

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



**DETERMINANTES DAS POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO NAS
EMPRESAS PORTUGUESAS**

Carlos Manuel Coelho Duarte

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão
Especialidade em Finanças

Orientador:

Prof. Doutor José Paulo Esperança

Co-Orientador:

Prof. Doutor José Dias Curto

Junho de 2006

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

**DETERMINANTES DAS POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO NAS
EMPRESAS PORTUGUESAS**

Carlos Manuel Coelho Duarte

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão
Especialidade em Finanças

Orientador:

Prof. Doutor José Paulo Esperança

Co-Orientador:

Prof. Doutor José Dias Curto

Junho de 2006

Agradecimentos

Tenho muito que agradecer a várias pessoas pela ajuda e disponibilidade ao longo destes três anos de elaboração da Tese de Doutoramento.

Assim, começo por agradecer aos meus orientadores, Professor José Paulo Esperança e Professor José Dias Curto que sempre me receberam. Estou grato a ambos pela liberdade de acção que me permitiram, que foi decisiva para que este trabalho contribuísse para o meu desenvolvimento pessoal. Um agradecimento especial é devido ao Professor José Paulo Esperança, pela forma como orientou o meu trabalho e pela sua extrema paciência. A sua disponibilidade irrestrita, a sua forma exigente, crítica e criativa de arguir as ideias apresentadas, foram determinantes na elaboração deste trabalho, facilitando o alcance dos seus objectivos. Em relação ao Prof. José Dias Curto um reconhecimento pela forma como conseguiu transmitir-me a confiança necessária para a concretização dos trabalhos de análise econométrica, e pela sua aceitação em lhe “roubar” tantas horas de trabalho.

Ao Fernando Brás e José Manuel Carrilho, por me terem proposto à admissão ao programa doutoral, acreditando que este trabalho seria realizado.

Tenho de expressar ao Paulo e Alfredo, tudo o que fizeram relativamente à obtenção dos dados para a elaboração deste trabalho. Sem eles teria sido totalmente impossível a realização deste estudo. Eles sabem o que conseguiram. Estou-lhes profundamente grato, e para sempre permanecerão como amigos muito especiais.

Gostaria ainda de agradecer à Dr.^a Marina Couto e Eng. Paulo Fernandes, da Dun & Bradstreet, pelo apoio e conselhos na recolha e preparação dos dados relativos às variáveis económico-financeiras que lhes exigiu um trabalho específico e exigente.

Deixo também uma palavra de agradecimento aos professores do INDEG/ISCTE, pela forma como leccionaram o Programa Doutoral e por me terem transmitido o interesse por estas matérias.

Um agradecimento especial aos meus colegas do programa doutoral, cujo apoio e encorajamento me ajudaram mais do que aqui consigo expressar.

Gostaria de estender os meus agradecimentos a todos aqueles de uma forma ou de outra (fornecendo ideias e/ou criticando), foram ajudando anonimamente nas inúmeras discussões ao longo destes três anos.

Aos meus colegas e amigos, sem nenhuma ordem em particular, o Jorge, a Fátima, o Quintela, a Isabel, o Penteadado, o Ivo, o Neves, o Rosado, o Madeira e o Bispo, que foram perguntando pelo trabalho e suportaram as minhas ausências, bem como as minhas presenças (!).

Em especial tenho de agradecer à Manuela, companheira, esposa e amiga, que conforme prometido me apoiou nos bons e nos maus momentos, suportou as minhas faltas de atenção para ela e para a nossa casa e que me foi ajudando dentro do que lhe era possível.

Por último, uma palavra muito especial para o Simão, meu filho, que tem sido uma permanente companhia “ausente”, mas uma sempre renovada justificação do futuro.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

Sumário

Lista de Figuras

Lista de Gráficos

Lista de Quadros

Resumo

Abstract

1 - Introdução.....	1
2 - Revisão da Literatura	10
<i>2.1 - Introdução</i>	<i>10</i>
<i>2.2 - Mercado Interno de Trabalho.....</i>	<i>14</i>
<i>2.3 - Separação entre Propriedade e Controlo nas Empresas</i>	<i>27</i>
<i>2.4 - Teoria da Agência</i>	<i>31</i>
<i>2.5 - O Problema dos Contratos Incompletos e a Teoria da Empresa.....</i>	<i>35</i>
<i>2.6 - A Teoria dos Custos de Transacção</i>	<i>39</i>
<i>2.7 - Comparação das Teorias de Agência e dos Custos de Transacção</i>	<i>43</i>
<i>2.8 - O Impacte da Dimensão Cultural no Sistema de Remunerações.....</i>	<i>48</i>
<i>2.9 - O Papel Disciplinador do Mercado de Capitais</i>	<i>54</i>
3 - A Problemática das Políticas de Remuneração em Vigor	56
<i>3.1 - Introdução</i>	<i>56</i>

3.2 - Panorama Actual das Políticas de Remuneração	58
3.3 - Análise Empírica à Realidade Portuguesa	68
3.4 - A Remuneração por Desempenho e Erros a Evitar	74
3.5 - Caracterização e Tendências da Gestão da Política de Remuneração	85
3.6 - Controvérsias sobre Gestão de Desempenho e de Competências	102
4 - Proposta de Modelo Conceptual	106
4.1 - Introdução – Questões de Investigação	106
4.2 - Modelo de Investigação	108
4.3 - Pressupostos e Hipóteses	110
4.3.1 - Pagamento de remuneração variável e características das empresas.	110
4.3.2 - Pagamento de remuneração variável e características das tarefas.	117
4.3.3 - Pagamento de remuneração variável e variáveis de capital humano.	120
5 - Dados e Terminologia	123
5.1 - Introdução	123
5.2 - Elementos da Remuneração	127
5.3 - Definição das Variáveis	130
5.3.1 - Características da empresa.	130
5.3.2 – Características do colaborador.	135
5.4 - Informação Descritiva das Variáveis	138
5.5 - Análise Comparativa sobre Políticas de Remuneração Variável	146
5.5.1 – Análise Completa da Variável “Nível Funcional”.	146
5.5.2 – Análise Comparativa das Médias das Diversas Variáveis.	154
5.5.3 – Análise Comparativa das Médias de Casos Particulares.	169
5.6 - Modelo Económico	193
5.7 - Medida das Variáveis	195
6 - Resultados	200
6.1 - Matriz de Correlação	200
6.2 - Explicação do Pagamento de Remuneração Variável pelas Empresas	203
6.3 - Determinantes da Remuneração Variável	204

<i>6.4 - Comparação com os Determinantes da Remuneração Anual Garantida</i>	215
<i>6.5 - Comparação com os Determinantes da Proporção da Remuneração Variável</i>	221
<i>6.6 - Determinantes dos Diversos Tipos de Remuneração do Indivíduo Padrão</i>	225
7- Discussão dos Resultados	230
8 - Sumário e Conclusões	237
<i>8.1 - Conclusões</i>	237
<i>8.2 - Limitações</i>	242
<i>8.3 - Pistas para Futura Investigação</i>	243
9 - Bibliografia	246
Anexos	257

Lista de Figuras

Figura 1 – Meta-Estrutura Explicativa da Complexidade da Remuneração	12
Figura 2 – Perfil de Salários de uma Área Funcional.....	16
Figura 3 – Incentivo à Antiguidade e Permanência.....	19
Figura 4 – Distribuição de Movimentos por Níveis baseada em Lugares Vagos (V) e em Senioridade (S).....	23
Figura 5 – Mercado Interno de Trabalho –Mapa de Análise.....	26
Figura 6 – Estrutura Funcional (“U-form”).....	45
Figura 7 – Estrutura Multidivisionalizada (“M-form”).....	46
Figura 8 – Distribuição de Países na Matriz de Individualismo e Masculinidade	51
Figura 9 – Distribuição de Países na Matriz de Individualismo e Distância Hierárquica	51
Figura 10 – Proporção Típica de Remuneração Total por Grupos de Colaboradores.....	65
Figura 11 – Número de Empresas por Dimensão.....	69
Figura 12 – Salário Base e Bónus num Plano de Bónus Anual Típico	75
Figura 13 – Remuneração com Base no Desempenho, com Eliminação de “Jogos” e de “Acompanhamento do Orçamento”.	78
Figura 14 – Elementos da Remuneração Total.....	89
Figura 15 – Plano de Benefícios Flexíveis para 2005	94
Figura 16 – Vectores Fundamentais da Retribuição Total	102
Figura 17 – Tipo de Empresas por Sectores Económicos	126
Figura 18 – Distribuição dos Colaboradores na Matriz de Remuneração Variável e Proporção de Remuneração Variável	188

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Relações Chave entre Capital Humano e Criação de Valor	60
Gráfico 2 – Remunerações Médias Mensais, Base e Ganho, Segundo a Dimensão da Empresa, Outubro 2000.....	70
Gráfico 3 – Comparação das Remunerações Médias Mensais, Base e Ganho, Segundo o Nível de Qualificação, Outubro 1996 e Outubro 2000.....	71
Gráfico 4 – Distribuição da Remuneração Total Anual em Portugal.....	91
Gráfico 5 – Distribuição da Remuneração Total Anual em Portugal e na Europa.....	92
Gráfico 6 – Importância Atribuída à Retenção e Remuneração com Base no Desempenho	96
Gráfico 7 – Factores de Retenção.....	97
Gráfico 8 – Impacte de cada Medida na Performance da Empresa.....	97
Gráfico 9 – Distribuição por Número de Colaboradores.....	125
Gráfico 10 – Distribuição por Sector de Actividade	127
Gráfico 11 – Empresas por Dimensão.....	133
Gráfico 12 – Nacionalidade da Casa Mãe da Empresa	134
Gráfico 13 – Valores Médios da Remuneração Variável por Níveis Funcionais.....	146
Gráfico 14 – Representação das Médias de Remuneração Variável dos Diversos Grupos Funcionais.....	149
Gráfico 15 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Rendibilidade das Vendas	151
Gráfico 16 – Caixa de Bigodes.....	152
Gráfico 17 – Análise das Médias da Remuneração Variável e sua Interação com as Variáveis Níveis Funcionais e Rendibilidade das Vendas	154
Gráfico 18 – Valores Médios de Remuneração Variável (Euros).....	157
Gráfico 19 – Valores Médios da proporção de Remuneração Variável.....	158
Gráfico 20 – Relação com a Média dos Valores Superiores e Inferiores.....	159
Gráfico 21 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Variação das Vendas	161
Gráfico 22 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Sectores de Actividade	162
Gráfico 23 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Áreas Funcionais.....	163
Gráfico 24 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Nacionalidade da Casa Mãe	164
Gráfico 25 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Educação	165
Gráfico 26 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Antiguidade	166
Gráfico 27 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Idade.....	167
Gráfico 28 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Género	168
Gráfico 29 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Dimensão.....	168
Gráfico 30 – Remuneração Variável por Nacionalidade e Rendibilidade das Vendas	169
Gráfico 31 – Remuneração Variável por Nacionalidade e Variação das Vendas	170
Gráfico 32 – Remuneração Variável por Nacionalidade e Idade.....	171
Gráfico 33 – Remuneração Variável por Género e Educação.....	172
Gráfico 34 – Remuneração Variável por Educação e Rendibilidade das Vendas.....	172
Gráfico 35 – Remuneração Variável por Educação e Variação das Vendas.....	173
Gráfico 36 – Remuneração Variável por Salário Mensal e Variação das Vendas	174
Gráfico 37 – Remuneração Variável por Salário Mensal e Educação	174
Gráfico 38 – Remuneração Variável por Variação das Vendas e Rendibilidade das Vendas	175
Gráfico 39 – Remuneração Variável por Variação das Vendas e Antiguidade.....	176

Gráfico 40 – Remuneração Variável por Rendibilidade das Vendas e Sectores de Actividade.....	177
Gráfico 41 – Remuneração Variável por Rendibilidade das Vendas e Áreas Funcionais .	177
Gráfico 42 – Remuneração Variável por Sectores de Actividade e Idade	178
Gráfico 43 – Remuneração Variável por Sectores de Actividade e Dimensão	179
Gráfico 44 – Remuneração Variável por Idade e Rendibilidade das Vendas	180
Gráfico 45 – Representação das Médias de Proporção dos Diversos Níveis de Salário Base Mensal	181
Gráfico 46 – Proporção por Salário Base Mensal e Variação das Vendas.....	182
Gráfico 47 – Proporção por Salário Base Mensal e Áreas Funcionais.....	182
Gráfico 48 – Remuneração Variável e Proporção por Níveis Funcionais.....	184
Gráfico 49 – Remuneração Variável e Proporção por Áreas Funcionais.....	184
Gráfico 50 – Remuneração Variável e Proporção por Antiguidade.....	185
Gráfico 51 – Remuneração Variável e Proporção por Dimensão	185
Gráfico 52 – Remuneração Variável e Proporção por Idade.....	186
Gráfico 53 – Remuneração Variável e Proporção por Rendibilidade	186
Gráfico 54 – Remuneração Variável (média euros/ano) por Níveis/Áreas funcionais	189
Gráfico 55 – Remuneração Anual Média (euros/ano) por Níveis/Áreas funcionais.....	190

Lista de Quadros

Quadro 1 – Formas de Controlo	30
Quadro 2 – Determinantes para o Processo de Contratação.....	41
Quadro 3 – Dimensões Culturais.....	49
Quadro 4 – Impacte das Dimensões Culturais de Hofstede na Remuneração.....	52
Quadro 5 – Remuneração com Base no Desempenho e <i>Performance</i> das Empresas	62
Quadro 6 – Ganhos Médios Anuais Brutos, Prémios e Subsídios Regulares e Irregulares .	72
Quadro 7 – Banco de Bónus.....	79
Quadro 8 – Correlação de Complexidade de Função e de Dimensão da empresa	86
Quadro 9 – Política dos Principais Bancos de Remunerações Adicionais aos Trabalhadores	88
Quadro 10 – Estudo Salarial para Quadros	90
Quadro 11 – Análise do Envolvimento do Colaborador	98
Quadro 12 – Hipótese a Testar, Variáveis Usadas e Sinais Esperados	122
Quadro 13 – Tipo de Empresas por Número de Colaboradores.....	125
Quadro 14 – Conceitos de Remuneração - Exemplos	129
Quadro 15 – Definição dos Sectores de Actividade	134
Quadro 16 – Definição dos Níveis Funcionais.....	135
Quadro 17 – Definição das Áreas Funcionais	136
Quadro 18 – Caracterização da Amostra – Nacionalidade.....	138
Quadro 19 – Caracterização da Amostra – Grupos de Actividade.....	139
Quadro 20 – Caracterização da Amostra – Sectores de Actividade	139
Quadro 21 – Caracterização da Amostra – Rendibilidade das Vendas	140
Quadro 22 – Caracterização da Amostra – Dimensão.....	140
Quadro 23 – Caracterização da Amostra – Variação das Vendas	141
Quadro 24 – Caracterização da Amostra – Grupos de Áreas Funcionais	142
Quadro 25 – Caracterização da Amostra – Área Funcional	142
Quadro 26 – Caracterização da Amostra – Nível Funcional.....	143
Quadro 27 – Caracterização da Amostra – Nível de Educação.....	144
Quadro 28 – Caracterização da Amostra – Género	144
Quadro 29 – Caracterização da Amostra – Variáveis de Capital Humano	145
Quadro 30 – Caracterização da Amostra – Tipos de Remuneração	145
Quadro 31 – Estatística Descritiva e Análise de Dispersões	147
Quadro 32 – Cálculo do Teste <i>F</i>	147
Quadro 33 – Teste de H. S. D. de Tukey.....	148
Quadro 34 – Comparação Múltipla de Médias.....	149
Quadro 35 – Diferenças entre o Valor Médio da Remuneração Variável, nos Diferentes Níveis Funcionais e Rendibilidades das Empresas onde se Situam.	150
Quadro 36 – Homogeneidade das rectas de regressão	153
Quadro 37 – Análise das Médias da Remuneração Variável das Variáveis Dependentes.	156
Quadro 38 – Efeitos Principais e Efeito Interação entre a Variável Nível Funcional e as Outras Variáveis sobre a Remuneração Variável.....	160
Quadro 39 – Informação Descritiva sobre Remuneração Variável.....	189
Quadro 40 – Remuneração Anual Média por Níveis Funcionais.....	190
Quadro 41 – Informação Descritiva sobre Remuneração Variável.....	191
Quadro 42 – Informação Descritiva sobre Remuneração Variável.....	192

Quadro 43 – Variáveis Consideradas na Definição dos Determinantes da Remuneração Variável e suas Características.....	198
Quadro 44 – Estatísticas Descritivas das Variáveis Utilizadas nos Modelos Econométricos	199
Quadro 45 – Matriz das Correlações entre as Variáveis Independentes	200
Quadro 46 – Matriz Anti-Imagem das Variâncias e Correlações entre as Variáveis Independentes	202
Quadro 47 – Estimação do Modelo <i>Probit</i> Explicativo da Atribuição de Remuneração Variável pelas Empresas.....	203
Quadro 48 – Determinantes da Remuneração Variável (Modelo <i>Tobit</i>).....	206
Quadro 49 – Teste de Wald à Igualdade dos Coeficientes das Variáveis de Dimensão das Empresas.....	209
Quadro 50 – Determinantes da Remuneração Anual Garantida (Modelo <i>Tobit</i>).....	214
Quadro 51 – Determinantes da Remuneração Anual Garantida (Modelo <i>Tobit</i>).....	217
Quadro 52 – Determinantes da Proporção da Remuneração Variável sobre a Remuneração Anual Garantida (Modelo <i>Tobit</i>).....	222
Quadro 53 – Determinantes da Remuneração para o Colaborador “Médio” (Modelo <i>Tobit</i>)	226
Quadro 54 – Comparação dos Determinantes da Remuneração	229
Quadro I – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Grupo N° de Trabalhadores e Níveis de Antiguidade	258
Quadro II – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Grupo N° de Trabalhadores e Níveis de Antiguidade (continuação)	259
Quadro III – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Grupo de Idades, Sector de Actividade e Área Funcional	260
Quadro IV – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Grupo de Idades, Sector de Actividade e Área Funcional (continuação)	261
Quadro V – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Rendibilidade das Vendas, Variação das Vendas e Salário Base Mensal.....	262
Quadro VI – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Rendibilidade das Vendas, Variação das Vendas e Salário Base Mensal (continuação)	263
Quadro VII – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Nível de Educação, Género, Nacionalidade da Casa Mãe e Nível Funcional	264
Quadro VIII – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Nível de Educação, Género, Nacionalidade da Casa Mãe e Nível Funcional (continuação)	265
Quadro IX – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – proporção de RV/RAG (%), por Grupo de Nível Salarial.....	266
Quadro X – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – proporção de RV/RAG (%), por Grupo de Nível Salarial (continuação).....	267

Resumo

Este trabalho analisa os factores determinantes do pagamento de remuneração variável aos colaboradores das empresas portuguesas, através de uma amostra que se mostrou representativa da realidade empresarial portuguesa, relativa aos anos de 2002 e 2003, abrangendo cerca de 28.600 colaboradores. O estudo faz a distinção sob duas vertentes: a decisão de pagar ou não remuneração variável, e o montante da remuneração variável. O trabalho baseia-se na teoria da agência e na teoria do mercado interno de trabalho. Os resultados apurados confirmam que estas duas realidades se suportam em distintos modelos. As hipóteses em estudo são testadas recorrendo a diferentes modelos com variável dependente discreta ou, apesar de contínua, limitada no seu domínio, com vista a identificar o conjunto de características das empresas e dos colaboradores que explicam o montante e a probabilidade de auferir remuneração variável e quais os determinantes das diversas forma de remuneração e as possíveis interacções entre elas. Os resultados mostram que o potencial de promoção e carreira constitui uma alternativa à utilização de remuneração variável e que a remuneração variável é mais utilizada para os níveis hierárquicos mais elevados, na área comercial, em empresas de menor dimensão, em filiais de empresas estrangeiras (embora com montantes mais reduzidos) e para colaboradores com níveis de educação mais elevados. Os resultados relativos à rendibilidade revelam uma relação positiva com a probabilidade de existência de remuneração variável, mas apenas quando medida pela realidade contabilística. No entanto os montantes de remuneração variável são mais elevados nas empresas com menor rendibilidade.

