática de atribuir Compensação Variável e as Taxas de Progressão entre os grupos são marginalmente constantes, isto é, os colaboradores destas empresas não estão a ser compensados de acordo com o seu grupo de responsabilidade.

A iniquidade entre os colaboradores pode também ser explicada pelo facto de não existir uma ligação directa entre o aumento significativo de compensação e o aumento das

responsabilidades, visto que entre os grupos de responsabilidade a taxa de progressão é constante.

A atribuição de Compensação Variável a todos os grupos de responsabilidade nas empresas permite manter a equidade interna, por não aumentar o *gap* que exista na Compensação Fixa entre os diferentes grupos de responsabilidade.

Segundo Manas e Grahan (2002) deverão ser elegíveis todos os colaboradores que têm impactos nos resultados da empresa ou que contribuam para os atingir, considerando que uma empresa apenas tem na sua estrutura colaboradores que contribuam para o desenvolvimento desta, mesmo que de uma forma mais indirecta, todos os colaboradores deverão ser elegíveis para auferirem Compensação Variável, o que se confirmou com a **Hipótese 4**.

A **Hipótese 5** não foi verificada, o que no meu ponto de vista se justifica por considerar que se o montante inicialmente calculado pela empresa, a atribuir em Compensação Variável, tiver que ser distribuído por todos os colaboradores, acaba por se ter de atribuir montantes baixos, não sendo possível realmente diferenciar os que tiveram um desempenho acima do satisfatório (Thériault, 1992) e compensá-los com valores realmente significativos, o que sim aumenta a equidade externa.

A análise da variável Volume de Negócios permite validar que o volume de negócios de uma empresa é inversamente proporcional à equidade externa, ou seja, quanto maior for menor será a equidade externa, o que confirma a **Hipótese 6**, que já tinha sido autenticada por diversos autores (Murphy, 1999; Garen, 1994; Schaefer, 1998; Jensen e Murphy, 1990, Conyon e Murphy, 2000).

Por Thériault (1992) a Compensação Variável tende a influenciar os comportamentos futuros e tal como Hathaway (1986) verificou, quando atribuídos tendem a ser valores significativos, logo os colaboradores que a auferem terão um posicionamento mais competitivo no mercado, o que confirma a **Hipótese 7**.

Assim, se as empresas pretenderem aumentar a sua equidade interna têm que ter especial atenção na definição da Compensação Variável, devendo esta considerar elegíveis todos os grupos de responsabilidade da empresa (**Hipótese 4**), enquanto que para aumentar a equidade externa as empresas deverão definir montantes de Compensação Variável acima dos 20% da Compensação Fixa (**Hipótese 7**).

No que concerne ao tipo de estratégias pelo qual as empresas são caracterizadas, ou seja, o terceiro objectivo, as referências vão para a iniquidade interna existente nas empresas com estratégias Defensivas, a elevada equidade interna existente nas empresas com estratégia

Reactivas. A **Hipótese 8 a)** foi confirmada, o que indica que as empresas com estratégia Reactiva, são as que têm menor equidade externa, o que poderá resultar do baixo desempenho dos seus colaboradores (Miles e Snow, 1978). No que se refere à **Hipótese 8 b)**, esta foi confirmada, mas não de forma significativa.

Quanto à **Hipótese 8 c)**, validou-se o que os autores Carroll (1987), Miles e Snow (1984), Schuler e Jackson (1987) defendiam, ou seja, as empresas com estratégia Prospectora são as que têm maior equidade externa, no entanto esta é diferenciadora, o que indica que os grupos de responsabilidade têm diferentes posicionamentos no mercado. Como estas empresas são empresas inovadoras poderão compensar de forma diferente os diversos grupos de responsabilidade de acordo com o que estes contribuem directamente para o negócio.