Palavras-chave: remuneração variável, teoria da agência, mercado interno de trabalho, modelo

Tobit.

Códigos JEL: G35, J33.

Abstract

This study analyses remuneration policies in Portugal, explaining the determinants of the existence of bonus payments to the employees of Portuguese firms, through a large sample of data, which we prove to be representative of Portuguese reality, for the 2002 and 2003 economic years, covering 28.608 employees. The study will make a distinction between the decisions whether or not to pay variable remuneration and its size. This study is based on agency theory as well as internal-labour-markets theories. Our findings confirm that pay decisions are determined by different factors. The hypotheses under study are tested using a series of models with discrete independent variable or, even continuous, limited in its domain, in order to identify the group of characteristics of the firms and of the collaborators, which explain the amount and the probability of receiving variable remuneration and the different determinants for the various types of compensation as well as their possible interactions. The results show that the potential for promotion and career is an alternative used for variable remuneration and, variable remuneration is more common in higher functional levels, in commercial area, in small firms, in affiliates of foreign firms (but with lower values) and within collaborators with high level of education. In what concerns profitability, the results show a positive relation to the probability of variable remuneration, but only based in accounting indicator. However, the amounts of variable remuneration are higher in firms posting negative results.

Keywords: compensation policy, variable remuneration, agency theory, internal labour market theory, *Tobit* model.

JEL Code: G35, J33.

DETERMINANTES DAS POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO NAS EMPRESAS PORTUGUESAS

1 - Introdução

O tema da remuneração dos gestores continua a não gerar consenso entre os especialistas em recursos humanos, governação empresarial e académicos. Mesmo nos mercados anglo-saxónicos, onde predomina a separação entre a propriedade e a gestão, a remuneração com base no desempenho está sujeita à polémica relativa ao alinhamento de interesses entre gestores e accionistas e entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Em economias com mercados de capitais menos desenvolvidos o tema está ainda menos explorado.

Nos anos 90 registou-se uma forte transformação das políticas de remuneração, com os modelos de remuneração baseados na *performance* a apresentarem um peso crescente, de acordo com as principais empresas de consultoria de recursos humanos que propõem soluções e desenhos de planos retributivos (Mercer, Watson Wyatt, HayGroup, etc.). Todavia, o elevado crescimento dos salários dos gestores e a falência de empresas como a Enron ou a Worldcom vieram lançar dúvidas sobre a adequação dos tipos de incentivos postos em vigor, com destaque para as *stock options*. A desvalorização dos mercados de capitais, a partir do ano 2000, aumentou as dúvidas quanto ao modelo de remuneração mais adequado.

As práticas sobre políticas de remuneração continuam pouco estudadas ao nível dos países de desenvolvimento intermédio e exteriores à matriz cultural e de infra-estrutura financeira anglo-saxónica.

A remuneração com base no desempenho tem implicações para as finanças, o controlo de gestão, a estratégia e a gestão de recursos humanos. Alguns autores defendem que os planos de incentivos

têm um impacto positivo na *performance* das empresas (Gerhart e Milkovich, 1990; Jensen, 2001a; Murphy, 2002; Scott, 2003) com conseqüente criação de valor. A posição contrária é defendida por: Kossen (1983), Kohn (1993,1998) ou Pfeffer (1998) sob o argumento que os incentivos podem não motivar¹ e, por conseqüência, não aumentam o valor das organizações. Esta posição põe em causa a hipótese de que existe uma relação directa entre a produtividade das empresas e o desempenho dos seus colaboradores. Muitos gestores acreditam que a remuneração pode incentivar a criatividade e a produtividade, e que as pessoas são primeiramente motivadas por dinheiro, ao passo que outros contra argumentam, afirmando que planos de remuneração com base no desempenho, não são só muito difíceis de desenhar e implementar como podem, além disso, desmotivar as pessoas (Pfeffer, 1998). Lazear e Shaw (2005) sugerem que a remuneração variável permite evitar que colaboradores indesejáveis se juntem às empresas.

A posição mais crítica é defendida por Bebchuck *et al.* (2002 e 2003), para quem os actuais níveis e modelos de remuneração dos gestores podem ser explicados pelo seu oportunismo e pela influência sobre membros específicos dos conselhos de administração. Também Healey (1985) considera que definir a remuneração com base em indicadores contabilísticos aumenta a riqueza dos colaboradores das empresas mas não necessariamente a dos accionistas. Kaplan e Atkinson (1989) verificaram que a melhoria dos resultados das empresas pode coincidir com destruição de valor.

Um estudo da Towers Perrin's², revela que a remuneração dos CEO's do Reino Unido inclui uma componente variável substancialmente superior à de países como Portugal, Espanha, Suécia, Alemanha e Bélgica. Mesmo em Itália e França, esta componente representava menos de 10% do

1 Alfie Kohn no seu artigo "Why incentive plans cannot work", publicado na *Harvard Business Review*, Set.-Out., 1993, conclui que "os incentivos simplesmente não funcionam nas empresas".

2 Valores constantes no relatório da *Towers Perrin's 1997 Worldwide Remuneration*, citado em Murphy (1999), "Executive Compensation" – International Comparison of 1997 CEO Pay Levels and Structures, figura 4. Murphy refere que a componente de incentivos de médio/longo prazo está ausente em 9 dos 23 países analisados, e que representa menos de 5% do total da remuneração em 13 países. Embora Portugal não faça parte desse estudo, confirma-se que, também em Portugal, não é prática corrente atribuir-se remuneração variável com características de médio e longo prazo.

total da remuneração. Contrariamente, nos Estados Unidos e no Reino Unido, a remuneração variável apresentava valores próximos dos 25%.

A maioria dos trabalhos empíricos sobre políticas de remuneração tem-se limitado à realidade americana e anglo-saxónica (Baker, *et al* 1998, 1994a, 1994b; Gerhart e Milkovich, 1990; Gómez-Mejia e Wiseman, 1996; Gibbs, 1995), sendo ainda escassa a investigação relativa à Europa continental e em particular, aos países do sul da Europa, com excepção dos trabalhos realizado em Espanha (Ortín-Angel e Salas-Fumás, 1998) e da dissertação de mestrado de Pereira (2003) relativamente ao caso português. Lazear (2000) refere que, apesar da existência de muitos trabalhos sobre diversas formas de remuneração, continua a existir uma lacuna de estudos baseados em pesquisa empírica devido à falta de bases de dados que permitam testar as teorias existentes.

Assim, o alargamento do estudo das políticas de remuneração a regiões com menor peso da separação entre a propriedade e a gestão e diferentes estruturas organizacionais e de regulamentação é necessária para aprofundar as questões conceptuais e aplicadas deste debate. As implicações da política de remuneração dizem respeito tanto à governação empresarial e contributo para a criação de valor como para a capacidade de influenciar a retenção de talentos e a eficiência da gestão.

Outra extensão prioritária da investigação sobre políticas de remuneração diz respeito à inclusão de um leque alargado de níveis hierárquicos e funcionais das organizações. Gerhart e Milkovich (1990), Walker (2005), Bebchuck *et al.* (2004) sublinham a necessidade de estudar as políticas de remuneração no âmbito dos diferentes níveis funcionais. A grande maioria dos trabalhos tem-se debruçado sobre as funções hierárquicas de topo apesar de ter já havido a preocupação de analisar o impacte dos diversos contextos organizacionais: centros de resultados (Jensen e Murphy, 1990), filiais estrangeiras (Roth e O'Donnell, 1996), desenho dos contratos de

remuneração de gestores intermédios (Jensen e Meckling, 1999), contexto da reforma da remuneração dos executivos na Europa (Ferrarini e Moloney, 2005) entre outros. No entanto, a relação entre remuneração e nível funcional está ainda, essencialmente, ausente da literatura empírica apesar do seu potencial para a compreensão dos determinantes e resultados das políticas de remuneração. Trabalhos recentes sobre formas de remuneração alargaram o âmbito dos colaboradores aos diversos níveis funcionais. Assim, por exemplo, Aggarwal e Samwick (2003) verificaram que os responsáveis funcionais têm um montante de remuneração variável inferior aos seus colegas em níveis de gestão superior, e que os CEOs apresentam valores superiores a estes últimos, concluindo que a remuneração variável é crescente com base na posição hierárquica.

A remuneração dos colaboradores das empresas pode ser indexada à valorização das suas acções, se cotadas, à sua valorização contabilística (Sloan, 1993), ou à evolução de indicadores de objectivos (Gibbons e Murphy, 1990). Porém, a política de remuneração não depende apenas do apuramento dos resultados *ex-post*: a dimensão da empresa (Murphy, 1985), a idade e experiência dos colaboradores (Canyon e Murphy, 2000; Murphy, 1986) podem ser determinantes importantes. Foram ainda identificados outros factores das políticas de remuneração: estrutura accionista (Core *et al.*, 1999), composição da estrutura do conselho de administração (Hallock, 1997), ameaça de aquisição por outra empresa concorrente (Agrawal e Knoeber, 1998), política de fusões e aquisições (Girma *et al.*, 2002), risco da empresa, oportunidades de crescimento, política de dividendos (Lewellen *et al.*, 1987) e o país em que se localiza a empresa (Canyon e Murhy, 2000).

Conceptualmente, as políticas de remuneração são muitas vezes encaradas como respostas organizacionais aos problemas de agência, isto é, uma solução para o conflito entre colaboradores das empresas e accionistas (Holmstrom, 1979; Tosi *et al.*, 1997; Bloom e Milkovich, 1998). Porém, diversos autores consideram que a teoria da agência é insuficiente para explicar as políticas de remuneração em empresas com muitos níveis funcionais (hierárquicos) e complexas (Gerhart e

Milkovich (1990), Leonard (1990) e Gibbs (1995)). Em complemento à teoria da agência, é considerada a teoria do mercado interno de trabalho (Doeringer e Piore, 1971; Krause e Lubik, 2004; Lazear e Oyer, 2004), associada a outros factores explicativos dos diversos desenhos das políticas de remuneração.

A abordagem das políticas de remuneração na óptica das características dos colaboradores e das empresas, as questões que daí resultam, bem como o reduzido número de estudos neste âmbito, a nível nacional e de economias com características semelhantes, motivam este estudo. O objectivo é efectuar uma análise sobre as políticas de remuneração mais utilizadas pelas empresas localizadas em Portugal, na tentativa de responder às questões: quais os determinantes da atribuição de remuneração variável? Quais as características das empresas e dos colaboradores que recebem remuneração variável por comparação com as (os) que a não utilizam? Será que os determinantes da remuneração variável são os mesmos relativamente às outras formas de remuneração?

Tendo em conta o exposto anteriormente sobre a problemática da remuneração variável, este estudo, baseado numa extensa base de dados de colaboradores de empresas portuguesas, testa e desenvolve os principais contributos teóricos de suporte a políticas de remuneração e aprofunda o seu conhecimento no contexto pouco explorado das economias com mercados de capitais de desenvolvimento intermédio.

O desenvolvimento do estudo assenta nas seguintes etapas:

- Primeiro, é feita a distinção entre os determinantes da utilização de remuneração variável e, nos casos em que esta ocorre, identifica-se o montante e os determinantes desse valor. Serão considerados e estimados dois modelos econométricos: um para explicar a existência de remuneração variável e outro para explicar e interpretar os determinantes dos montantes da remuneração variável.

Para obter uma correcta identificação dos determinantes específicos da remuneração variável, criaram-se também modelos para a remuneração anual garantida bem como para a proporção da remuneração variável sobre a remuneração anual garantida. Também, com base no “colaborador padrão”, ou seja, o mais representativo da amostra, procede-se a uma análise comparativa sobre todas as variáveis dependentes: remuneração variável, remuneração anual garantida e proporção da remuneração variável sobre a remuneração anual garantida. Deste modo, consegue-se obter uma correcta identificação dos determinantes de cada um dos modelos desenvolvidos e estimados verificando se os determinantes são comuns para as diversas formas de remuneração.

- Segundo, a remuneração variável existe ao longo das estruturas hierárquicas onde, conforme é referido pela teoria do mercado interno de trabalho, os salários estão relacionados com as funções e os níveis hierárquicos, e a remuneração total aumenta à medida que se sobe na hierarquia (Gibbs, 1995; Krause e Lubik, 2004). Segundo McCue (1996) e Baker *et al.* (1994a) o nível de salários está relacionada com a incidência das promoções - trabalhadores com melhores salários têm maior probabilidade de vir a ser promovidos. Assim, a promoção apresenta-se como um importante mecanismo de incentivo, pelo que deverá considerar-se a interacção entre remuneração variável e promoção como fazendo parte do mesmo modelo. O efeito de substituição é possível em grandes empresas e em actividades com forte crescimento resultando em níveis semelhantes de motivação, desempenho e retenção, sendo mais improvável a existência de promoções em empresas maduras e em ciclos económicos recessivos (Baker *et al.*, 1994a). Esta complementaridade foi reconhecida por Baker *et al.* (1998), Gibbs (1995) e Ortin-Angel e Salas-Fumas (1998), embora não seja objecto

de estudo da maioria dos trabalhos empíricos existentes. Este trabalho faz recurso a uma base de dados semelhante à do trabalho de Gibbs (1995), incluindo as variáveis de remuneração variável e de remuneração anual garantida, centrais para este estudo, permitindo analisar os determinantes das políticas de remuneração. Como variáveis independentes foram consideradas algumas características dos colaboradores, tais como a idade, o género, a educação, a antiguidade na função, o nível funcional, a área funcional bem como variáveis relacionadas com características das empresas, incluindo o sector de actividade, a variação das vendas, a rendibilidade das vendas, a dimensão e a nacionalidade. A nossa amostra incide sobre os dados de diversas empresas relativas a dois anos (2002 e 2003), o que reforça a consistência dos dados e da interpretação dos resultados obtidos. Em contraste, o estudo de Gibbs (1995) analisa dados de uma só empresa

- Terceiro, para os diversos determinantes das diversas formas de remuneração consegue-se uma análise e interpretação sobre o efeito dos sectores de actividade, dos níveis funcionais, e do impacte do desempenho das empresas, relativo à decisão sobre as políticas de remuneração.

É também feita uma desagregação dos dados permitindo a distinção entre as políticas de remuneração nas diferentes áreas funcionais (administrativa, comercial, produção e outras funções).

- Quarto, o presente trabalho inclui informação sobre desempenho das empresas, através da inclusão na amostra de duas fontes de dados: a empresa de recursos humanos, sobre remunerações e a Dun & Bradstreet sobre a situação económico-financeira das empresas, que permitiram analisar o impacte que o desempenho tem na definição das políticas de remuneração. Esta conjugação de dados permite superar uma

limitação apontada por Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998) ao seu estudo sobre as políticas de remuneração em Espanha.

- Quinto, este estudo apresenta uma análise sobre o efeito de variáveis explicativas da remuneração variável, sendo possível uma interpretação transversal dos resultados, com apresentação das relações entre todas as variáveis.

O texto encontra-se estruturado do seguinte modo: no capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura empírica sobre os diversos modelos e teorias económicas relacionadas com políticas de remuneração associadas ao desempenho e sobre as diferentes abordagens relativas à utilização de sistemas alternativos de remuneração. O capítulo 3 aborda o enquadramento teórico relacionado com as políticas de remuneração em vigor, identificando os tipos de remuneração explícitos e implícitos mais frequentemente usados pelas empresas portuguesas. Procede, ainda, a uma abordagem relativa às formas alternativas de remuneração, apresentando os problemas que poderão afectar a sua definição. O capítulo 4 apresenta as principais questões em investigação, define o modelo adoptado no estudo e apresenta o enquadramento das teorias e fontes de conhecimento que permitem formular as hipóteses do estudo.

A descrição dos dados da amostra, incluindo a definição das variáveis sobre as empresas e os seus colaboradores, a análise descritiva sobre políticas de remuneração variável, o modelo econométrico, e a medida das variáveis, é apresentada no capítulo 5. O capítulo 6 apresenta os resultados, com base nos modelos estimados, incluindo a explicação do pagamento de remuneração variável pelas empresas, a identificação dos determinantes da remuneração variável e a comparação com os determinantes da remuneração anual garantida. O capítulo 7 discute e avalia os resultados. As conclusões, no capítulo 8, resumem as principais contribuições para o

conhecimento das políticas de remuneração e incluem sugestões para o desenvolvimento empresarial, limitações do estudo e pistas para futuras investigações.

2 - Revisão da Literatura

2.1 - Introdução

A análise dos determinantes das políticas de remuneração tem atraído a atenção de numerosos estudos oriundos da economia e da sociologia (Parent, 2001 e Bernhardt *et al.*, 2001). A corrente económica considera que a remuneração depende da produtividade dos colaboradores e é função da sua formação, experiência e habilidade, perante o nível hierárquico em que desempenham as suas funções (Becker, 1993).

Uma perspectiva diferente, mais associada à sociologia (Doeringer e Piore, 1971), defende que a remuneração, e outras condições laborais, dependem das estruturas do mercado de trabalho. As diferentes abordagens desta teoria procuram explicar as diferenças existentes nos tipos de emprego dentro das empresas, a partir de diferentes critérios de recrutamento, selecção, formação e promoção da mão-de-obra, por um lado, e por formas diversas de condições de trabalho e promoção, associadas a níveis salariais específicos (Gordon *et al.*, 1973; Doeringer e Piore, 1971). De acordo com esta perspectiva, os mercados de trabalho estão segmentados e as condições laborais e os níveis de remuneração dependem mais dessa segmentação do mercado do que do capital humano dos colaboradores. Os diferentes segmentos de mercado de trabalho interno às empresas assim determinado são denominados como primário e secundário. O mercado primário é composto por empregos em período integral, com estabilidade, e com salários e produtividades relativamente elevados. As promoções e os salários são estabelecidos através de regras dentro das empresas, e são frequentemente adoptados por grandes empresas. O segmento secundário é composto por trabalhadores com qualificações e formação mínimos, que não são integrados em estruturas promocionais. Os salários são relativamente baixos, assim como a produtividade e os hábitos de trabalho não são estáveis, apresentando alta rotatividade, e poucos contratos formais.

A teoria da agência aborda a temática dos incentivos numa perspectiva de contrato óptimo que o principal submete ao agente para, em troca, obter o esforço necessário numa relação em que existe assimetria de informação e objectivos não necessariamente convergentes entre ambos. Diversos estudos e análises suportam-se na teoria da agência para justificarem modelos de incentivos como componente de remuneração: Tirole (1992) estuda o impacto que os interesses divergentes dos agentes têm sobre a elaboração dos contratos bem como a amplitude das delegações atribuídas; Radner (1992) descreve uma teoria de hierarquias formais realçando os aspectos relacionados com o sistema de informação e de controlo; Williamson (1975, 1985) apresenta diversos trabalhos que contribuíram para o desenvolvimento da importância e impacto do sistema de incentivos nas organizações.

Williamson (1975) dá ênfase aos problemas de oportunismo nas relações de mercado, podendo contribuir para a reciprocidade da relação hierárquica. No entanto, também a empresa pode ser palco da existência de comportamento oportunístico originando elevados custos organizacionais e obrigando a um cuidado especial na definição do desenho da estrutura organizacional a implementar para cada negócio. Segundo Ouchi (1981), as empresas deverão desenvolver uma cultura organizacional baseada no conceito de clã, assumindo certas preocupações com a sorte e o tratamento dos trabalhadores, que poderão ser qualificadas como paternalistas, visando promover o envolvimento destes na empresa, esperando em troca lealdade, dedicação e um bom desempenho.

A empresa funciona como plataforma geradora de oportunidades de reconhecimento pessoal e de recompensa baseada em critérios definidos hierarquicamente, abrangendo todo o universo dos colaboradores, conseguindo responder à expectativa e satisfação dos objectivos individuais dos seus colaboradores (Ouchi, 1981).

De um ponto de vista teórico surge a questão: Quais os determinantes que explicam as diversas formas de remuneração existentes nas empresas? Dowling *et al.* (2006) apresentam uma meta-estrutura explicativa das diversas políticas de remuneração (figura 1).

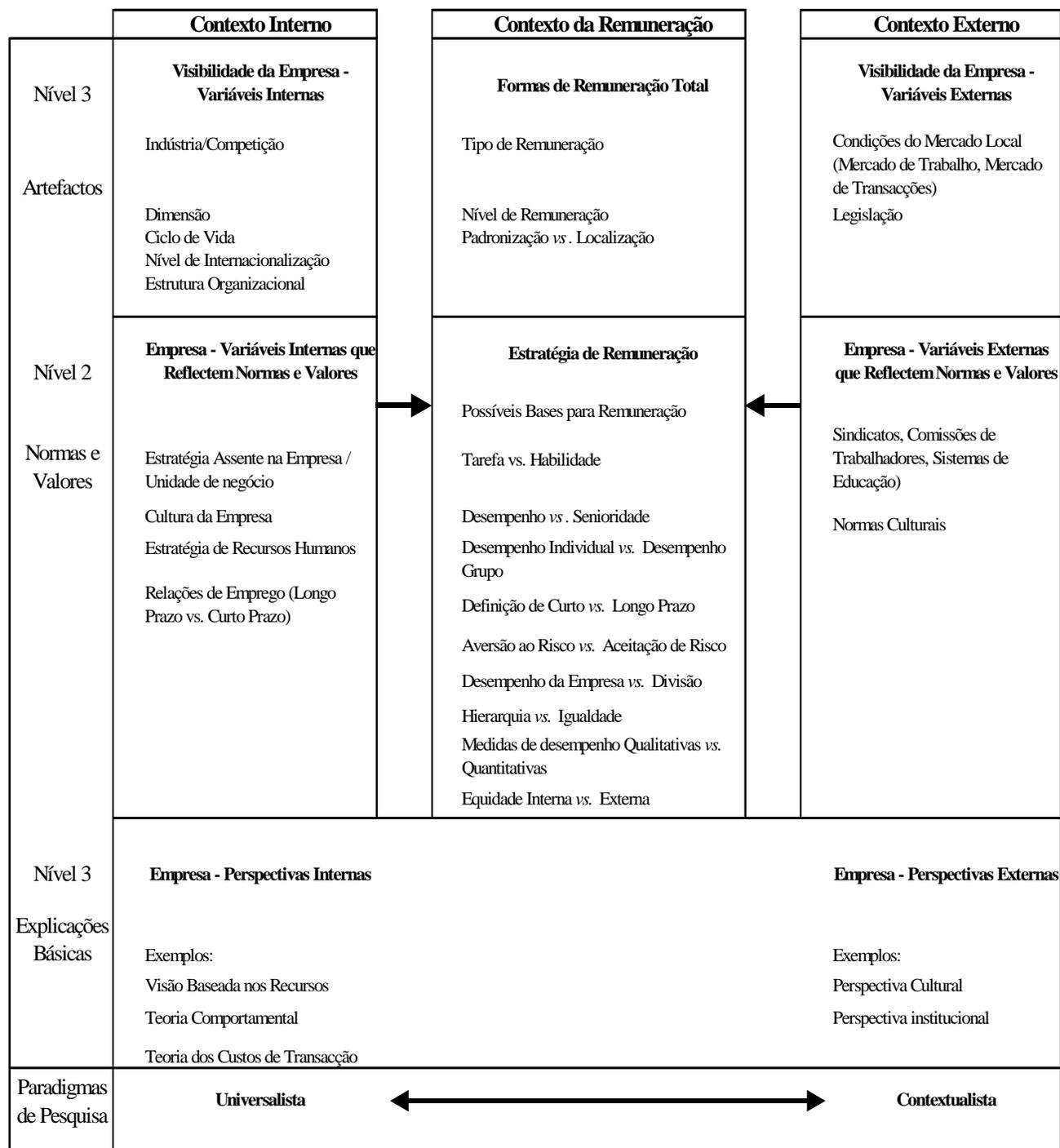


Figura 1 – Meta-Estrutura Explicativa da Complexidade da Remuneração

Fonte: Dowling (2006), adaptado.

Conforme referem os autores a questão de saber se são os factores externos de contexto que influenciam os factores internos e vice-versa, não é relevante dado que a estrutura apresentada tem uma abordagem estática e não considera a dimensão dinâmica dos sistemas de remuneração. Torna-se mais importante compreender a influência de ambos os contextos nas decisões sobre as formas de remuneração escolhidas pelas empresas.

Este capítulo procede à revisão da literatura relevante sobre políticas de remuneração, considerando o papel que a estrutura de segmentação do mercado de trabalho provoca nas oportunidades dos diversos postos de trabalho existentes no mercado, associado à sorte e azar de entrar no mercado primário ou no mercado secundário. De seguida efectua-se uma breve análise à estrutura de propriedade como mecanismo de governação empresarial, tendo em conta a sua importância na procura de uma solução para a divergência de interesses entre agentes e principais. Em seguida apresenta-se a problemática das relações entre o agente e o principal (agência) e o problema dos contratos incompletos e a teoria da empresa. É feita uma referência à teoria dos custos de transacção e conseqüente comparação das abordagens destas correntes de pensamento económico relativamente aos conceitos de remuneração. Considerando o potencial conflito de agência entre os diversos níveis funcionais, faz-se uma abordagem às políticas de remuneração nas empresas funcionais (*U-form*) e nas empresas multidivisionais (*M-form*). Tendo presente a existência de diversas filiais de empresas estrangeiras na base de dados procedeu-se ao estudo e últimas contribuições de investigações sobre qual o papel que as diversas dimensões culturais têm sobre a forma de remuneração. Por último refere-se o papel disciplinador do mercado relativamente ao posicionamento das remunerações.

2.2 - Mercado Interno de Trabalho

Com base nos trabalhos de Doeringer e Piore (1971), Gordon *et al.* (1973) e Baron *et al.* (1986), o mercado interno de trabalho pode ser definido como o conjunto de organizações que definem e gerem as relações de trabalho, e os níveis salariais, por categorias e funções, através de procedimentos administrativos, ao passo que no mercado externo de trabalho os salários, formação e gestão das relações de trabalho são definidos pelo processo normal do mercado (ou seja, oferta e procura).

Os mercados internos de trabalho foram desenvolvidos para atrair, formar e motivar os trabalhadores. Pela sua natureza, os trabalhadores esperam, implicitamente, uma relação de longo prazo com a empresa, o que os leva a sentirem-se relativamente protegidos das pressões existentes no mercado externo.

A grande maioria das reivindicações dos sindicatos e associações de trabalhadores, relacionadas com antiguidade, promoções, controlo das tarefas e, tratamento igual para tarefas iguais, estão implicitamente contempladas neste conceito do mercado interno de trabalho.

Pfeffer e Cohen (1984) sugerem que economistas como Williamson (1981), Ouchi (1980) e Doeringer e Piore (1971) dão grande importância às mudanças tecnológicas, porque o mercado interno de trabalho se encontra mais facilmente em organizações que apresentam fortes índices de evolução tecnológica. É nestas empresas que é mais reconhecida a necessidade de os colaboradores possuírem conhecimentos específicos das tarefas/funções, experiência e formação adquirida ao longo da vida activa. Assim, para estes colaboradores, a rotatividade entre empresas fica demasiado dispendiosa tornando-se, deste modo, num vínculo mais permanente e por períodos mais alargados, do que os verificados no mercado externo de trabalho.

A segmentação do mercado de trabalho pode ser definida genericamente como uma situação na qual trabalhadores com igual nível de qualificação recebem salários diferentes. A origem deste

conceito remonta a Adam Smith e John Stewart Mill, embora o conceito de segmentação apenas tenha ganho notoriedade na década de 70, com o trabalho de Doeringer e Piore (1971), que apresenta as hipóteses fundamentais das teorias dos mercados de trabalho e de dualidade. Em linhas gerais, Doeringer e Piore argumentam que os postos de trabalho se encontram definidos em dois tipos de mercado de trabalho:

- O mercado primário é caracterizado por hábitos de trabalho e emprego estáveis, salários relativamente altos, produtividade alta, progresso técnico, existência de carreiras com promoção dentro das próprias empresas, oferta de formação no local de trabalho (*on-the job training*), promoção por antiguidade, etc. O mercado interno de trabalho encontra-se alicerçado em quatro factores, interligados entre si:

- a) uma relação laboral de longo prazo;

- b) para uma determinada função, apenas os lugares mais baixos da hierarquia seriam preenchidos através de recrutamento externo (*ports of entry*), ao passo que os outros lugares seriam ocupados internamente, através de mobilidade – promoções (*mobility chain*);

- c) a formação no local de trabalho apresenta um papel muito importante;

- d) os salários são definidos por regras administrativas – como por exemplo a senioridade – e, com excepção das posições de entrada (*port of entry*), estão desfasados do que se verifica no mercado externo.

- O mercado secundário é caracterizado por alta rotatividade de mão-de-obra, salários relativamente baixos, más condições de trabalho, baixa produtividade, estagnação tecnológica e níveis relativamente altos de desemprego. Empregos neste mercado exigem (e oferecem) fraca formação (apenas básica), as oportunidades de aprendizagem no local de trabalho são quase nulas e é exigido um nível mínimo de

qualificação. Aos trabalhadores está praticamente vedado o aumento salarial através de formação ou progressão na carreira, dada a sua inexistência.

Nesta perspectiva de dualidade de mercados de trabalho, Acemoglu (2001) refere que se um trabalhador consegue um emprego bom/mau parece ser parcialmente uma questão de sorte.

Verificam-se exigências à entrada no sector primário e trabalhadores rigorosamente iguais podem estar empregados em sectores diferentes por mero acaso (Krause e Lubik, 2004). A figura 2 evidencia o perfil de salários de uma área funcional para trabalhadores em empresas más, de baixos salários, e em empresas boas de altos salários.

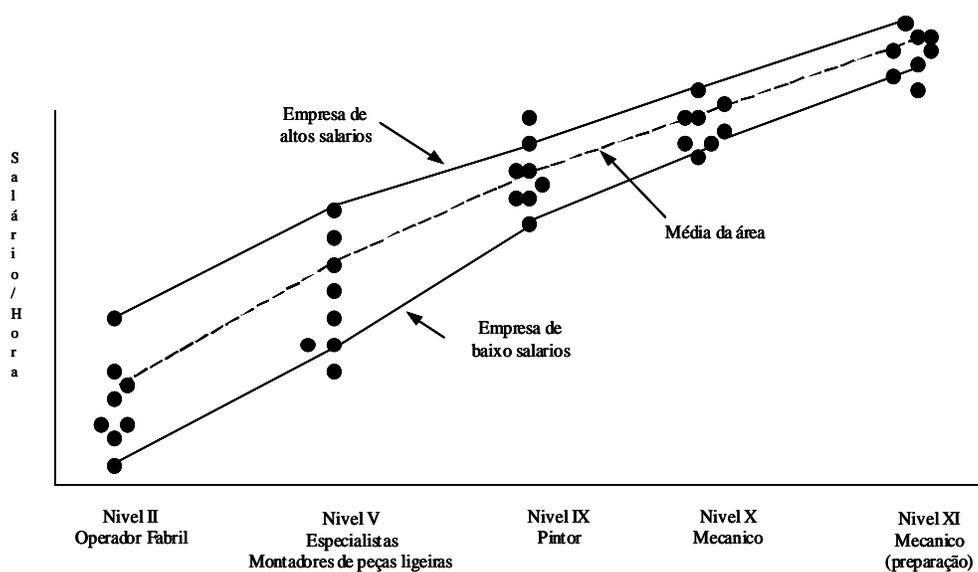


Figura 2 – Perfil de Salários de uma Área Funcional

Fonte: Doeringer e Piore (1971), adaptado.

De forma a sobreviverem na vaga de aumentos globais de competitividade, as empresas têm tentado reduzir os seus custos e procurado aumentos de produtividade. Esta realidade tem colocado uma forte pressão negativa, particularmente nos salários de mais baixos níveis, ao passo que os trabalhadores de níveis educacionais mais elevados e mais bem posicionados nos diversos níveis hierárquicos têm vindo a ser premiados (Acemoglu, 2001). Neste mercado cada vez mais

bifurcado, trabalhadores com poucas habilidades e formação, têm visto o seu poder de negociação baixar face aos outros, que já se encontram em níveis superiores e com crescimento de rendimentos sempre superiores (Acemoglu, 2001).

De referir que o mercado secundário identifica-se com a maioria das nossas PME's que, dada a sua pequena dimensão, associada à estrutura familiar de capitais e às crescentes dificuldades de concorrência nos segmentos em que actuam, dificilmente conseguem reter os melhores colaboradores. Uma das variáveis que pode contribuir para inverter esta tendência passa pela formação profissional dos colaboradores ao longo da vida activa. A formação profissional dá a possibilidade aos colaboradores de adquirirem ou aperfeiçoarem os conhecimentos, as qualificações e os comportamentos necessários para assumirem com competência as funções actuais e as que lhes virão a ser exigidas no futuro.

Assume-se, deste modo, como um factor diferencial estratégico para o desenvolvimento das empresas, na medida em que permite uma constante adequação ao meio envolvente e acrescenta valor ao que é produzido. A formação deve ser encarada como um recurso a utilizar para atingir determinados fins, como melhorar a qualidade do trabalho, preparar o profissional para o melhor desempenho da sua função, melhorar os pontos fracos e reforçar as suas competências (Krause e Lubik, 2004).

Infelizmente, a maioria das nossas PME's continua a considerar a formação como um custo e não como um investimento, traçando desta forma um futuro próximo mais difícil, onde a sua desadequação às necessidades de actualização e modernização lhes dificultam e comprometem a continuidade do negócio.

Doeringer e Piore (1971) justificam o aparecimento da segmentação do mercado de trabalho, entre primário e secundário, como resultado:

- da crescente especificidade das funções nas empresas, definindo especificidade de função como um conjunto de conhecimentos e habilidades úteis apenas para determinadas tarefas que caracterizam uma função numa determinada empresa.
- da formação no local de trabalho (*on the job training*);
- na aquisição de qualificações necessárias para o desempenho; e,
- da influência das normas internas existentes no interior da empresa.

Levine (2002) afirma que a existência de um contrato de trabalho onde, implicitamente, oferece segurança de emprego em troca do esforço do trabalhador é uma das características do mercado interno de trabalho.

Nos empregos do sector primário, os novos colaboradores só são contratados para ocupar determinadas funções, desenhadas especificamente com esse objectivo, a partir dos quais podem evoluir dentro da estrutura organizacional da empresa.

Quando surge um mercado interno de trabalho específico, no mercado global de trabalho, alguns trabalhadores e funções são autenticamente retirados da procura/oferta do mercado global, fazendo com que outras empresas assumam a mesma atitude (Doeringer e Piore (1971, Gallie *et al.*, 1998). Desta forma, os gestores agirão de forma a manterem a sua posição competitiva, quer no mercado de trabalho quer na própria empresa. Trabalhadores e gestores procurarão estabilizar as relações laborais, reforçando, deste modo, o mercado interno de trabalho. A possibilidade de os colaboradores se transferirem do mercado secundário para o mercado primário, está bastante condicionada pelo simples facto de terem estado no mercado secundário, associado ao forte hermetismo criado pelo mercado primário na definição das suas barreiras à entrada nos seus mercados internos de trabalho (Levine, 2002).

A existência de contratos de trabalho com características de longo prazo é uma realidade, em que a remuneração durante um período de vigência do contrato, diverge das condições médias

praticadas no mercado externo de trabalho, tendo por base a existência de um incentivo relacionado com a produtividade e a remuneração auferida em cada momento (Gautié, 2003).

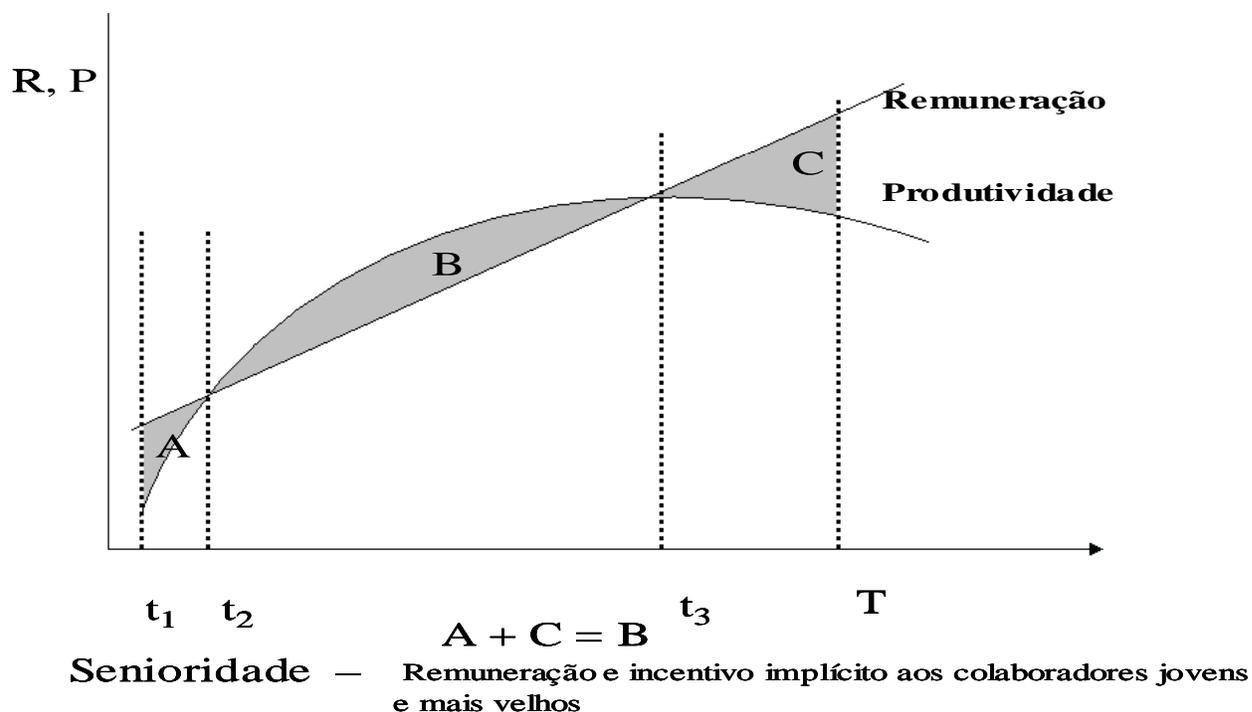


Figura 3 – Incentivo à Antiguidade e Permanência

Fonte: Gautié (2003), adaptado.