Quando se analisa a ligação da equidade interna e o tipo de estratégia verifica-se que: (i) as empresas com maior equidade interna são as Reactivas; (ii) as que se apresentam uma equidade mediana são Analisadoras; e (iv) as que apresentam menor equidade interna são as Prospectoras, seguidas das Defensivas. O que mostra que a **Hipótese 9** não se confirma.

A análise da variável Estratégias da Empresa e as duas variáveis referentes à Compensação Variável permite aferir que as empresas com estratégia Defensiva não têm prática de atribuição de Compensação Variável (confirmação da **Hipótese 10 a)**), as empresas com estratégia Prospectora têm entre 1 a 2 grupos de responsabilidade elegíveis para auferir Compensação Variável, com um valor acima dos 10% ou mesmo acima dos 20% de Compensação Fixa (confirmação da **Hipótese 10 b)**), e que as empresas com estratégia Analisadora têm 3 grupos de responsabilidade elegíveis para auferir Compensação Variável, com um valor entre os 10% e os 20% de Compensação Variável.

Ao realizar-se a análise das categorias da estratégia da empresa e as do sector de actividade verifica-se que o sector Segurador terá uma estratégia Reactiva, o sector da Grande Distribuição terá uma estratégia Analisadora, o sector de Bens de Consumo terá uma estratégia Prospectora, enquanto que o sector Tecnologias de Informação não apresenta características definidas de um única estratégia e se encontra entre a Defensiva, a Analisadora e a Prospectora.

A mais-valia deste estudo prende-se com a análise de duas dimensões de grande relevância, que são a equidade interna e externa com um número considerável de variáveis determinantes de negócio (Sector de Actividade e Estratégia da Empresa) e de estrutura (Volume de Negócios, Número de Colaboradores e nacionalidade da Casa Mãe), e ainda,

poder realizar-se análises entre todas estas variáveis, com base em valores reais das práticas de compensação de um grupo significativo de empresas.

## **5 Conclusões finais, limitações e oportunidade para futuras pesquisas**

Os resultados deste estudo permite, na minha opinião, a possibilidade de podermos identificar características que nos poderão ajudar a definir um sistema de compensação com maior equidade interna e externa. Podendo com isso beneficiar de uma maior produtividade, se os colaboradores percepcionarem que são justamente compensados e atrair e reter talentos.

No desenho um sistema de Compensação Fixa onde se pretende ter uma elevada equidade interna e externa, o estudo indica-nos que os níveis salariais dos diferentes grupos de responsabilidade deverão ter uma progressão acentuada entre eles, ou seja, deverá ser crescente e elevada para que se consiga diferenciar substancialmente de acordo com o grau de responsabilidade.

No que se refere à Compensação Variável, os resultados demonstram que não deverão ser elegíveis todos os grupos de responsabilidade para se obter uma maior equidade externa, e que o peso relativo da Compensações Variáveis deverão ser elevadas, mas na minha opinião, deveriam-se considerar elegíveis todos os grupos de responsabilidade para que a percepção de equidade interna seja elevada, no entanto a sua real atribuição deveria ser apenas aos colaboradores que demonstrassem um desempenho acima do que é exigido, ou seja, assim reduziríamos substancialmente o número de colaboradores que iriam receber Compensação Variável o que permitia compensar com valores mais significativos os colaboradores que recebessem esta componente.

No que se refere aos sectores de actividade, surpreendeu-me que o sector de Tecnologias de Informação não fosse o mais competitivo, mas confirmou-se a menor competitividade presente no sector Segurador.

Considero que um dos resultados mais relevantes no estudo foi a identificação do tipo de estratégia identificado para empresas com maior e menor equidade interna e externa. Obtendo-se que, uma estratégia Reactiva não é recomendável pois tem uma baixa equidade interna e externa, mas que as empresas devem procurar continuamente novas oportunidades e inovar nos seus produtos e serviços, pois as estratégias Prospectoras são as que melhor se posicionam no mercado.