Esta situação está ilustrada na figura 3, onde R e P representam a remuneração e a produtividade (marginal), respectivamente. Durante a fase inicial (de t_1 a t_2), os trabalhadores mais jovens, no início de carreira, recebem um valor de remuneração superior à sua produtividade. Situações de existência de salário mínimo poderão forçar as empresas a pagar aos jovens acima da sua produtividade. Durante a segunda fase (de t_2 a t_3), os trabalhadores em idade média são remunerados abaixo da sua produtividade. Nesta fase a empresa consegue dois objectivos:

- a) recuperar alguns custos relacionados com o investimento realizado no seu capital humano, durante a fase anterior; e
- b) conceder incentivos aos trabalhadores mais antigos.

Durante a fase final, são remunerados, outra vez, acima da sua produtividade, o que se justifica pela razão já referida anteriormente, relativa aos incentivos da segunda fase, considerando que as remunerações continuam a aumentar em linha com a antiguidade até ao fim das carreiras. Numa perspectiva temporal longitudinal, estes perfis de remuneração e de produtividade igualizam o valor actual acumulado ao longo da carreira do trabalhador. Mas, numa perspectiva transversal, e num determinado momento do tempo, os trabalhadores de idade média estão a subsidiar quer os trabalhadores mais jovens, quer os mais velhos. Segundo Lazear (1979, 2000), tanto os trabalhadores como as empresas assumem este tipo de contratos implícitos para desencorajar oportunismo e desleixo por parte do trabalhador, empurrando a remuneração marginal para o fim do contrato.

Este sistema de subsídio implícito aos colaboradores mais jovens e aos mais velhos tem-se desmantelado desde meados da década de 80, devido às fortes mudanças tecnológicas e, segundo Lazear (2000), o maior nível de educação que o mercado de trabalho disponibiliza tem, tendencialmente, enfraquecido a importância da formação dada pela própria empresa (*on-the-job training*), no âmbito do conceito de mercado interno de trabalho.

A tendência actual é remunerar os trabalhadores com base na sua produtividade, tendo como referência a sua experiência profissional e habilidade, conduzindo a pacotes de remuneração actual igual à produtividade actual (Gautié, 2003).

Assim, se os colaboradores mais jovens e mais antigos beneficiavam do subsídio implícito, compreende-se que muitos tenham sido penalizados pelas alterações verificadas no mercado de trabalho, através da queda dos salários relativos e/ou aumento do desemprego em países onde os salários não são flexíveis. Este é o caso de Portugal, dada a sua malha empresarial estar fortemente alicerçada em PME's e, mais particularmente, concentrada em sectores de actividade onde o mercado secundário de trabalho predomina. Estes sectores apresentam geralmente baixos índices

de investimento em capital intensivo, associado à deslocalização de unidades industriais para países com níveis salariais mais baixos.

A estabilidade do emprego tem sido a principal característica do mercado interno de trabalho. Com estabilidade surge rigidez e irreversibilidade nas regras e procedimentos administrativos características do mercado interno de trabalho. Não são só irreversíveis, dado que à medida que se vão consolidando, tendem a ser adoptados pela maioria das outras empresas com características semelhantes (Krause e Lubik, 2004), potenciando um mercado interno de trabalho alargado, mas segmentado pelas especificidades próprias de cada empresa.

Os principais, na perspectiva da teoria da agência, defendem a existência do mercado interno de trabalho, pois reduzem significativamente os custos relacionados com a rotação, nomeadamente os relativos a trabalhadores que adquiriram experiências, conhecimentos e habilidades específicas da empresa.

Considerando que os conhecimentos e habilidades não são transferíveis entre empresas, que os trabalhadores procuram estabilidade através de incentivos económicos e que, além disso, a mobilidade acaba por ser bastante difícil e frustrante, pela acção desenvolvida nos outros mercados internos de trabalho, os trabalhadores sentem-se mais protegidos nestes mercados e reconhecem os privilégios de que auferem.

O início deste milénio caracterizou-se por um período de recessão, com feroz competição, globalização da economia, e rápidas mudanças tecnológicas. Este ambiente fortemente competitivo originou uma grande pressão nas empresas que, para alcançarem os seus objectivos com o mínimo de recursos possíveis, muitas vezes optaram por soluções envolvendo: despedimentos massivos, reestruturação de grupos empresariais, e/ou fusão de negócios entre empresas, que operavam concorrencialmente nos mesmos segmentos de mercado, em busca de sinergias e de economias de escala.

Passado este período de recessão, as empresas tentam a todo o custo manter as suas estruturas emagrecidas, elevando os níveis de produtividade, sem aumentar o número de colaboradores. Este contexto leva os colaboradores a trabalhar mais eficientemente e, se necessário, dedicar maior número de horas, de forma a realizar o que lhes é solicitado. Uma conjuntura em que existe um excesso de oferta de trabalhadores qualificados, os colaboradores com contrato de trabalho sentem-se sujeitos a permanente pressão, dado ser possível a sua empresa recrutar no mercado externo de trabalho. Os trabalhadores não sentem protecção do seu posto de trabalho, nem que essa situação de estabilidade seja uma realidade.

A destabilização generalizada do mercado interno de trabalho (Caroli, 2003; Gautié, 2003 e Lazear e Oyer, 2004) verificada nas grandes empresas, através de operações de *downsizing*, subcontratação e a utilização de trabalhadores com vínculo laboral precário são a evidência mais visível da não continuação de garantia de emprego a médio e longo prazo, bem como a dificuldade na realização da carreira profissional dentro de uma única empresa. Rose (1995) e Tilly (1997), afirmam que nesta situação de redução de segurança e de mobilidade de trabalhadores entre empresas, e já não só no interior das empresas, são os trabalhadores menos experientes e de níveis inferiores os que tendem a ter, não só as suas condições laborais, bem como os seus salários mais deteriorados, ao passo que os trabalhadores mais experientes não parecem ser grandemente afectados pela nova realidade. A progressão na carreira além de ser possível através de promoções na linha da função desempenhada, assume muitas vezes situações de movimento dentro da área funcional mas em linhas de carreiras diferentes. Com o exemplo da figura 4, tendo por base a carreira de um gestor financeiro, é perceptível a evolução ao longo do seu percurso profissional, sem haver movimento entre funções através de duas hipóteses:

- 1) por preenchimento de lugares vagos (V na figura), através de promoção ou,

2) através de progressão na carreira (Senioridade, S na figura), onde o tempo nessa categoria é o parâmetro que influencia a subida de nível.

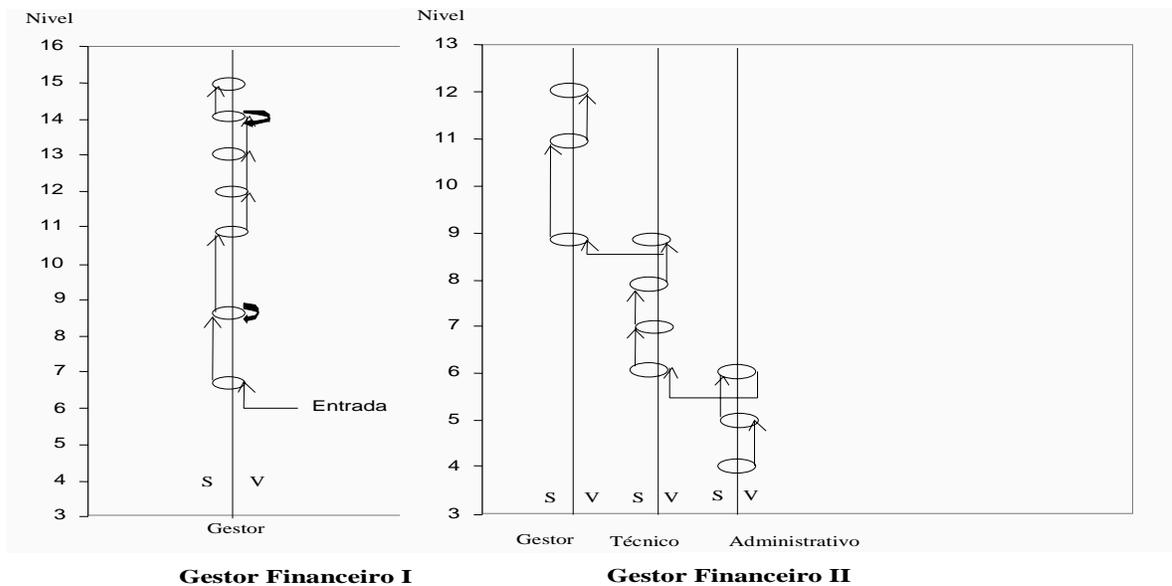


Figura 4 – Distribuição de Movimentos por Níveis baseada em Lugares Vagos (V) e em Senioridade (S).

Fonte: Fraja (1995), adaptado.

A teoria dos torneios na esfera desportiva serve de base à realidade dos concursos internos de promoções para lugares/funções no interior das empresas – mercado interno de trabalho. A empresa nivela os seus colaboradores de acordo com o seu desempenho, sendo alguns deles promovidos. Quando um colaborador é promovido recebe um prémio composto por duas partes: um aumento salarial e a oportunidade de participar em futuros torneios para promoção a lugar hierarquicamente superior ao ocupado presentemente.

A existência desta realidade implica que o esforço despendido por cada um dos colaboradores, bem como a sorte relativa durante o processo de promoção e a estrutura salarial da empresa deverão estar interligados. No caso das empresas familiares, a pertença à família que controla o capital e a gestão pode criar uma situação de privilégio no processo de promoção.

Na estrutura hierárquica da empresa, os colaboradores competem por promoção e as empresas criam uma estrutura salarial associada a diferentes níveis salariais de forma a criarem um espírito de competição interno para lutarem por lugares mais altos na hierarquia, geralmente associados a níveis salariais mais elevados (Fraja, 1995; Bayo-Moriones e Huerta-Arribas, 2002). Os resultados do estudo realizado na fábrica da Opel em Figueruelas, Espanha, em 1997, mostraram aumentos de salário na ordem dos 20%, no que se refere aos trabalhadores que foram promovidos de operários especializados de linha para encarregados de postos de trabalho. Estes aumentos são ligeiramente superiores aos encontrados por Pergamit e Veum (1999), em empresas dos Estados Unidos. Neste estudo, 30% das promoções verificadas não implicaram qualquer mudança nas tarefas/funções dos promovidos, o que pode ser interpretado como uma forma de proporcionar mecanismos de incentivos a médio prazo utilizando o sistema das promoções. Baker *et al.* (1994a) encontraram aumentos de 5,1% a 7,4% na remuneração dos trabalhadores que tinham sido promovidos para o nível imediatamente superior.

O uso das promoções internas para ocupar lugares em aberto, em níveis superiores, torna-se uma ferramenta que deverá ser encarada como parte do sistema de incentivos (Lazear e Rosen, 1981; Ortín-Angel e Salas-Fumás, 1998; Lemistre, 2000; Pergamit e Veum, 1999).

Segundo Baker *et al.* (1988), as empresas deverão ter em atenção alguns problemas relacionados com as promoções:

- a) os incentivos gerados pela oportunidade de promoção dependem da probabilidade de promoção que, por sua vez, depende da chefia superior;
- b) sistemas de remuneração baseados na promoção requerem um crescimento organizacional que alimente o sistema. Assim, este sistema tende a aplicar-se bem em empresas em crescimento, mas pode originar problemas em empresas cujo crescimento

seja lento, ou se situem em sectores de actividade cujo ciclo de vida se encontre em fase de maturidade, ou até, encontrarem-se em fase de redução da sua dimensão.

Ao promoverem um colaborador que tenha apresentado bom desempenho num determinado posto de trabalho, as empresas podem estar a transferi-lo para um posto para o qual ele poderá não estar bem preparado. Segundo Fairburn e Malcomson (2001), esta situação é uma versão intermédia do *Princípio de Peter*³, em que as promoções são utilizadas para fornecer incentivos mas, caso os trabalhadores sejam avessos ao risco, os padrões para a promoção podem ser diminuídos quando comparado com aqueles que existiriam se houvesse apenas uma preocupação com a alocação eficiente. Deste modo, a empresa está a promover conscientemente trabalhadores para postos que estão acima das suas capacidades, no pressuposto de que seriam mais produtivos em postos de trabalho posicionados em patamares mais baixos na hierarquia organizacional. Por outro lado, Lazear (2001) refere que o *Princípio de Peter* pode ser resultado de uma insatisfação após a promoção, decorrendo do facto dos colaboradores não serem tão eficientes depois da promoção ou então porque os colaboradores estavam mais bem inseridos na função anterior, face às suas competências.

White (1970) introduziu e explorou as consequências de lugares vagos ao longo das cadeias hierárquicas: se o trabalhador A é promovido do nível 2 para o nível 3, cria uma oportunidade y para o trabalhador B ser promovido do nível 1 para o nível 2. Deste modo, os colaboradores têm interesse na promoção do seu chefe. Caso ele não seja promovido dentro de um certo período de tempo, o seu subordinado imediato não tem oportunidade de subida, dado que o lugar está preenchido. A falta de lugares vagos em algumas áreas/funções de empresa é muitas vezes a razão para a movimentação de trabalhadores para outras carreiras, inseridas ou não na mesma área funcional, passando a outra categoria de salário mais elevado através do reconhecimento da sua

³ Segundo Laurence Peter e Raymond Hull (1973), “todo o empregado tende a ser promovido até ao seu nível de incompetência”

senioridade e do real conhecimento adquirido na empresa através do desempenho reconhecido pelas chefias.

Empresas com dimensão suficiente para estabelecerem o seu próprio mercado interno de trabalho deverão ter ferramentas de análise que lhes permita conhecer, por níveis hierárquicos, as entradas e saídas, internas e externas, bem como a mobilidade associada a promoções ou deslocações laterais.

A figura 5 exemplifica uma possível solução de análise:

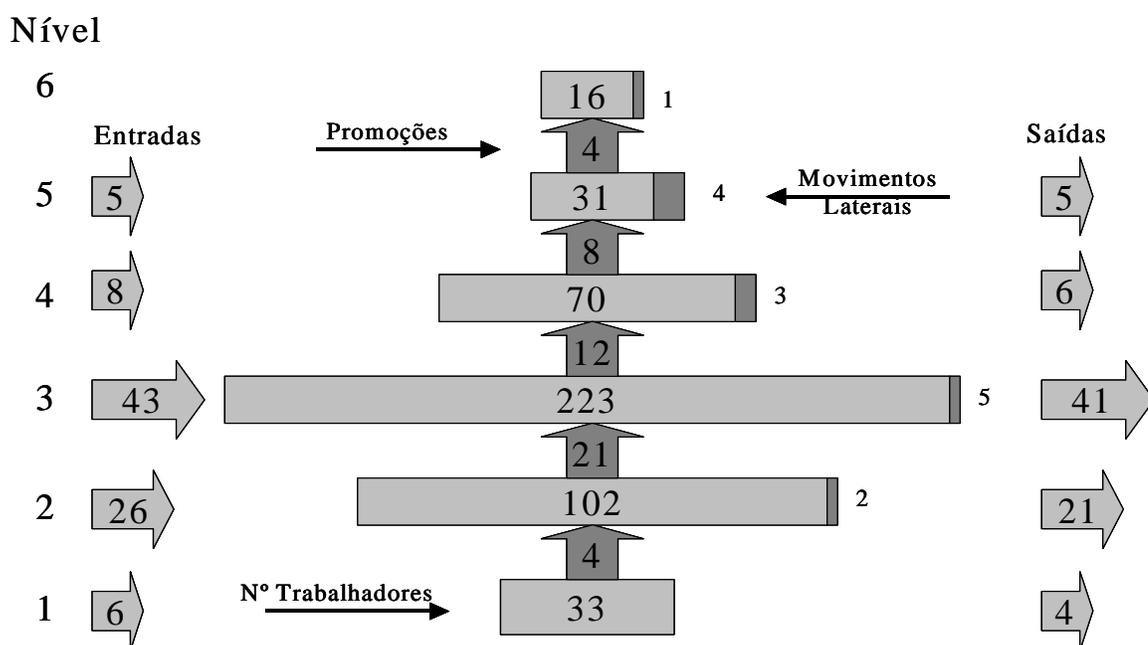


Figura 5 – Mercado Interno de Trabalho –Mapa de Análise

Fonte: HayGroup (2004), adaptado.

O sistema de contratação e de promoção isola a determinação dos salários nos postos de trabalho hierarquicamente superiores das pressões da realidade económica externa, dado que os candidatos internos não sofrem a concorrência directa dos potenciais interessados, que se encontram exteriores à empresa (Fraja, 1995). Assim, a empresa também ganha poder de negociação, dado que as oportunidades internas, disponibilizadas aos seus trabalhadores são

melhores do que as alternativas externas. Nesta perspectiva, para que a oportunidade interna dos colaboradores seja melhor que a externa, a remuneração terá de ser superior ao do ponto de equilíbrio. Num trabalho recente sobre a estrutura de salários e mobilidade interna, relativa à realidade das empresas suecas, Lazear e Oyer (2004), referem que as empresas têm de seguir, como referência, o mercado externo de trabalho sempre que têm de decidir níveis salariais. Uma das suas principais conclusões é que as empresas privilegiam movimentações internas e conseqüentemente o preenchimento de lugares aumenta por patamares hierárquicos, mas necessidades específicas fazem as empresas recorrer também ao mercado externo, o que evidencia a necessidade de um substancial número de recrutamentos do exterior em todas as funções e níveis hierárquicos. Referem que o recrutamento através de movimentações internas é superior nos níveis mais altos onde, mesmo assim, 12-15% dos postos de trabalho são preenchidos exteriormente o que indicia uma razoável rotação ao longo dos diversos níveis hierárquicos.

De acordo com a teoria do mercado interno de trabalho os incentivos fazem parte do sistema de remuneração nas empresas hierarquicamente organizadas, estando os salários definidos com base nas funções e posição hierárquica, aumentando a remuneração total à medida que se vai subindo na estrutura hierárquica da organização. Para Lazear (1995) um dos objectivos que a promoção dos colaboradores representa tem a ver com a colocação dos indivíduos em postos de trabalho para os quais tenham, potencialmente, maior aptidão, ou funciona como uma forma de incentivo e recompensa por bom desempenho.

2.3 - Separação entre Propriedade e Controlo nas Empresas

A base dos estudos teóricos e empíricos sobre a relação entre estrutura de propriedade, criação de valor e desempenho da empresa, foi iniciada há mais de 70 anos pelo trabalho pioneiro de Berle

e Means (1932). Este tema recebeu um impulso decisivo com a teoria da agência por Jensen e Meckling (1976) e Fama e Jensen (1983,1983a).

A premissa comum entre os estudos iniciais é a de que, gestores e proprietários podem possuir interesses e objectivos específicos, dado que os accionistas/proprietários procuram a maximização do valor da empresa enquanto a função de utilidade dos gestores pode incluir objectivos ao nível da influência, poder, segurança ou outras não necessariamente coincidentes com os objectivos dos proprietários. Neste contexto, vários mecanismos de governação empresarial – entre as quais se inclui a estrutura de propriedade – têm sido estudados na procura de uma melhor proposta para a solução de divergência de interesses e minimização dos custos associados.

O problema relacionado com a estrutura de propriedade e de controlo foi pela primeira vez citado por Adam Smith (1776) no seu trabalho “*The Wealth of Nations*”, apontando a negligência e esbanjamento por parte dos gestores que acontece quando aqueles que administram a empresa o fazem com o dinheiro dos outros e não com o deles próprios. Naquele período, anterior à Revolução Industrial, as empresas eram relativamente pequenas, fechadas e com propriedade concentrada nas mãos de indivíduos ou de famílias, não existindo evidência empírica sobre a intensidade deste problema.

Com a publicação de “*The Modern Corporation and Private Property*” em 1932, Merle e Means trouxeram à discussão a problemática da separação entre propriedade e controlo, que apontam como o paradigma central da teoria económica, considerando que a separação entre propriedade e controlo cria condições para a divergência de interesses entre proprietários eliminando os mecanismos anteriores para limitar o abuso de poder.

Perante a dispersão da propriedade, os accionistas, detentores dos activos das empresas, tendem a perder o controlo da utilização dos seus recursos. Berle e Means observam que o nível tecnológico provocou um crescimento exponencial do tecido empresarial tornando as empresas

demasiado grandes e complexas, pelo que naturalmente não podiam permanecer nas mãos de um único dono e desta forma serem controladas por uma única família ou um único indivíduo. As empresas passam a estar bastante dispersas proporcionando um crescimento e fortalecimento do poder dos gestores para agirem de acordo com os seus próprios interesses e não no dos accionistas.

Um dos principais problemas que se coloca assenta na dificuldade em controlar as actividades desenvolvidas pelos colaboradores na execução das tarefas e em assegurar o cumprimento dos objectivos dos proprietários.

Ouchi (1981) propôs a teoria Z e a sua aplicação às empresas norte-americanas como meio de atenuar a progressiva alienação sentida pelos trabalhadores face ao trabalho e à empresa.

Ouchi defende um conjunto de ideias, experiências e princípios extraídos do estilo de gestão japonês, baseado em três pilares:

- emprego vitalício, assumindo que o colaborador ingressa no mercado de trabalho após conclusão dos estudos e tende a permanecer na mesma empresa durante toda a vida;
- remuneração por antiguidade, que inclui gratificações concedidas duas ou três vezes por ano com base nos resultados económicos da empresa;
- existência de sindicatos por empresa, procurando estabelecer uma relação que favoreça a aplicação de uma política sindical coordenada com a política de negócios da empresa, instituindo uma convergência de objectivos.

Enquanto meio de fortalecer a cultura das empresas, procura oferecer aos trabalhadores mais do que um trabalho. Defende que empregadores e empregados partilham dos mesmos pressupostos, tendem a criar uma visão comum, onde os trabalhadores têm um grau de envolvimento similar ao dos gestores sempre que existe um sistema de recompensas e incentivos eficaz. Para Ouchi, as empresas ocidentais assumiram um papel claramente dicotómico em relação

à sua missão, deixando de desenvolver o seu lado humanístico, a sua responsabilidade humanizadora enquanto projecto social, enfatizando apenas o lado económico. Ao proceder desta forma, as empresas ocidentais terão enfraquecido a sua missão cultural e humanizadora e teriam dado início a um processo de decadência (Ouchi, 1980). Estabelece a tese de que a causa do sucesso japonês estaria ligada às peculiaridades do trabalhador japonês simbolizado por valores como a obediência e o trabalho em grupo. A figura do empresário continuaria a assegurar a função de protecção e dependência, simbolizada pela realidade do contrato de trabalho vitalício.

Ainda, segundo Ouchi (1979), as formas básicas de controlo são: o mercado, a hierarquia e o clã (quadro 1).

Forma	Mecanismos	Alvo	Objectivo	Forma assumida
Mercado	Preços, lucros	Competição, transacções económicas	Resultados	Controlo de Resultados
Burocracia	Regras, vigilância	Hierarquia, autoridade legítima	Ações	Controlo de comportamentos
Clã	Empenhamento, socialização	Confiança, tradição	Valores	Controlo simbólico ou psicológico

Quadro 1 – Formas de Controlo

Fonte: Ouchi (1979), adaptado.

Quando as organizações participam no mercado, os preços e os resultados obtidos podem ser usados para avaliar e controlar o respectivo desempenho. Caso uma empresa adopte uma estrutura multidivisional (ou forma M), este tipo de controlo permite decidir, por exemplo, em que áreas investir e em que áreas desinvestir. Quando as organizações não podem recorrer ao mercado, podem optar pela hierarquia: uma combinação de regras, procedimentos, documentação e vigilância (Ouchi, 1979), que permite padronizar o comportamento e torná-lo previsível. Neste caso, em vez de recompensar as unidades organizacionais pelo seu desempenho no mercado, recompensam-se indivíduos pelo cumprimento das regras. Caso se verifiquem situações muito complexas e/ou níveis elevados de ambiguidade, muitas vezes opta-se por uma terceira forma de

controle: o clã. As regras são interiorizadas pelos colaboradores através do processo de socialização. A manutenção da coesão e o alinhamento dos objetivos do grupo com os da organização são mais importantes que a obediência a regras escritas (Ouchi, 1979). Na sua perspectiva, as organizações usam habitualmente uma combinação destas várias formas de controle, embora manifestando preferência por uma delas.

As novas tecnologias da informação aumentaram o âmbito e alcance da monitorização do trabalho, sendo potencialmente elevado o nível de controle exercido através dos meios informáticos. Considerando que a noção de trabalho passa nas novas organizações por um aumento da delegação, confiança e autonomia, a conotação negativa deste tipo de controle transmite uma imagem de suspeição, desconfiança e desobediência (Sewell, 1998).

2.4 - Teoria da Agência

A teoria da agência veio ajudar a clarificar este problema ao estudar a relação de troca entre duas partes, o principal e o agente. De acordo com esta teoria, e com base em (Eggertsson, 1995) uma relação de agência ocorre quando o principal delega alguns direitos a um agente que está obrigado através de um contrato (formal ou informal) a representar os interesses do principal em troca de uma remuneração. Neste tipo de relação, quando há informação perfeita e livre, é relativamente fácil o principal acompanhar o desempenho do agente e estabelecer um conjunto de sanções e de incentivos. No entanto, é geralmente o agente quem dispõe de mais informação pois é ele que detém o conhecimento e domínio sobre a tecnologia para a produção de bens e serviços. Na ausência de informação ou quando esta não está acessível ao principal ser-lhe-á mais difícil controlar o desempenho do agente e estabelecer um sistema de incentivos adequado. Assim, de acordo com a teoria da agência, as relações entre principal e agente caracterizam-se por:

- a) assimetria de informação – o agente dispõe de mais informação sobre o detalhe das tarefas a executar do que o principal;
- b) os interesses das partes envolvidas (principal e agente) podem não coincidir ou mesmo ser conflituosas;
- c) a existência de comportamentos egoístas e oportunistas por parte dos agentes conduz a custos mais elevados para o principal.

Segundo Walsh (1995), a existência de problemas de agência nas empresas implica que os problemas na relação entre principal e agente são agravados quanto maior for o número de níveis hierárquicos na empresa, pois haverá mais relações deste tipo. Nestas circunstâncias, os problemas atrás referidos levam o principal a adoptar meios de controlar e melhorar a monitorização dos agentes, nomeadamente com o recurso a formas contratuais.

Sob esta perspectiva, o contrato de trabalho é elaborado numa forma incompleta relativamente à relação do empregador (principal) com o colaborador (agente), apresentando um grau de incerteza sobre quais as tarefas a desempenhar e as consequências em futuras contingências.

Os primeiros estudos baseados na teoria da agência – Spence e Zeckhauser (1971) e Ross (1973) – preocupam-se com os problemas inerentes à elaboração de contratos em condições de informação assimétrica, analisando a estrutura de remuneração dos gestores no alinhamento dos seus interesses com os dos accionistas ou proprietários. Jensen e Meckling (1976), debruçaram-se sobre os custos de agência e, na sua perspectiva, a empresa é vista como uma série de contratos entre os vários *stakeholders* (nomeadamente empregados, gestores, credores, accionistas, clientes e fornecedores), que têm um interesse directo nas suas actividades.

Conforme referido anteriormente, o problema de agência surge do conflito de interesses que pode resultar da separação entre propriedade (dos accionistas) e controlo (dos gestores) dentro da empresa.

Os problemas de agência provenientes do conflito de interesses podem encontrar-se em todas as actividades de cooperação entre indivíduos, quer elas ocorram ou não nem situação de hierarquia entre principal-agente (Jensen e Meckling, 1976; Pratt e Zeckhauser, 1995).

Marschak (1955) e Arrow (1963, 1995) reconhecem que, quanto maior a delegação atribuída ao agente, maior a probabilidade de um comportamento oportunístico, referindo que o conhecimento e experiência especializado foi uma das razões porque o agente foi seleccionado, pelo que o principal não pode esperar conseguir controlar totalmente o desempenho do agente.

A existência de contratos de trabalho, incluindo o modelo de remuneração dos gestores, apresenta-se como uma tentativa para alinhar os interesses dos gestores com os dos accionistas. O contrato de remuneração deverá garantir aos gestores níveis competitivos de rendimento, para que este dê o seu melhor esforço no incremento de valor da empresa, maximizando a rendibilidade do investimento realizado pelos accionistas (Ehrenberg e Smith, 2000). Bebchuk e Fried (2003) designam como contracto eficiente, o que inclua um desenho de modelo de remuneração que potencie um elevado desempenho por parte dos gestores com vista à maximização do valor da empresa. A remuneração dos gestores apresenta-se como um remédio (parcial) para a resolução do problema de agência, onde os accionistas tentam desenhar modelos de remuneração e incentivos, eficientes para maximizar o valor da empresa.

Este modelo gera dois pontos de vista diferentes no que diz respeito à remuneração dos gestores. Numa primeira perspectiva, a remuneração dos gestores reduz os custos de agência que resultam do desalinhamento de interesses entre gestores e accionistas. A teoria da agência defende que o contrato de remuneração baseado no desempenho, relacionando a remuneração do gestor com a criação de valor para o accionista, através de indicadores de desempenho tais como preço das acções ou objectivos financeiros, é uma ferramenta muito forte na atracção, retenção e

motivação dos gestores para alcançarem os objectivos traçados pelos accionistas (Jensen e Murphy, 2004, 1990; Hall e Liebman, 1997; Holmstrom e Kaplan, 2003).

Noutra perspectiva, a remuneração dos gestores também pode ser encarada como um custo de agência dado ser um forte instrumento de utilização oportunística por parte dos gestores, sempre que apresentam interesses desalinhados com a empresa (Bebchuck e Fried, 2004; Hill e Yablon, 2002; Bebchuck *et al.* 2002).

Para Jensen e Meckling (2001) o agente e o principal quando entidades distintas, podem ter atitudes distintas em resultado da própria natureza humana. Com base nesse trabalho propõem um modelo simplificado para a compreensão do comportamento humano, onde defendem a ideia que os indivíduos podem desejar maximizar uma função de utilidade própria, ou seja, o comportamento de cada indivíduo baseia-se no seu próprio conjunto de preferências e de objectivos, evidenciando um comportamento egocêntrico e potencialmente oportunístico. Cria-se, deste modo, o modelo de suporte à hipótese base da teoria da agência: a não existência de agente perfeito o que, desta forma, abre espaço à existência de incongruências entre o comportamento desejado pelo principal e o efectivamente realizado pelo agente.

Um factor importante relacionado com a sobrevivência das organizações passa pelo controlo dos problemas de agência que geram custos, definidos por Jensen e Meckling (1976) como sendo o somatório:

- dos custos de elaboração e estruturação dos contratos entre principal e o agente;
- das despesas de acompanhamento das actividades dos agentes, como custos de preparação e elaboração de relatórios, sistemas de informação e divulgação;
- dos gastos realizados pelos próprios agentes, para promoverem a transparência entre eles e o principal;

- das perdas residuais, relativas à redução da riqueza do principal por divergência dos interesses e decisões do agente em relação ao principal.

Segundo Walker (2005), os custos de agência resultam da falta de transparência entre a acção do agente e as expectativas do principal: se os principais conseguissem de forma perfeita e sem custos, observar o esforço dos agentes, bem como o impacto das suas acções na criação/destruição de valor da empresa, não existiriam custos de agência. Se o contrato fosse elaborado com perfeita transparência, asseguraria uma relação de fidelidade do agente aos objectivos dos accionistas. Deste modo o agente seria remunerado e retido se desempenhasse com sucesso as acções esperadas pelo accionista. Todavia, a realidade mostra que as acções e os resultados, não apresentam este tipo de transparência.

2.5 - O Problema dos Contratos Incompletos e a Teoria da Empresa

Dentro do contexto da teoria da agência, uma solução simples para a minimização dos custos de agência seria a elaboração e a estruturação de contratos completos (ou perfeitos) entre o principal e o agente.

Porém, ao contrário do postulado pela teoria económica tradicional, os contratos perfeitos, totalmente contingenciais e minimizadores de custos, não existem (Klein, 1983). Os contratos são incompletos por duas razões:

- primeira, dadas as incertezas verificadas no mercado verificam-se possíveis contingências que são muito difíceis de prever e especificar para ambas as partes do contrato;

- segunda, os contratos são incompletos, dada a dificuldade de medida e especificação dos resultados obtidos e o desempenho em relação ao que foi contratado como contrapartida do colaborador.

A inevitabilidade de reconhecer e aceitar a impossibilidade de se estruturar os contratos de forma perfeita torna o problema de agência fortemente baseado na suposição de inexistência de contratos perfeitos (Klein, 1983). O objectivo prioritário dos principais é encontrar uma política de remuneração que alinhe os interesses dos gestores aos seus, representando os incentivos um mecanismo de controlo alternativo para aumentar a motivação e desempenho dos gestores (Murphy, 2002; Scott, 2003).

No que diz respeito à definição do pacote retributivo, os contratos apresentam duas componentes (MacLeod, 2001): a primeira, remunera os gestores que aceitaram correr altos níveis de risco e transfere o risco do agente para o principal sob a forma de um maior montante de salário fixo. Contudo, não se espera que esta componente incentive suficientemente o agente a um elevado desempenho em benefício do principal. Simultaneamente, esta parcela de salário fixo origina maiores custos de agência dado que não evita a atitude oportunística dos gestores.

A segunda componente alinha os objectivos dos gestores aos dos principais através da atribuição de remuneração com base no desempenho específico da empresa, o que incentiva os gestores a adoptarem decisões tendo como referencial a criação de valor para os accionistas.

Todavia, mesmo com um sistema eficiente de incentivos, o alinhamento de interesses ainda apresenta alguma divergência, as perdas residuais (*residual loss*). Byrd *et al.* (1998) referem que um contrato de remuneração efectivo deverá garantir incentivos aos gestores, ao mais baixo custo possível para os principais, de forma a que os gestores decidam o que os principais prefeririam ser eles a decidir, mas para o qual não têm informação suficiente.

A dificuldade em se redigir um contrato completo, mesmo em situações em que a relação de trabalho não é demasiado complexa representa o custo de implementar um contrato completo, $n^k m^k y$, (MacLeod e Parent, 1999) onde k é o número de tarefas, y é o custo estimado pela redacção do contrato e n e m são os valores da produtividade e custos associados a cada tipo de tarefa.

Dado que os custos aumentam exponencialmente com o número de tarefas, um contrato óptimo não é possível ser redigido mesmo em situações de baixa complexidade de tarefas.

MacLeod (2001) sugere que para ultrapassar a complexidade de estabelecer um contrato perfeito, se deveria enveredar por esquemas de incentivos baseado na subjectividade e atribuídos *ex-post*, de acordo com os resultados alcançados o que, trará outro tipo de problema. Em particular, conforme refere Baker *et al.* (1994), relativamente à análise da compatibilidade dos incentivos em contractos implícitos, esquemas subjectivos de atribuição de incentivos requerem que o supervisor confie na capacidade de análise e de decisão do seu supervisor no momento da fixação justa dos valores a atribuir.

As relações contratuais são a essência de uma empresa, pelo que os problemas de agência e de acompanhamento (monitorização) estão presentes ao longo de toda a cadeia hierárquica da empresa bem como nas relações com fornecedores, clientes, credores e empregados (Jensen e Meckling, 1976). Existem diversos trabalhos sobre a forma que os contratos devem assumir em diferentes situações relativas ao conteúdo da informação disponível, tanto para o agente, como para o principal (Hart e Holmstrom, 1985; Milgrom e Roberts, 1992).

Em muitos aspectos relacionados com a remuneração baseada no desempenho, o modelo da teoria da agência não dá uma resposta completa (MacLeod, 2001). Muitas das relações económicas numa empresa não estão explicitamente expressas em cláusulas contratuais. Temas como políticas promocionais, decisões de estrutura organizacional, assuntos relacionados com reputação e moral são veiculados através da gestão à medida que vão sendo decididos e implementados de acordo

com o evoluir dos negócios. Conforme refere Klein (1983), estes acontecimentos e acções, importantes e cruciais nas relações entre os diversos colaboradores, tanto vertical como horizontalmente, não fazem, por norma, parte do clausulado do contrato inicial.

Nestas circunstâncias, este tipo de relacionamento e de contrato incompleto, conduz a um sistema de informação assimétrica, dado que seria impossível prever as alterações surgidas *ex-post*, mas que se tornaram necessárias e implicitamente aceites e partilhadas por todos, não estando, todavia explícitas no contrato (Grossman e Hart, 1986). Mesmo com contratos incompletos, *ex-post*, é muitas vezes melhor o desempenho desde que haja contrapartidas negociadas e aceites por ambos os intervenientes (Tirole, 1994a, 1994b; Moore, 1994).