Para terminar gostaria de indicar algumas limitações identificadas e oportunidades para estudos futuros.

O desempenho dos colaboradores é relevante para a empresa, no entanto, existem grupos em que se considera que existem funções que podem ser consideradas estrategicamente mais importantes por contribuírem de forma mais significativa para a



estratégia de negócio e por serem mais difíceis de substituir (Gomez-Mejia and Balkin, 1992). Um estudo desenvolvido por Yanadori e Marler (2006) demonstra que as empresas diferenciam os sistemas de compensação dos grupos de colaboradores estratégicos dos não estratégicos com base em suas diferentes contribuições estratégicas, podendo esta ser uma oportunidade para futuras pesquisas.

Gerhart e Milkovich (1990), Walker (2005), Bebchuck *et al.* (2004) reforçam a necessidade de se estudar a compensação no âmbito de diferentes grupos de responsabilidade, pois a maioria dos estudos focam apenas as funções de topo. O estudo realizado considera todos os grupos de responsabilidade, mas não analisa em detalhe quais são os grupos que têm maior equidade interna e externa, os que são elegíveis para auferir Compensação Variável e os que realmente a receberam. Outra das oportunidades é analisar os grupos de colaboradores identificando a que áreas funcionais pertencem, para verificar se as práticas e políticas são semelhantes entre elas.

Em Portugal verifica-se que das 274 empresas do estudo *Total Compensation Portugal 2007* da Mercer, 88% das empresas atribui Compensação Variável e a elegibilidade dos grupos de responsabilidade foi: (i) 100% para os Directores de 1ª Linha, (ii) 78% para os Directores de 2ª e 3ª Linhas e Chefias Intermédias, (iii) 73% para os técnicos, e (iv) 54% os Administrativos e Operacionais.

No que concerne à percentagem de Compensação Fixa atribuída como Compensação Variável aos diferentes grupos de responsabilidade é proporcional à responsabilidade, verificando-se que em a média global de atribuição é de 14%.

#### **Quadro Nº XII. Percentagem de Compensação Fixa atribuída como Compensação Variável**

	<b>Percentagem</b>
Directores de 1ª Linha	18%
Directores de 2ª e 3ª Linhas e Chefias Intermédias	17%
Técnicos	13%
Administrativos e Operacionais	7%
<b>Média global</b>	<b>14%</b>

Fonte: Mercer

A relação entre atribuição de Compensação Variável e grupos de responsabilidade não foi ainda muito explorada, no entanto, segundo Aggarwal e Samwick (2003) e pelo estudo da Mercer conclui-se que a Compensação Variável é crescente com base na posição hierárquica, o que de alguma forma seria relevante validar na nossa amostra.

As limitações identificadas não foram realizadas, na sua maioria, devido à extensão que o estudo poderia alcançar.

## 6 Bibliografia

- AAKER, D. A. – Strategic Market Management, Wiley, New York (2001).
- ADAMS, J. S. – Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (1963), 422 – 436.
- ADAMS, J. S. – Equity Theory Towards a General Theory of Social Interaction, *The Academic Press*, New York, Vol. 9 (1976).
- ALMEIDA, Maria Henriqueta – Novas formas de composição dos salários: tendências recentes. Coleção Estudos, Série Rendimentos, 6. Lisboa: Ministério do Emprego e da Segurança Social (1992).
- AGGARWAL, Rajesh K., SAMWICK, Andrew A. – Performance Incentives within Firms: the Effect of Managerial Responsibility, *Journal of Political Economy*, Vol. 107 (2003), p. 65 – 105.
- ARMSTRONG, J. S. – Review of Corporate Strategic Planning *Journal of Marketing*, 54 (April 1990), p. 114 – 119.
- ARTHUR, J. B. – Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37 (1994), p. 670 – 687.
- BALKIN, D.B.; GOMEZ-MEJIA, L. R. – Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 8 (1987), p. 169 – 182.
- BALKIN, D.B.; GOMEZ-MEJIA, L. R. – Matching Compensation and Organizational Strategies. *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (1990), p. 153 – 169.
- BEBCHUK, Lucian Arye; FRIED, Jesse M. – Pay without Performance, *The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Harvard University Press (2004).
- BEYSSAY, T.C. – Vers une approach globale des rémunérations, *Hewitt Associates*, nº 139 (1992).
- BOOTH, P. – Strategic Rewards Management: The variable approach to Pay, Ottawa, Conference Board of Canada (1990).
- BOYD, B.K.; SALAMIN, A. – Strategic reward systems: A contingency model of pay system design, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (2001), p.777 – 792.
- BRYMAN, A.; CRAMER, D. – Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS. Oeiras: Celta (1992).
- CAETANO, António; VALA, Jorge – Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Práticas, RH Editora, 2ª edição, Lisboa (2002), p 389 – 420.