O modelo de contrato óptimo assume que o principal pode observar os resultados, mas não as acções (Walker, 2005). As acções desenvolvidas e aplicadas pelos gestores são conhecimentos e saberes específicos que não são observáveis pelos accionistas. Num determinado contexto, um gestor avesso a assumir riscos pode não escolher uma determinada medida ou acção que poderá resultar em alta rendibilidade para a empresa, mas dado o seu perfil pessoal (muito defensivo), poderá classificar esta medida como muito arriscada e, assim, decidir-se pela sua não realização. Caso a situação fosse da responsabilidade dos accionistas, assumindo estes uma posição neutra face ao risco, talvez a decisão fosse favorável, com base no potencial retorno da acção. Esta divergência, face ao risco, cria um conflito de interesses entre o accionista e o gestor. Considerar uma parcela de remuneração variável no pacote retributivo, relativamente a este conflito, é uma das formas de recompensar o gestor por assumir um padrão de risco acrescido por conta dos accionistas. Com base nestes resultados, concluem Tosi *et al.* (1997), os principais podem reconhecer o alinhamento através de incentivos mais efectivo que o controlo para garantir que os agentes actuem de acordo com os seus interesses.

2.6 - A Teoria dos Custos de Transacção

Quase em simultâneo com a apresentação do problema da separação entre propriedade e controlo por Berle e Means, Coase (1937) propôs a teoria dos custos de transacção (TCT), em que explica a existência das empresas (hierarquias) pela imperfeição de relações de mercado em contexto de custos de transacção elevados. Neste artigo pioneiro questiona as circunstâncias em que as organizações produzem para suprir as suas próprias necessidades (integrando actividades a montante, a jusante ou actividades laterais) ou recorrem a fornecimentos externos, contratando bens e serviços no mercado. Segundo Williamson (1985), a forma institucional mais vantajosa depende dos custos de transacção que estão implícitos numa relação de troca. Os diferentes custos, de transacção ou organização, associados ao recurso à hierarquia, mercado ou ambas, em simultâneo, influenciam a opção por um ou outro modelo de coordenação para o fornecimento de bens e serviços.

O diferencial dos custos de transacção entre empresas e as diversas formas organizacionais (ou hierárquicas) internas que se constituem para a realização do produto final, são os principais factores responsáveis pela decisão de usar o mercado para algumas transacções e as estruturas organizacionais próprias para outras (Williamson, 1988). Pode pois, dizer-se que a teoria dos custos de transacção coloca a questão sobre quais os limites da empresa entre produzir ela própria os seus consumos e produtos intermédios, ou adquiri-los no mercado. A empresa deverá optar por um modelo de minimização da soma dos custos de produção e dos custos de transacção (Kogut, 1988), face ao comportamento oportunístico da maioria das pessoas.

Coase (1937) e Williamson e Winters (1993) distinguem quatro tipos distintos de custos de transacção relacionados com os contratos incompletos, sendo que os dois primeiros são custos *ex-ante* e os dois últimos são custos *ex-post*. Os quatro tipos de custos são:

- 1) algumas contingências, pelas quais irão passar, não poderão ser previstas na elaboração do contrato;
- 2) mesmo que pudessem ser previstas, as contingências poderiam ser tão numerosas que é quase impossível prevêê-las no contrato;
- 3) o acompanhamento e monitorização do contrato podem apresentar custos elevados;
- 4) o processo de fazer cumprir o contrato pode envolver custos consideráveis a nível legal e jurídico.

Os custos de transacção *ex-ante* incluem a redacção, negociação e salvaguarda de um contrato.

Os custos de transacção *ex-post* são incorridos após o contrato ser realizado e incluem:

- a) a desadaptação do contrato face à realidade ocorrida, quando a transacção sai do previamente acordado;
- b) os custos incorridos com acções paralelas e complementares para corrigir os desvios detectados;
- c) a configuração e os custos correntes associados à estrutura de governação cujas disputas estão em causa; e
- d) os custos vinculados por se efectuar um acordo seguro.

O quadro seguinte apresenta os determinantes do processo de contratação referente à natureza das transacções. A classificação é feita tendo em consideração a racionalidade limitada dos agentes, o comportamento oportunístico e a especificidade dos activos envolvidos. Caso os agentes sejam dotados de uma racionalidade total ou plena, mas exista oportunismo e os activos sejam específicos a essa transacção, o planeamento torna-se um elemento chave do processo de desenho dos contratos. Se os agentes são racionalmente limitados e os activos são específicos a essa transacção, e não existe comportamento oportunístico, a via da contratualização deverá ser o

processo escolhido. Quando os agentes são racionalmente limitados, existe comportamento oportunístico e se os activos não são específicos à transacção, a competição deve prevalecer através do mercado. Por fim, quando os agentes são racionalmente limitados, existe comportamento oportunístico e os activos são específicos à transacção, o processo de contratualização é a governação empresarial.

Comportamento

Racionalidade Limitada	Oportunismo	Especificidade dos Activos	Processo de Contratualização Decorrente
0	1	1	Planeamento
1	0	1	Contratualização
1	1	0	Mercado
1	1	1	Governação Empresarial

Onde: 0 indica que o factor não está presente
 1 indica que o factor está presente

Quadro 2 – Determinantes para o Processo de Contratação.

Fonte: Williamson (1985), adaptado.

A TCT apresenta dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o comportamento oportunístico. A racionalidade limitada refere-se ao facto de que por mais que o indivíduo se esforce e procure alcançar o óptimo, dado as suas limitações, ele não conseguirá atingir esse objectivo (Simon, 1951; Williamson, 1993). Conforme anteriormente referido, dado que não se conseguem prever todos os possíveis acontecimentos que poderão afectar a relação de trabalho, os contratos de trabalho são necessariamente incompletos (MacLeod, 2001), permanecendo o risco de oportunismo inerente em muitas transacções (Hill, 1993). O comportamento oportunístico representa um pressuposto comportamental relativo à busca de auto interesse dos indivíduos. Por outras palavras, e sem implicar que o auto interesse esteja sempre associado a um princípio oportunístico, reconhece-se que este comportamento tem subjacente um princípio não cooperativo, onde a informação que o agente possa ter sobre a realidade e que não se

encontra disponível/acessível à outra parte, garante ao agente, face ao principal, um benefício diferencial com base neste monopólio/exclusivo da informação.

Esperança (2000, 2003) refere que “o principal problema da remuneração com base na performance consiste no seu antagonismo com o incentivo ao trabalho em equipa”. O incentivo individual pode levar a situações de individualismo e comportamento oportunístico contrários aos interesses da empresa.

Num inquérito realizado no Reino Unido, em 1996, 24% das empresas observadas tinham sistemas de incentivos baseados em equipas de trabalho, e 47%, das empresas que ainda os não utilizavam, estavam a estudar a sua implementação⁴.

O acompanhamento e a inclusão de cláusulas de salvaguarda nos contratos devido aos aspectos de oportunismo referidos por Williamson (1985) levou os principais a incluírem diversas cláusulas de salvaguarda.

Ainda, segundo Alchian e Demsetz (1972) a empresa reflecte uma sobreposição de acções, cujos resultados dependem dos diversos participantes no processo, e no modo de superar as dificuldades de acompanhamento das equipas, que surgem como resultado da acção oportunística dos indivíduos (*free rider*), tornando muito difícil medir a verdadeira contribuição de cada um na obtenção do produto final. As empresas resolveram este problema através do reconhecimento de um monitor, que pode ser o proprietário ou não, e que passa a exercer uma acção especializada de coordenador das equipas produtivas. Surge a questão de como deve ser remunerado esse monitor, e como deve ser estruturado o sistema de incentivos para fazer face ao problema de coordenação e de acompanhamento.

4 Fonte: “The IPD Guide on Team Reward (Institute of Personnel Development, London, 1996)” – “Summary of Research Findings and Conclusions on Team Rewards by the Institute of Personnel and Development, United Kingdom”.

2.7 - Comparação das Teorias de Agência e dos Custos de Transacção

As teorias da agência e dos custos de transacção (TCT) têm como preocupação comum a eficiência das organizações, e possuem natureza complementar. Williamson (1988), propõe os seguintes pontos comuns:

	Teoria da Agência	Custos de Transacção
Unidade de Análise	Indíviduo	Transacção
Incidência de Custo	Perda Residual	Imperfeição
Incidência Contratual	<i>ex-ante</i> / Alinhamento	<i>ex-post</i> / Gestão

Enquanto a teoria da agência centra a atenção nos agentes, a teoria dos custos de transacção preocupa-se com as transacções. A TCT procura adequar os activos das empresas às transacções, enquanto a teoria da agência tem como objectivo alinhar os interesses dos agentes com os do principal. Nesta perspectiva, a teoria da agência concentra a sua atenção na determinação *ex-ante* dos custos de agência na vertente da eficiência do contrato, tratando principalmente das relações contratuais delegadas, onde incentivos e controlos são fundamentais à convergência de interesses. A teoria dos custos de transacção dá mais ênfase aos custos de imperfeição ou adaptação inadequada *ex-post* das transacções, sendo que ambas as abordagens utilizam contratos imperfeitos. Sob a perspectiva da teoria da agência a missão da gestão é a maximização do valor para os accionistas como principal responsabilidade dos gestores, o que se opõe ao senso comum sobre a denominada teoria de equilíbrio dos *stakeholders*, como principal objectivo dos gestores (Williamson, 1988).

Jensen (2001a) argumenta que a maximização do valor para os accionistas define claramente um equilíbrio entre gastar uma unidade monetária adicional com qualquer das partes envolvidas (recursos, activos, capital humano, etc.), desde que o valor acrescentado gerado, a longo prazo, seja superior a essa unidade monetária. Contrariamente, a teoria dos *stakeholders* não apresenta

uma especificação para a tomada de decisões sobre os equilíbrios entre os diversos *stakeholders*. Esta falta de critério para a decisão da definição dos objectivos da empresa, ou pelo menos, na sua identificação, torna a teoria dos *stakeholders* um mecanismo de destruição de valor para a empresa, levando à redução do bem-estar social numa perspectiva de longo prazo (Jensen, 2001a).

Sempre que as empresas adoptam esta teoria de equilíbrio dos *stakeholders* acabam por ilibar de responsabilidades os gestores pela utilização dos recursos da empresa, dado que a não existência de uma medida ou critério objectivo de *performance*, não permite a sua avaliação, acabando por contrariar a hipótese fundamental de convergência de interesses.

As empresas procuram minimizar comportamentos oportunistas, promovendo uma cultura de cooperação e confiança entre todos os seus colaboradores. As diversas formas de estrutura organizacional atenuam os problemas de oportunismo entre os diversos gestores, mas não eliminam os custos de transacção (Dunning, 1993).

A estrutura funcional ou departamental do tipo U (*undivisional form*) caracteriza-se por uma gestão centralizada em operações principais que estão divididas de acordo com as principais áreas funcionais das empresas, num único departamento por cada função para toda a empresa (figura 6). Cada departamento é chefiado por um gestor intermédio, directamente subordinado à autoridade central do director executivo (CEO), que detém a responsabilidade tanto pelas decisões estratégicas como pelas operacionais, o que frequentemente leva a inferiores prestações e a perda de controlo. Esta estrutura diminui os problemas de agência através do acompanhamento do desempenho dos gestores funcionais de forma a evitar comportamentos oportunistas e favorecendo a cooperação entre os diversos responsáveis funcionais.

Estrutura Funcional ("U-form ")

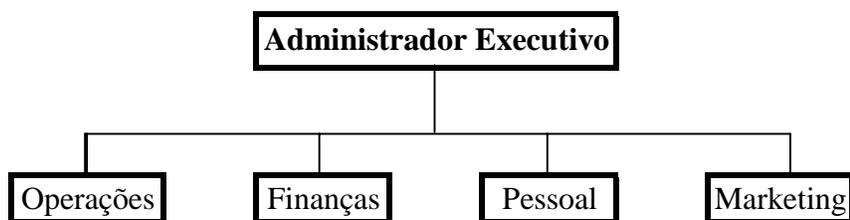


Figura 6 – Estrutura Funcional (“U-form”)

À medida que uma empresa expande as suas actividades, abrangendo vários produtos e mercados geográficos, para explorar eventuais economias de escala, a gestão central tende a ficar demasiado absorvida por decisões operacionais, com prejuízo do planeamento estratégico e da avaliação das contribuições de cada departamento para o desempenho da empresa. Os canais de comunicação entre os níveis operacionais e a sede tornam-se cada vez mais numerosos e distantes, com a consequente perda ou adulteração de informação. Este tipo de estrutura deixa caminho livre aos gestores intermédios para prosseguirem objectivos oportunistas, mais em linha com os seus próprios fins do que com o desempenho da empresa (Dunning, 1993). Os responsáveis funcionais tendem a procurar o aumento dos seus quadros e orçamento, mais para aumentar o seu estatuto, do que para garantir um adequado desempenho que é da sua responsabilidade. O agravamento dos custos das organizações e da ineficiência das empresas unidivisionalizadas mais complexas levou à criação de um modelo alternativo, a estrutura multidivisionalizada (M-form).

Estrutura Multidivisionalizada ("M-form ")

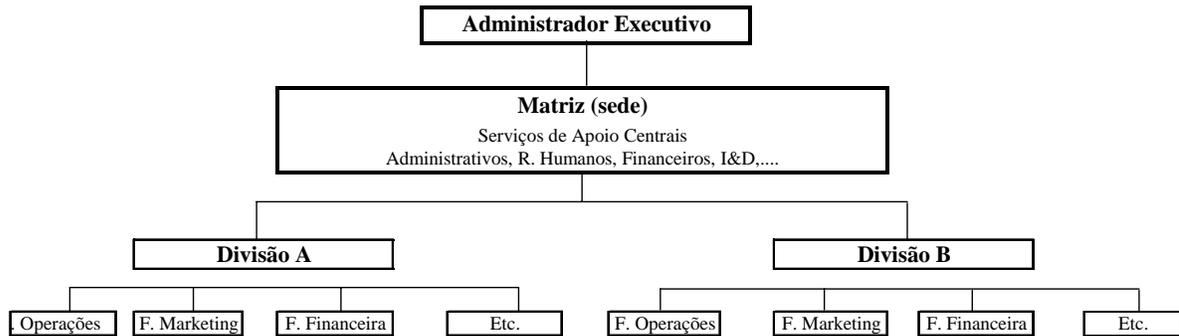


Figura 7 – Estrutura Multidivisionalizada (“M-form”)

Segundo Chandler (1990), torna-se mais eficiente criar divisões operacionais separadas para cada um dos produtos ou mercados geográficos da empresa. As decisões são tomadas a nível de divisão e a gestão global da empresa ocupa-se principalmente das decisões estratégicas. Williamson (1975) defende que a estrutura multidivisional (*M-form*) é o principal mecanismo da empresa para extrair benefícios da competição interna.

Este tipo de estrutura corresponde à criação de um mercado interno onde as transacções de produtos e conhecimentos são mais eficientemente produzidas do que no mercado (Gupta e Govindarajan, 1991). A estrutura multidivisional apresenta vantagens derivadas da flexibilidade que os gestores divisionais têm na definição e participação da estrutura com os objectivos estratégicos da empresas o que não se verifica no mercado, nem nas empresas funcionais que dependem das relações existentes no mercado e na empresa. Esta eficiência é o resultado da flexibilidade e mecanismos de controlo que existem na empresa multidivisional (Chandler, 1990; Mintzberg, 1983). Para Williamson (1975 e 1981), a grande vantagem da forma divisional em M é a economia em custos de organização que possibilita: (a) a gestão é partilhada, sendo as decisões operacionais tomadas ao nível da divisão, enquanto as funções estratégicas ficam a cargo da sede;

(b) a redução de possibilidade de comportamento oportunístico, dado que as divisões passam a ser avaliadas pelos resultados, mais em linha com o objectivo de rendibilidade da empresa como um todo (Jensen e Meckling, 1999). Segundo Williamson (1985) verifica-se, também, uma redução dos custos e agência e de influência, ou seja, uma redução do tempo e esforço despendido pelos gestores de mais baixo escalão para influenciar as decisões dos superiores, quando pensam que os seus interesses pessoais podem ser afectados por elas. É possível definir formas de remuneração mais apropriadas com base numa melhor capacidade de avaliar o desempenho de cada divisão como centro de resultados, em contraste com a dificuldade de avaliar a contribuição de cada departamento funcional (muito deles mais centros de custos do que de resultados) para o desempenho global da empresa. O pagamento com base no desempenho é baseado no controlo de comportamentos ou de *outputs*, com o objectivo de estimular o gestor a maximizar a performance da divisão que chefia, bem como a da empresa, sendo neste caso superior tendo em conta o contributo para o resultado final (Wulf, 2002)

A teoria da agência apresenta implicações para níveis inferiores na hierarquia das empresas consoante o tipo de estrutura que adoptem. Nestas empresas subdivididas em divisões autónomas (*M-form*), é muitas vezes assumido que cada responsável deve ser avaliado e premiado em função dos resultados da sua divisão ou estrutura (Aggarwald e Samwick, 2003). Apenas na estrutura funcional persiste a dúvida acerca do modelo eficaz, pois como exemplo, é impossível comparar a performance do responsável financeiro com a do director comercial. (Esperança, 2000).

A definição de preços de transferência nas transacções entre divisões origina um real potencial de conflito entre divisões, podendo considerar-se como um problema de agência (Pratt, 1991). A relação entre o accionista e o gestor apresenta semelhanças com a relação entre o gestor de topo e os gestores intermédios. Os responsáveis divisionais têm elevadas responsabilidades e direitos. Controlam a quase totalidade dos recursos necessários à transformação e venda dos seus produtos

e têm autonomia na escolha de mercados e fornecedores, incluindo a opção por operações internas ou externas. Caso a interdependência tecnológica e operacional entre divisões seja fraca, o risco de comportamento oportunístico é baixo (Pratt, 1991). A competição entre centros de resultados, que também se verifica entre empresas no mercado, aumenta com a importância que é dada à comparação da rentabilidade divisional. As comparações entre divisões têm consequências na remuneração de curto prazo dos gestores divisionais, bem como nas suas perspectivas de carreira (Pratt, 1991). Dado ser possível definir indicadores de medida de desempenho para cada divisão, os incentivos e outra forma de remuneração baseada no desempenho são uma ferramenta muito importante para motivar gestores de níveis hierárquicos intermédios (Jensen, 2000: 144-146)

2.8 - O Impacte da Dimensão Cultural no Sistema de Remunerações

A cultura de uma organização encontra raízes na aceitação de soluções que, com sucesso, foram aplicadas a diversos problemas (Bloor e Dawson, 1994; Schein, 1985).

Trompenaars e Hampden-Turner (1998) consideram a cultura como um produto da interacção entre as pessoas e, ao mesmo tempo, uma componente de determinação dessa interacção. Desenvolveram o seu trabalho sobre o relacionamento entre as pessoas no contexto organizacional, em diferentes culturas, incluindo inicialmente, 50.000 dados em 100 países, que ficaram reduzidos a 30.000, em 55 países, após tratamento, definindo cinco dimensões culturais: universalismo/particularismo, individualismo/comunitarismo, neutralidade/emocionalidade, especificidade/difusão e realização/predeterminação.