- CÂMARA, Pedro B. – Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Ed. D. Quixote, 2ª Edição, Lisboa (2006).
- CÂMARA, Pedro B.; GUERRA, P.B.; RODRIGUES, J.V. – Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, Ed. D. Quixote, 6ª edição, Lisboa (2005).
- CARROLL, S. J. – Business strategies and compensation system. New perspectives in Compensation, Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall (1987).
- CARVALHO, Helena – Análise Multivariada de Dados Quantitativos: Utilização da Análise de Correspondências Múltiplas com o SPSS, Edições Sílabo, Lisboa (2008).
- CENGIZ, Ekrem; KIRKBIR, Fazil – Turkish Consumers' Evaluation of Products Made in Foreign Countries: The Country of Origin Effect, *Innovating Marketing*, Vol 3 (2007).
- CONYON, M.J.; MURPHY, Kevin – The prince and the pauper? CEO pay in the US and UK, *Economic Journal*, 110 (2000), p. 640 – 671.
- GAREN, J.E. – Executive compensation and principal-agent theory. *Journal of Political Economy*, 102 (1994), p. 1175 – 1199.
- GERHART B. – Compensation strategy and organizational performance. In *Compensation in Organizations*, Rynes S, Gerhart B (eds). Jossey-Bass: San Francisco, CA (2000), 151–194.
- GERHART, B.; MILKOVICH, G. – Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Nº 33 (1990), p. 663 – 691.
- GERHART, B.; RYNES, S.L. – *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Sage: Thousand, Oaks, CA (2003).
- GOMEZ-MEJIA, L. R. – Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance, *Strategic* (1992).
- GOMEZ-MEJIA, L. R.; BALKIN, D.B. – Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance. South-Western: Cincinnati, O.H. (1992).
- HAMBRICK, D. C – Some test of effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategy types, *Academy of Management Journal*, 26:1 (1983), p. 5 – 26.
- HATHAWAY, J. W, – How Do Merit Bonuses Fare?, *Compensation and Benefits Review*, Vol. 18, Nº 5 (1986), p. 50 – 55.
- HENEMAN, H. G.; SCHWAB, D. P. – *Work and Theory, Motivation and Commitment*, Washington D. C., Bureau of National Affairs (1975).
- HENEMAN, R. L. – Merit Pay Research, *Personnel and Human Resources Management*, K.M. Rowland e G. R. Ferris, Vol. 8 (1990), p. 203 – 263.

- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. – Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, Nº 3 (2001), Fall.
- JENSEN, Michael C.; MURPHY, Kevin – Performance and top management incentives. *Journal of Political Economy*, 98 (1990), p. 225 – 263.
- LAWLER, E. E. – *Pay and Organizational Effectiveness: a Psychological View*, New York, McGraw-Hill (1971).
- LAWLER, E. E. – *Pay and Organizational Development*, Addison-Wesley (1981).
- LAWLER, E. E. – Pay for performance: A strategic analysis. In L. R. Gomez-Mejia, *Compensation and Benefits*, Washington: BNA (1989), p. 136-181.
- LAWLER, E. E. – *Achieving competitiveness by creating new organization cultures and structures*, Newbury Park, N.J.: Sage (1990).
- LAWLER, E. E. – *Rewarding Excellence - Pay Strategies for the New Economy*, Ed. Jossey Bass, S. Francisco (2000).
- LAWLER, E.E. – Creating high performance organizations, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 43 No.1 (2005), p.10 – 17.
- LAWLER, E. E.; Mohrman, A. M.; RESNICK, S. M. – Performance Appraisal Revisited, *Organizational Dynamics*, Vol. 4, Nº 1 (1984), p. 20 – 35.
- KOHN, Alfie – Why Incentive Plans Cannot Work, *Harvard Business Review*, September/October (1993).
- KOHN, Alfie – Challenging Behaviorist Dogma: Myths About Money and Motivation, *Compensation and Benefits Review*, (March – April 1998).
- KOSSEN, G. – *The Human Side of Organizations*, Harper and Row (1983).
- MANAS, Todd; GRAHAN, Michael – *Creating a Total Rewards Strategy : A Toolkit for Designing Business-Based Plans*, Amacom, New York (2002), p. 205 – 206.
- MASLOW, A. H. – *Motivation and Personalit*, New York, Harper (1954).
- MCCLOY, Rodney A.; CAMPBELL, John P.; CUEDECK, Robert – A Confirmatory Test of a Model of Performance Determinants, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, Nº 4 (1994), p. 493 – 505.
- MEYER, H. H.; KAY, E.; FRENCH, J. R. P. – Split Roles in Performance Appraisal, *Harvard Business Review*, Vol 43, nº1 (1965), p. 123 – 129.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. – *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mc Graw Hill, 1978.

- MILES, R. E.; SNOW, C. C. – Designing strategic human resource systems, *Organizational Dynamics* 13 (1) (1984), p. 36 – 52.
- MILKOVICH, G.T.; NEWMAN, J.M. – Compensation (8th Edition) Boston: Irwin/McGraw-Hill (2005).
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. – Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, New York, Free Press (1998).
- MONTEMAYOR, E. – Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms. *Journal of Management* 22 (6) (1996), p. 889 – 908.
- MURPHY, Kevin – Executive compensation, *Handbook of Labor Economics*, Vol. 3B. Elsevier, Amsterdam (1999).
- MURPHY, Kevin – Explaining Executive Compensation: Managerial Power vs. the Perceived Cost of Stock Options, *University of Chicago Law Review* (Summer 2002).
- O'DELL, Carla – People, Performance, and Pay, Houston: American Productivity Center (1987).
- PATTEN, Thomas H. – Pay: Employee Compensation and Incentive Plan, The Free Press (1977).
- PECK, Sharon – Exploring the Link between Organizational Strategy and the Employment Relationship: The Role of Human Resources Policies, *Journal of Management Studies* 31: 5, USA (September 1994)
- PERETTI, J. M. – Recursos Humanos, Lisboa, Ed. Sílabo (1997).
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. – Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS. 4ª Edição. Lisboa: Edições Lisboa, 2005.
- PFEFFER, Jeffrey – Six Dangerous Myths about Pay, *Harvard Business Review*, (May - June 1998), p. 109 – 119.
- PORTER, Michael E. – On Competition, Boston, Harvard Business School (1989).
- PRINCE, J. B.; LAWLER, E. E. – Does Salary Discussion Hurt the Development Performance Appraisal, *Organization Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 37 (1986), p. 357 – 375.
- RAJAGOPALAN, N. – Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (1997), p.761 – 785.
- ROETHLISBERGER, F.J.; DICKSON,W.J. – Management and the Worker, Cambridge, Harvard University Press (1939).
- ROCK, Milton L. – Handbook of Wage and Salary Administration, McGraw-Hill, (1984).