Segundo Hofstede (1991) a cultura do país em que uma organização se insere influencia de um modo decisivo a sua própria cultura organizacional. Através de estudos realizados em várias empresas da multinacional IBM, em 53 países, constata a existência de diferenças fundamentais na

natureza dos valores básicos das organizações fortemente determinadas pelas seguintes dimensões da cultura nacional: (i) distância hierárquica (*power distance*), medida em que uma sociedade aceita a desigual distribuição de poder numa organização; (ii) aversão à incerteza (*uncertainty avoidance*), grau em que os membros de uma cultura toleram a incerteza ou ambiguidade; (iii) individualismo/colectivismo, medida em que uma cultura enfatiza a iniciativa e a busca de objectivos e realizações individuais, em vez de preocupações colectivas; (iv) masculinidade/feminilidade, grau em que os valores dominantes de uma sociedade reflectem tendências para a competição e aquisição material, ao invés de preocupações mais altruístas.

Apresenta-se, de seguida, um quadro comparativo com a caracterização das dimensões referidas.

Hofstede (1991, 1994)	Trompenaars e Hamden-Turner (1998)
Distância Hierárquica sociedades hierárquicas / sociedades igualitárias	
Aversão à Incerteza sociedades com alto grau de tolerância face à incerteza e ambiguidade / sociedades com baixo grau de tolerância face à incerteza e ambiguidade	Neutralidade vs. Emocionalidade distanciamento / emoções
Individualismo vs. Colectivismo o indivíduo ou a sua família / relações entre os grupos e familiares sociedades individualistas / sociedades colectivas	Individualismo vs. Comunitarismo o indivíduo / o grupo
tratamento de acordo com o grupo ou categoria / tratamento padronizado e igual para todos	Universalismo vs. Particularismo regras universais / relacionamentos particulares
Aversão à Incerteza sociedades com alto grau de tolerância face à incerteza e ambiguidade / sociedades com baixo grau de tolerância face à incerteza e ambiguidade	Neutralidade vs. Emocionalidade distanciamento / emoções
Masculinidade vs. Feminilidade distribuição de papéis entre os sexos valorização da assertividade / valorização da indirectividade valorização da competição / valorização da modéstia papéis e valores das mulheres e dos homens	Específico vs. Difuso áreas específicas / áreas múltiplas da vida o público / o privado o racional / a afectividade a directividade / a indirectividade
	Realização vs. Predeterminação <i>status</i> por realização / <i>status</i> por origem e relacionamento

Quadro 3 – Dimensões Culturais

Hartog *et al.* (1999), utilizando elementos culturais transversais provaram que as necessidades das pessoas, motivação, modelos de comunicação e formas de liderança são diferentes por causa das suas culturas nacionais. A cultura nacional pode também ter influência no modo como as pessoas de culturas diferentes interpretam a relação entre remuneração e desempenho (Tornikoski, 2005). Assume-se que pessoas em sociedades individualistas definem o seu desempenho com base no desempenho individual e relacionam o sucesso pessoal com a remuneração pessoal. Em sociedades em que predomina o colectivismo, as pessoas esperam pequenos diferenciais na remuneração. Pennings (1993) encontrou que a forma de remuneração dos executivos americanos era mais explícita e bem definida do que a dos seus colegas europeus, bem como eram mais receptivos à utilização de remuneração com base no desempenho. Em contraste, a maioria dos executivos franceses e holandeses não apresentavam qualquer sistema próprio de remuneração, e inclusive, os executivos holandeses eram muito cépticos relativamente à utilização de remuneração variável. Penning (1993) concluiu que existem diferenças estatisticamente significativas na utilização de políticas de remuneração tendo como variável explicativa a diferença cultural, tal como anteriormente defendido por Hofstede (1990).

Para Hofstede (1994), os EUA são o país mais individualista entre os 53 países considerados. A cultura dominante em Portugal foi classificada como colectivista, como revelando elevado grau de aversão à incerteza e de elevada distância hierárquica, como mostram os estudos de Hofstede (1991). Estas características culturais podem influenciar os comportamentos em matéria de políticas de remuneração. Para uma mais fácil interpretação elaborou-se a matriz relativa ao individualismo e masculinidade e a matriz relativa ao individualismo e à distância hierárquica onde é perceptível o posicionamento de Portugal.

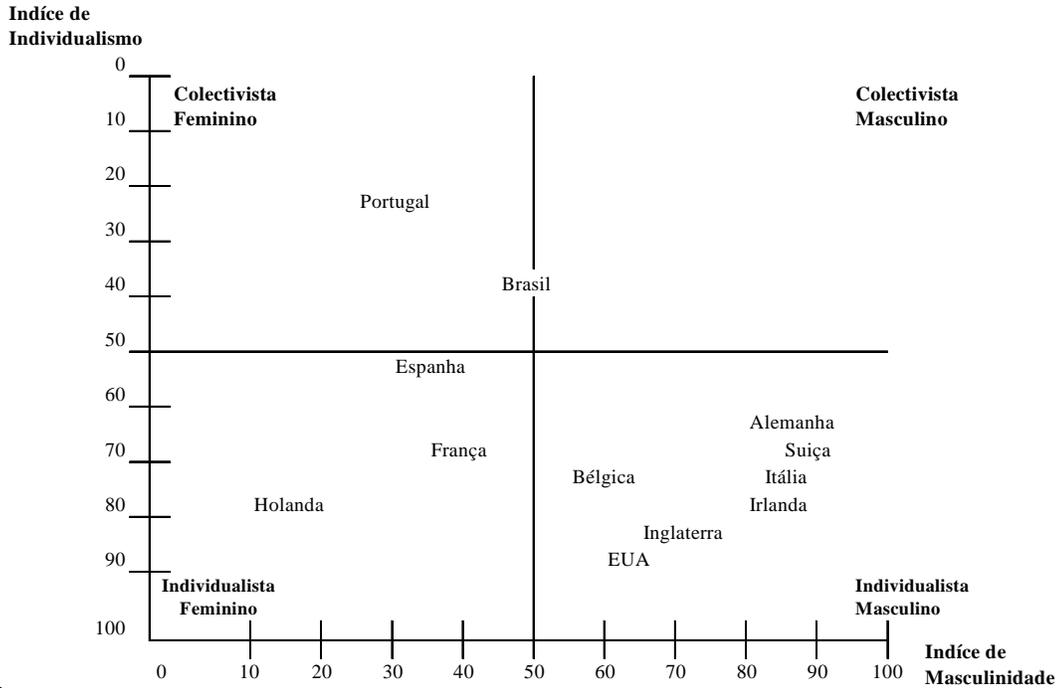


Figura 8 – Distribuição de Países na Matriz de Individualismo e Masculinidade

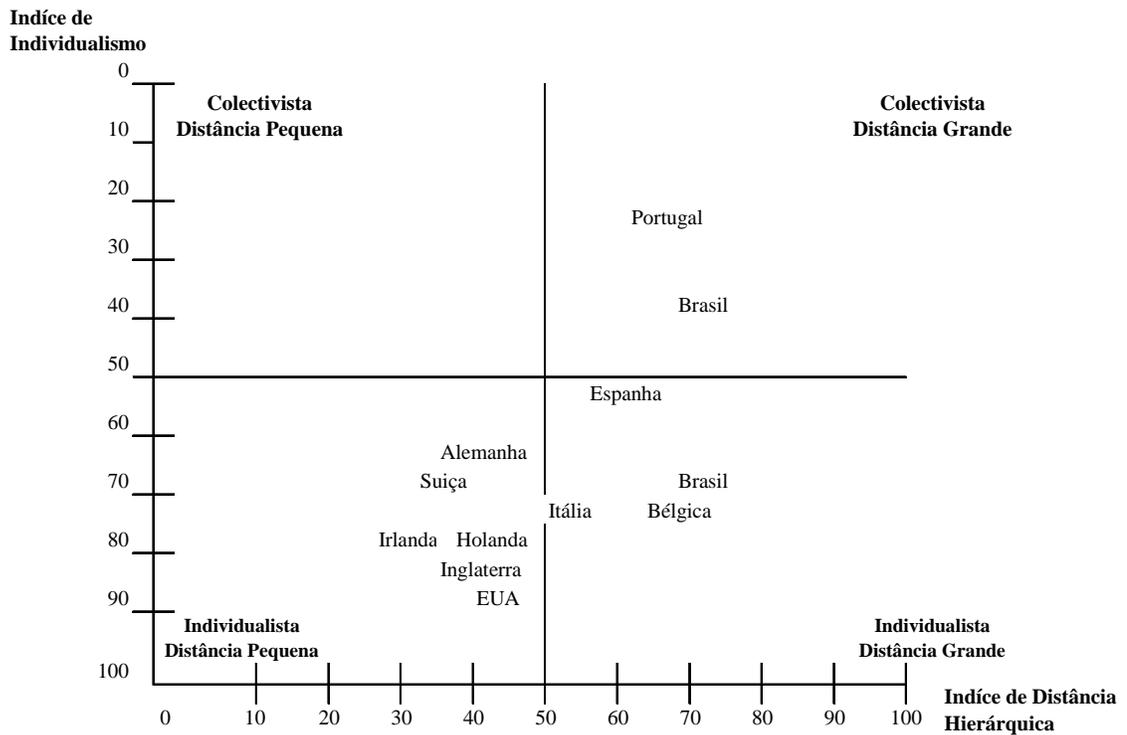


Figura 9 – Distribuição de Países na Matriz de Individualismo e Distância Hierárquica

Parece verificar-se uma relação entre a riqueza nacional de um país e o grau de individualismo da sua cultura. Além disso, os países com uma grande distância hierárquica tendem a ser mais colectivistas e os países com uma pequena distância hierárquica tendem a ser mais individualistas. Segundo Hofstede (1997), existe uma correlação negativa entre estas duas dimensões. Numa cultura colectivista, o colaborador agirá de acordo com os interesses do grupo de pertença. Nestas sociedades o processo de recrutamento tem sempre em conta o grupo (Hofstede, 1994). Habitualmente dá-se preferência ao recrutamento de familiares, do empresário e de outros empregados da organização. Isto reduz o risco porque a família já é conhecida e vai preocupar-se em manter a reputação e o bom comportamento dos seus membros. A relação entre empregado e o empregador é vista numa perspectiva moral, e assemelha-se a uma relação familiar onde existem obrigações mútuas: protecção em troca de lealdade (Hofstede, 1997). Por outro lado, numa sociedade individualista torna-se necessário praticar uma gestão individualizada: os incentivos e bónus devem estar relacionados com o desempenho individual. Numa sociedade colectivista, pelo contrário, trata-se de gestão de grupos, pelo que, segundo Hofstede (1997), os incentivos e bónus devem ser dados ao grupo e não individualmente.

Implicações na Remuneração

	Menor	Maior
Distância Hierárquica		
Estrutura Organizacional	Relativamente <i>Flat</i>	Pirâmide Hierárquica
Símbolos de Status	Pouco Importante	Muito Importantes
Gestão Participativa	Possível	Não Provável
Papel do Gestor	Facilitador	Especialista
Aversão à Incerteza	Fraca	Forte
Sistemas de Controlo	Fracos	Apertados
Riscos	Assumir	Evitar
Individualismo/Colectivismo	Colectivista	Individualista
Processo de decisão	Consenso em Grupo	Individual
Sistemas de Remuneração	Baseado em Grupo	Individual/Baseado no Próprio
Foco Organizacional	Cuidar dos Colaboradores	Colaboradores Preocupam-se
Masculinidade/Feminilidade	Feminino	Masculino
Recompensas Valorizadas	Qualidade de Vida	Dinheiro, Desempenho
Networking	Importante para Relacionamentos	Importante para o Desempenho
Atenção no Interpessoal	Manter o Relacionamento	Fazer Acontecer
Base para Motivação	Servir os Outros	Ambição - Estar à Frente

Quadro 4 – Impacte das Dimensões Culturais de Hofstede na Remuneração

Fonte: McGill University, Faculty of Management, adaptado.

A maioria dos trabalhos que abordam as diversas formas de remuneração baseia-se na teoria da agência em situações de incerteza. Basu *et al.* (1985) mostram que o agente, ao assumir uma postura de aversão ao risco, espera receber recompensas suficientes face a esse risco.

Hofstede *et al.* (1990) consideram que o conceito de motivação por realização pressupõe duas escolhas culturais – uma vontade de aceitar riscos (equivalente a baixa aversão à incerteza) e uma preocupação face ao desempenho (equivalente a forte masculinidade). Segundo Hofstede *et al.* (1991), esta combinação é encontrada exclusivamente em países anglo-americanos e em alguns países africanos com quem existiram fortes ligações.

Segundo Lewis (1996), a motivação dos americanos é determinada sobretudo pelo dinheiro. Por outro lado, tanto os investidores como os gestores preferem ser remunerados a curto prazo (Trompenaars e Hampden-Turner, 1998).

Para Currie (1991), a maioria das práticas de remuneração está ligada à *performance*, contendo, na realidade, um elemento de risco, como por exemplo, políticas envolvendo remuneração diferida, remuneração relacionada com o desempenho e opções por acções. Em culturas que toleram a incerteza, como a Suécia e Grã-Bretanha, sistemas de incentivos deste tipo são aceites. Contudo, nas culturas da Alemanha, Espanha e França são, com frequência, profundamente impopulares e podem ser desmotivadoras como ilustrado no exemplo que se segue: “Na filial alemã, o obstáculo era a forte aversão à incerteza que os colaboradores apresentavam. Os executivos recusaram-se a participar, considerando que a política de remuneração proposta era demasiado flexível. Não existia garantia de se calcularem os riscos envolvidos associados à incapacidade de definição de indicadores para medir a performance com base nos resultados alcançados, o que fez com que os executivos considerassem a proposta mais como um jogo, do que uma forma de remuneração.” (Currie, 1991, p.11).

2.9 - O Papel Disciplinador do Mercado de Capitais

Segundo Jensen (1993), o mercado competitivo onde se insere a empresa funciona como um mecanismo que influencia a convergência dos accionistas e dos gestores. Sob o ponto de vista dos gestores, as empresas que não sejam competitivas – produzindo ou fornecendo os produtos que os clientes desejam a um preço competitivo – não sobrevirão por muito tempo, levando a empresa a ser alvo de aquisições ou fusões e à perda dos empregos dos gestores, bem como à perda do *status* e imagem, entretanto passados para o mercado.

A política de demissões tem um forte poder de alinhamento dos interesses dos gestores aos objectivos dos principais, sempre que seja coordenada com políticas de remuneração associadas ao risco da empresa, variáveis estas que pesam muito nas motivações económicas dos gestores (Ortín-Angel e Canella, 2004).

Ao definir patamares mínimos de desempenho, abaixo dos quais o gestor poderá ser demitido, associado a diferentes níveis de remuneração, a empresa cria uma sensação de insegurança e incerteza que pode funcionar como um catalisador para a convergência dos objectivos dos gestores e dos accionistas. A maioria dos gestores de topo demitidos, ou que mudaram de empresa, optaram pela reforma, e os que não optaram por esta situação, por diversas razões, tiveram dificuldade em encontrar emprego nos dois anos seguintes à saída da empresa, pelo que a ameaça de despedimento é um instrumento muito forte de motivação. Na maioria dos casos, os gestores sofrem consequências bastante negativas, pelo menos nas suas carreiras profissionais, depois de deixarem as empresas. Com base em Ortín-Angel e Cannella (2004), o receio de despedimento funciona como um mecanismo de incentivo, se estiverem reunidas duas condições:

- a primeira é que o gestor reconheça que no seu emprego actual está a obter rendimentos de diversos tipos que perderá caso deixe a empresa;

- a segunda condição é que as acções desenvolvidas pelo gestor, contrárias aos interesses dos principais, deverão ser evitadas.

O próximo capítulo aborda a evolução e práticas de remuneração em Portugal e as principais tendências internacionais.

3 - A Problemática das Políticas de Remuneração em Vigor

3.1 - Introdução

O montante da remuneração⁵ auferida periodicamente pelos colaboradores das empresas, apresenta enormes variações, desde o salário mínimo nacional até à remuneração de executivos de alta direcção de grandes empresas. Na amostra os valores médios de remuneração anual situam-se entre um máximo de €61.121 e um mínimo de €16.857, considerando as médias dos quatro níveis funcionais definidos. Em termos absolutos e nominais os valores situam-se entre €194.841 e €4.252, sendo estes valores as médias dos 15 colaboradores com remuneração anual garantida mais alta e mais baixa respectivamente, ou seja o valor mais alto é 46 vezes o mais baixo.

As pessoas são pagas pelo trabalho que executam e pelo seu desempenho, experiência e qualidades profissionais e técnicas. O valor das remunerações é condicionado pelos mercados, sindicatos e associações representativas, entre outros factores.

O objectivo deste trabalho baseia-se na análise dos modelos de remuneração existentes em Portugal e na tentativa de conhecer quais os determinantes que estão na base da definição desses modelos. A remuneração, tal como uma moeda, tem duas faces: representa rendimento para o empregado e custo para a empresa.

O desempenho das empresas está associado ao nível de motivação e competência dos seus colaboradores. Zingheim (1999) considera que as pessoas são a principal fonte de vantagem competitiva das empresas pelo que o negócio dos negócios é o comportamento. No mesmo sentido, Hernstein (1990), sublinha que o contributo e envolvimento dos recursos humanos adquirem um papel estratégico, de muito difícil substituição.

5 Remuneração é: “o pagamento por conta de prestação de serviços no exercício da actividade profissional”, segundo definição do Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea (2001), pag. 3185.

Propõe-se a seguinte definição de remuneração: Todas as formas de recebimento – directas ou indirectas, de curto ou longo prazo, financeiras ou não financeiras – que os colaboradores de uma empresa recebem por conta da sua relação de trabalho.

Segundo Lawler (1990), as organizações são mecanismos de acção, sendo a acção organizacional, e não a estratégia pretendida, que determina o desempenho organizacional. As empresas de sucesso são aquelas que conseguirem conciliar: visão estratégica do negócio; processos simples, eficazes e competitivos; e, naturalmente, colaboradores motivados, competentes e dinâmicos.

O sistema de remuneração é uma forte ponte comunicacional entre a empresa e os seus colaboradores, segundo Hill (1993) a implementação de um sistema de remunerações pode, em última instância, levar ao sucesso ou insucesso global da empresa. Muitos autores (Abowd e Kaplan, 1999, Gerhart e Milkovich, 1990; Jensen *et al.*, 2001; Murphy, 2002; Scott, 2003) acreditam que desempenho e comportamento estão fortemente relacionados com os sistemas de remuneração, pelo que, querendo actuar sobre a eficácia organizacional, este parâmetro assume uma importância estratégica. De acordo com Gomez-Mejia e Balkin (1992), a análise estratégica das remunerações é uma teoria contingencial, e a conjugação da política salarial com a estratégia de negócio tem impacto no desempenho da empresa (Milkovich, 1988).