- ROMANOFF, Kent – Pay Equity: Internal and External Considerations, Compensation & Benefits Review, Vol. 18, No. 6 (1986), 17 – 25.
- SCHAEFER, S. – The dependence of the pay performance sensitivity on the size of the firm, Review of Economics and Statistics 80 (1998), p. 436 – 443.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. – Linking competitive strategy with human resource practices, Academic of Management Executive, 1 (1987), p. 207 – 219.
- SCHUSTER, J.R.; ZINGHEIM, P.K. – The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance. New York: Lexington/Macmillan, 1992.
- SCOTT, Dow – Linking Compensation and Organization Effectiveness - New World; Proven Tools, Loyola University, WorldatWork, The Professional Association for Compensation, Benefits and Total Rewards (May 13 – 2003).
- TAYLOR, John B. – International Coordination in the Design of Macroeconomic Policy Rules, European Economic Review, Vol. 28 (1985), p. 53-81.
- THÉRIAULT, R. – Politiques et pratiques en matière de rémunération globale dans les entreprises au Québec, Montreal, Les Productions INFORT Inc. (1986).
- THÉRIAULT, R. – Mercer Compensation Manual: Theory and Practice, G. Morin Publisher, Canada (1992).
- YANADORI, Yoshio; MARLER, Janet H. – Compensation Strategy: Does Business Strategy Influence Compensation In High-Technology Firms?, Strategic Management Journal, Vol. 27 (2006), p. 559 – 570.
- WALLACE, Mark J.; FAY, Charles H. – Compensation Theory and Practice, Kent Publishing Company (1983).
- WALKER, David I. – The Manager's Share, Law and Economics, Working Paper N° 05-02 Boston University School of Law (2005).

## Anexos

### Anexo A

Imagem 1 – Análise de equidade interna dentro do mesmo grupo de responsabilidade

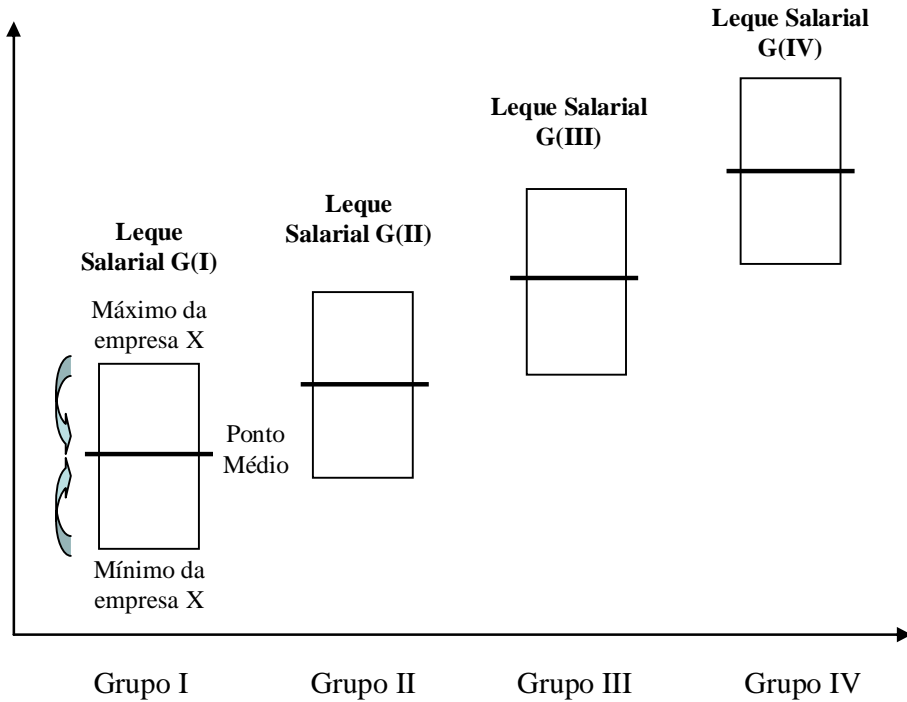
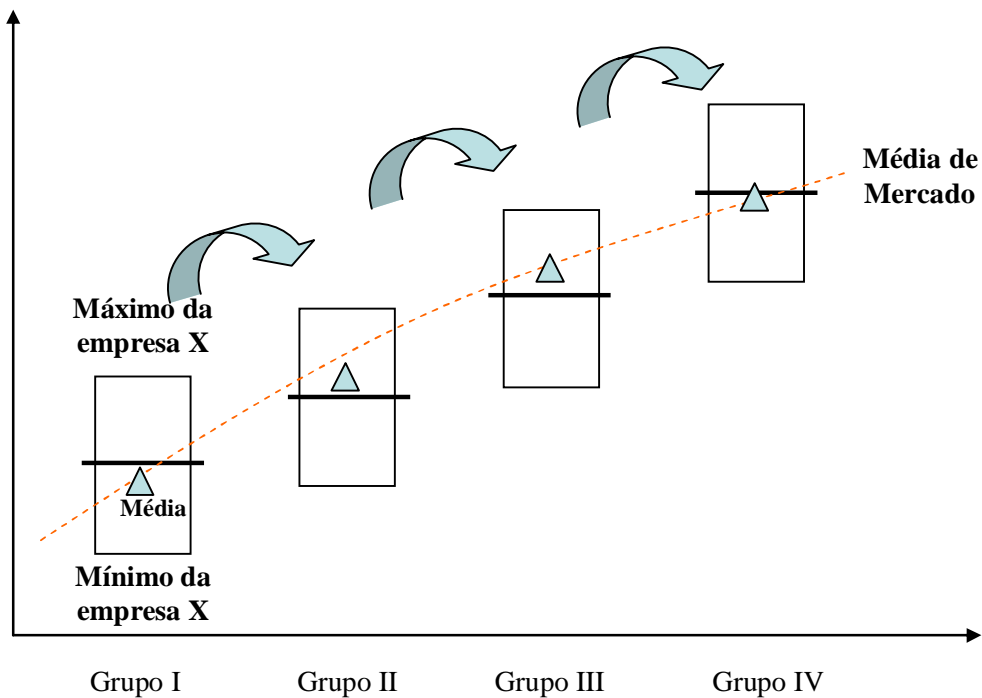


Imagem 2 – Análise de equidade interna entre grupos de responsabilidade





**Anexo B – Questionário de identificação das estratégias**

Relativamente à sua organização, de forma geral, gostava que desse a sua opinião relativamente às descrições abaixo indicadas. Estas descrições correspondem a 4 formas das organizações responderem às mudanças externas. Três destas organizações são facilmente identificáveis; a quarta contém elementos das outras três. Nenhuma das estratégias é considerada “boa” ou “má”, mas tão somente formas distintas de responder aos desafios colocados externamente. Se nenhuma das descrições espelhar exactamente a sua organização tente encontrar aquela que apresente maior grau de semelhança.

**Organização A** efectua modificações frequentes nos seus produtos / serviços e mercados a que se dirige. Procura de forma consistente ser das primeiras a fornecer novos produtos ou serviços, mesmo que algumas dessas decisões provem não ter sucesso. A organização A responde rapidamente às novas necessidades do mercado e às oportunidades de negócio.

**Organização B** mantém uma base de produtos / serviços e mercados relativamente estável, ao mesmo tempo que procura desenvolver alguns produtos, serviços ou dirigir-se a novos mercados. Esta organização raramente é a primeira a oferecer novos produtos, ou serviços ou a entrar em novos mercados. No entanto por observar atentamente as suas concorrentes do tipo da organização A, a organização B tenta segui-las com custos mais controlados e com planos mais estruturados.

**Organização C** ocupa um “nicho de mercado” oferecendo um conjunto de produtos ou serviços relativamente estáveis e num mercado relativamente estável. Genericamente, a organização C não se encontra na vanguarda de lançamento de novos produtos ou serviços ou de conquista de novos mercados. Tende a ignorar as mudanças que não tenham uma influência directa nas áreas da sua actividade normal. A organização C concentra-se em fazer o seu trabalho da melhor forma nas áreas da sua actividade normal.

**Organização D** actua como as diversas organizações anteriormente descritas, em diferentes ocasiões não sendo assim possível classificá-la claramente.

Por favor, assinale com  a sua opção.

1. Qual a opção que melhor reflecte a forma como a **sua organização actua**:

A            B            C            D

2. Qual a opção que melhor reflecte a forma como a **sua organização actuava (à dois anos)**:

A            B            C            D

3. Qual a opção que melhor reflecte a forma como a sua organização **poderá actuar num futuro próximo (dentro de dois anos)**:

A            B            C            D

**Anexo C – Dados Gerais****Mercado**

Grupo de Responsabilidade	Nº de empresas	Média da Compensação Global	Desvio Padrão da Compensação Global	Taxa da Compensação Variável face à Compensação Global	Ponto Médio da Compensação Global	Percentagem média do Leque Salarial	Taxa de Progressão
IV	60	109.775	25.290	24%	111.974	19%	→ 164%
III	86	60.406	14.548	14%	63.323	24%	→ 198%
II	85	28.803	6.125	14%	32.247	21%	→ 81%
I	67	19.463	3.275	10%	20.375	22%	

**Bens de Consumo**

Grupo de Responsabilidade	Nº de empresas	Média da Compensação Global	Desvio Padrão da Compensação Global	Taxa da Compensação Variável face à Compensação Global	Ponto Médio da Compensação Global	Percentagem média do Leque Salarial	Taxa de Progressão
IV	15	115.202	24.918	18%	118.278	17%	→ 140%
III	28	62.205	14.713	12%	64.532	21%	→ 217%
II	21	28.740	5.134	13%	30.535	17%	→ 99%
I	15	20.829	2.544	13%	21.144	14%	

**Grande Distribuição**

Grupo de Responsabilidade	Nº de empresas	Média da Compensação Global	Desvio Padrão da Compensação Global	Taxa da Compensação Variável face à Compensação Global	Ponto Médio da Compensação Global	Percentagem média do Leque Salarial	Taxa de Progressão
IV	10	119.813	28.048	28%	121.539	19%	→ 178%
III	16	58.853	14.515	16%	61.074	26%	→ 181%
II	17	27.163	6.356	12%	33.632	21%	→ 104%
I	17	17.337	3.313	8%	19.094	24%	

**Tecnologias de Informação**

Grupo de Responsabilidade	Nº de empresas	Média da Compensação Global	Desvio Padrão da Compensação Global	Taxa da Compensação Variável face à Compensação Global	Ponto Médio da Compensação Global	Percentagem média do Leque Salarial	Taxa de Progressão
IV	25	105.097	28.145	25%	107.754	21%	→ 165%
III	31	59.925	13.154	17%	62.074	23%	→ 192%
II	35	30.427	6.434	20%	32.006	23%	→ 70%
I	24	19.917	3.504	14%	20.621	20%	

**Seguros**

Grupo de Responsabilidade	Nº de empresas	Média da Compensação Global	Desvio Padrão da Compensação Global	Taxa da Compensação Variável face à Compensação Global	Ponto Médio da Compensação Global	Percentagem média do Leque Salarial	Taxa de Progressão
IV	10	103.295	20.713	28%	103.502	17%	→ 166%
III	11	59.443	17.727	12%	67.038	30%	→ 199%
II	12	26.501	6.612	8%	33.983	22%	→ 57%
I	11	19.893	3.435	7%	20.768	28%	