O presente capítulo apresenta de forma sucinta o enquadramento das diversas práticas utilizadas pelas empresas, numa abordagem sobre o panorama actual das políticas de remuneração, identificando as formas de remuneração explícita e implícita, que as empresas portuguesas têm utilizado. De seguida, faz-se uma análise empírica à realidade portuguesa, com base nos elementos estatísticos nacionais disponíveis, e quais as conclusões e limitações dessa análise. A caracterização e as tendências da gestão da política de remuneração são abordadas através da análise dos diversos sistemas de definição da atribuição de remuneração variável com base no desempenho, resultante de reuniões realizadas com responsáveis de diversas empresas de consultoria de recursos humanos em Portugal. O capítulo termina referindo-se à problemática da utilização da remuneração variável e erros que se deverão evitar, introduzindo o conceito de banco

de bónus, como instrumento de utilização de remuneração variável de curto prazo, numa perspectiva de médio e longo prazo. Por último, faz referência às controvérsias existentes sobre gestão de desempenho e competências.

3.2 - Panorama Actual das Políticas de Remuneração

A remuneração com base no mérito tem sido muito utilizada pelas empresas para atrair, reter e motivar os seus colaboradores. Através desta metodologia implementa-se um sistema de aumentos salariais com base num orçamento (Jensen *et al.*, 2004), tendo como referência a utilização de um sistema de avaliação. Os profissionais de recursos humanos utilizam matrizes de níveis salariais com base em indicadores de medição de desempenho. Sempre que o desenho dessa matriz se revela incorrecto, ou apresenta uma elevada carga administrativa, os resultados tornar-se-ão inversos ao esperado (Rappaport, 1999).

Muitos dos planos de remuneração com base no mérito têm como horizonte temporal o ano económico. Este período alargado faz com que os colaboradores tenham dificuldade em relacionar os aumentos/ajustamentos salariais, com desempenhos ocorridos há vários meses. Lawler (1990) refere que o efeito combinado dos aumentos salariais (diferenças) orçamentados, ano após ano, e os critérios de avaliação do mérito que conduzem a esses aumentos, quase sempre criam situações em que a remuneração individual não está relacionada com o seu desempenho num determinado período de tempo. Uma outra dificuldade com este sistema de remunerar com base no mérito é o pequeno diferencial monetário entre todos os aumentos verificados na empresa como um todo (Milkovich, 1988), geralmente os aumentos (diferenças) situam-se em torno de um valor percentual definido.

O valor dos diferenciais dos aumentos dos colaboradores cujo desempenho é exemplar e o dos colaboradores com desempenho mediano não é reconhecido como suficiente para motivar os colaboradores a um desempenho superior. Milkovich & Milkovich (1992), consideram que muito pouco dinheiro se destina aos colaboradores com alto desempenho, enquanto demasiado dinheiro se destina a colaboradores com baixos níveis de desempenho.

A consciência, por parte das empresas, relativamente ao peso dos custos nas suas estruturas, nestes últimos anos de início do milénio, levou as empresas a reverem os métodos de pagamento dos seus colaboradores. Esta realidade criou um clima onde não é fácil compatibilizar custos eficientes com a necessidade de motivar os colaboradores e gerar aumento de desempenho.

No Reino Unido o *Combined Code*,⁶ um código legal de governação empresarial, seguido por todas as empresas cotadas, estabelece que a remuneração deve ser suficiente para atrair, manter e motivar gestores de qualidade, necessários para a condução bem-sucedida da empresa, mas nunca deverá ser superior ao necessário para esse objectivo. Nesta óptica, o problema está na dificuldade em estabelecer quanto é necessário para cada indivíduo. Tentando evitar-se uma perda potencial de bons colaboradores devido a pacotes de remuneração inadequados, as empresas podem cometer erros por excesso, optando por remunerações que acabam por ser demasiado elevadas. Na prática, utilizam-se os pacotes de remuneração de colaboradores de empresas semelhantes como referência comparativa. Esta situação aplica-se ao nível de vencimento, potenciais bónus e, até em certa medida, às estruturas matriciais do sistema de remuneração. A ideia de que para atrair e manter talentos basta oferecer um salário acima da média do mercado pode não ser suficiente, fazendo subir incessantemente essa mesma média.

Paulo Machado, da Mercer Human Resources Consulting, refere que embora um bom pacote de benefícios ajude a atrair os melhores profissionais no presente, mais do que salário, o

⁶ Financial reporting Council, *The Combined Code on Corporate Governance*, July 2003, disponível em <http://www.frc.org.uk>.

importante para atrair um bom profissional é, em primeiro lugar, uma boa imagem da empresa no mercado.

As empresas de sucesso deverão ter como factor de preocupação a procura de uma sólida estratégia de capital humano, de forma a conseguir uma ligação directa entre o valor proporcionado pelos colaboradores e os resultados da empresa (Reis, 2004). Com base no trabalho *Human Capital Index TM, 2003* – uma ferramenta própria, desenvolvida pela *Watson Wyatt*, líder mundial em consultoria estratégica de capital humano, são as seguintes as relações chave entre capital humano e criação de valor:

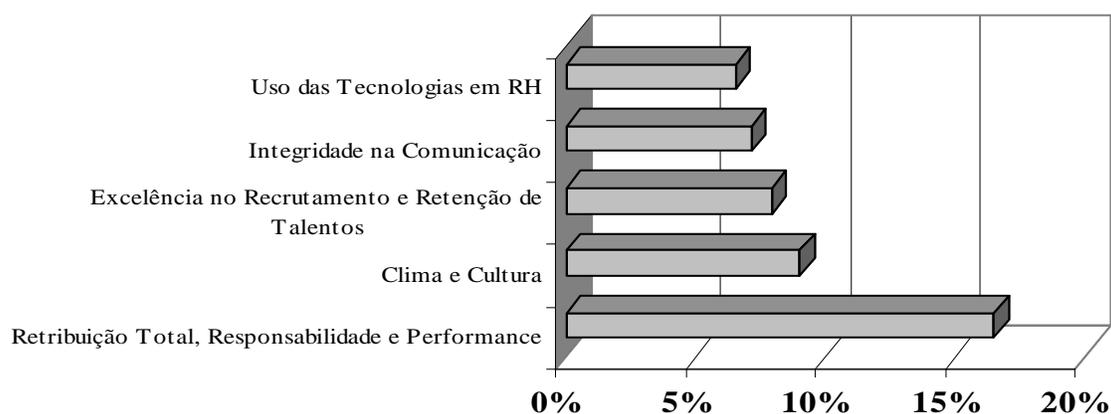


Gráfico 1 – Relações Chave entre Capital Humano e Criação de Valor

Fonte: *Watson Wyatt* (2003), adaptado.

Com base nestes resultados, a motivação, estreitamente relacionada com a estratégia e com a cultura que a empresa pretenda implementar, apresenta-se como uma ferramenta de gestão muito poderosa para alinhar o comportamento dos colaboradores com os objectivos da empresa. As empresas procuram diversos modelos alternativos para melhorar a remuneração dos seus colaboradores, tendo por base o desempenho. Os instrumentos para atingir esse objectivo, directo e indirecto, têm sido variados: bónus, participação nos resultados, prémios, planos de reforma e opções de compra de acções (*stock options*), entre outras.

As perspectivas de crescimento que o colaborador espera da organização são outro factor a ter em conta. Ascensão quer em termos de nível hierárquico, que irá resultar numa melhor remuneração, quer em termos de desenvolvimento pessoal, através de programas de formação que, por um lado, o levam a um melhor desempenho profissional, e por outro, mais pessoal, que lhe melhoram o seu *status* profissional na perspectiva do mercado de trabalho. Este investimento nas capacidades dos colaboradores deverá, até certo ponto, ser visto como uma forma de remuneração indirecta porque conduzirá, mais cedo ou mais tarde, à sua promoção ou porque aumentará o seu valor face ao mercado (Krause e Lubik, 2004).

Com base em Schuster e Zingheim (1992), as empresas deverão utilizar um sistema de remuneração com atribuição de parcela variável aos seus colaboradores (individualmente ou em grupo) de forma a obterem sinergias entre estes e a empresa. Indexando a remuneração ao desempenho da empresa cria-se, ainda segundo Schuster e Zingheim (1992), um ambiente com altos níveis de colaboração e entajuda entre todos os colaboradores e/ou elementos desse grupo, contribuindo para uma maior criação de valor. Ainda, segundo Jensen *et al.* (2004), a utilização de medidas de desempenho em situações onde a cooperação é importante criará conflito, falta de cooperação e reduzido desempenho.

A remuneração, sendo um dos elementos mais sujeito a problemas de conflito na relação laboral, é importante para o trabalhador para a empresa e para a sociedade:

- para a empresa, porque representa uma parte significativa dos seus custos, e tem um impacte significativo no nível de desempenho dos seus trabalhadores, com reflexos na produtividade global da empresa, e na capacidade de recrutamento e retenção de trabalhadores qualificados;

- para o trabalhador, porque é fundamental para assegurar o seu nível de vida e é uma medida do valor dos seus serviços, ou do seu desempenho;
- para a sociedade, pelas suas implicações macroeconómicas: taxas de desemprego, inflação, poder de compra e desenvolvimento socioeconómico em geral.

Com suporte nos resultados de diversos estudos, a relação entre a atribuição de remuneração variável e o desempenho das empresas é contraditória. Alguns estudos chegam à conclusão que políticas de remuneração com base no desempenho têm uma influência positiva na *performance* das empresas (por exemplo, Asch, 1990; Booth and Franks, 1999; Lazear, 2000) mas, contrariando estes resultados, outros estudos não encontraram qualquer relação ou chegam a resultados negativos (Mardsen, 1999; Benson e Brown, 2000) – ver quadro 5.

Estudo	Método	Amostra	Forma de Remuneração	Resultados
Lazear (2000)	Estudo de Caso	Instaladores de vidros no sector automóvel	Passagem de salário à hora (fixo) para salário à peça.	A mudança resultou num aumento de produtividade de 44%
Kleiner, Helper e Ren (2001)	Estudo de Caso	Empresa fornecedora de componentes do sector automóvel	Passagem de salário à peça para método de remuneração variável com base em indicadores de produtividade e medidas de qualidade.	A produtividade diminuiu; custos com pessoal decresceram e resultados aumentaram
Benson e Brown (2000)	Austrália Inquéritos (1990-1995)	Empresas industriais com mais de 100 trabalhadores	Remuneração com base no desempenho individual	Não existe relação significativa entre a Remuneração com base no desempenho e os 5 indicadores de desempenho
Benson e Brown (2000)	Japão Inquéritos (1991-1995)	Empresas industriais da região de Kansai	Remuneração com base no desempenho individual	Não existe relação significativa entre a Remuneração com base no desempenho e os 4 indicadores de desempenho. Relação negativa com a rotação de trabalhadores.
Asch (1990)	Estudo de Caso	Recrutas da Marinha Norte Americana	Plano de incentivos incluindo prémios, remuneração sobre resultados e salário base.	O esforço dispendido pelos recrutas variou ao longo do tempo como resposta ao sistema de incentivos. Não definido.
Booth e Frank (1990)	Inqueritos no Reino Unido	Amostra de cidadãos	Incentivos sob a forma de bónus ou remuneração com base nos resultados das empresas (PRP).	Para os homens, existe um preferência de 9,3% em relação ao PRP. Para as mulheres é de 5,6%.

Quadro 5 – Remuneração com Base no Desempenho e *Performance* das Empresas

Uma das prováveis razões para a não existência de relação tem a ver com o carácter dualista do sistema de remuneração dos colaboradores. Este pode ser visto como uma prémio pelo alcance de determinados objectivos, ou seja, atribuído *ex-post*, ou poderá ser entendido como uma recompensa por desempenhos futuros, ou seja, atribuído *ex-ante*.

Com base em Pfeffer (1998), alguns conceitos sobre sistemas de remuneração devem ser clarificados sob pena de mal entendidos:

- Salários e custos com pessoal assumem significados diferentes. Os custos com pessoal de uma empresa que tenha salários mais elevados do que os seus concorrentes não são necessariamente maiores, caso a sua produtividade seja superior. São os custos com pessoal, mais que os níveis de vencimento, que fazem a diferença;
- A redução ou congelamento de vencimentos não é garantia de controlo e/ou redução dos custos com pessoal;
- Não existe qualquer evidência que os custos de pessoal representem a maior percentagem da estrutura de custos numa empresa. A situação é verdadeira apenas em alguns sectores de actividade.

É comum afirmar-se que as pessoas são o activo mais importante das empresas, mas verifica-se na prática que, quando a economia está em recessão, as primeiras medidas das empresas relacionam-se com despedimentos e, ou redução de despesas relacionadas com o pessoal. Mesmo em épocas de recessão, com conseqüente diminuição dos níveis de actividade, a manutenção da estrutura organizacional é uma das decisões mais difíceis de tomar, dado que as empresas têm consciência que necessitam de reter alguns dos seus melhores e mais eficientes colaboradores, sob pena de os verem sair para a concorrência estando, deste modo, a contribuir para a continuidade da estagnação e acréscimo de dificuldades na recuperação da empresa, caso deixem sair os seus melhores talentos.

A própria Comissão Europeia lançou um apelo aos governos para que melhorem as condições para a participação financeira dos trabalhadores nas empresas, através de regimes de participação no capital ou participação nos lucros. O objectivo da iniciativa é facilitar às empresas a oferta de fórmulas de participação financeira, permitindo-lhes assim contar com um incentivo acrescido da sua força de trabalho, ao mesmo tempo que proporcionam a trabalhadores individuais uma quota nos ganhos de produtividade daí resultantes. No entanto, os recentes fracassos em larga escala de sistemas desse tipo (Enron, Worldcom, Parmalat) vieram demonstrar a necessidade de analisar os riscos envolvidos com este tipo de decisão.

A actual situação económica europeia, com baixa inflação, associada a uma crescente dificuldade, por parte de diversas empresas, empregadoras de elevado número de trabalhadores, na retenção dos seus colaboradores chave e, simultaneamente no não aparecimento de novos investimentos, geradores de um clima económico propício a um aumento da confiança dos diversos agentes económicos, e potenciadores da criação de oportunidades de novos postos de trabalho, tem criado uma forte pressão sobre as recompensas e sistemas de remuneração. Segundo Paulo Machado, da Mercer, as actuais políticas laborais estão a desenhar-se no sentido de tentar reduzir o vínculo permanente dos trabalhadores nas empresas, tentando criar relações laborais flexíveis, com conseqüente enfraquecimento da capacidade negocial dos trabalhadores. Veja-se a situação que se vive em França relativamente à tentativa de implementação do contrato de primeiro empresa (CPE), como caso paradigmático que esta realidade começa a apresentar no espaço Europeu. Verifica-se que as empresas portuguesas sentem grandes dificuldades em prosseguir políticas de atribuição de aumentos salariais aos seus colaboradores, tal como o praticado em anos de maior criação de valor, tendo em conta as políticas macroeconómicas que apontam para uma necessária contenção do aumento de custo dos factores de produção, face aos nossos parceiros europeus, tendo em vista a convergência da economia portuguesa face à da média

européia. As empresas necessitam de concentrar esforços nas suas estratégias de remuneração e assegurar que controlam os níveis de remuneração base.

Uma das diferenças entre o mercado europeu e americano é o desenho das políticas de remuneração. Nos EUA quando se aplicam os programas de remuneração, que geralmente remetem para o bônus, incentivos, etc., tem-se muito em conta a prestação individual. Num trabalho publicado em 2003, pelo *Hay Group* – “*Managing the Competitiveness of Total Compensation*”, a composição da remuneração total está segmentada e perspectivada por grupos relevantes de colaboradores, estando a proporção da remuneração estruturada de forma a responder à complexidade da função bem como à competitividade verificada no mercado externo de trabalho, (figura 10):

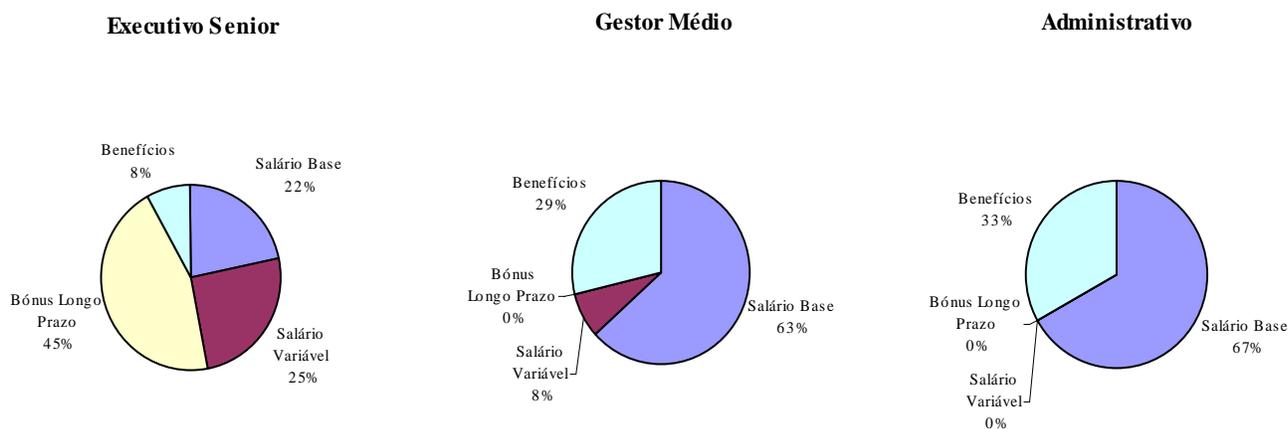


Figura 10 – Proporção Típica de Remuneração Total por Grupos de Colaboradores

Conforme anteriormente referido, nos países europeus existe um maior sentimento de grupo entre os empregados (Hofstede, 1990), existindo programas de remunerações que variam conforme as prestações colectivas, em vez das prestações individuais (Penning, 1993). São atitudes diferentes visando objectivos específicos das organizações atendendo a particularidades comportamentais e sociológicas que deverão ser tidas em conta, pelo que não se pode elaborar um

sistema de remunerações igual para uma empresa nos EUA e para uma outra, em Portugal, esperando que este venha a ser bem-sucedido em Portugal, apenas porque o foi nos EUA. Segundo Lawler (1995), qualquer mudança de sistema de remuneração deverá estar desenhado com base na estratégia específica do negócio, não devendo forçosamente incluir práticas que resultaram noutras organizações.

É importante referir que não existe um modelo que se possa recomendar, e como refere Wiscombe (2001), é certo que pagar com base no desempenho pode funcionar, mas não é a solução para todas as empresas.

O sistema escolhido deverá estar condicionado por vários factores, tais como a natureza do negócio, a estratégia de recursos humanos, etc. Pensar que as práticas utilizadas nos EUA, facultando incentivos explícitos e implícitos⁷ de forma a alinhar os interesses dos gestores aos dos principais, é a solução para a definição e implementação de um sistema de remuneração, pode ser contraproducente, dado que é apenas uma face do problema. Na realidade, dever-se-á ter em conta a capacidade, o oportunismo e o poder que esses mesmos colaboradores têm para impor o seu sistema de remuneração à custa dos accionistas/empresários (Bebchuck *et al.*, 2002; Bebhuck e Fried, 2005).

O estudo efectuado pela Heidrick & Struggles (2005), uma das maiores empresas especializadas em selecção e recrutamento de executivos, chega à conclusão que as empresas com maior sucesso adoptavam:

- planos de incentivos feitos à medida dos executivos, conseguindo reflectir especificidades funcionais e capacidades individuais;

⁷ Existem dois tipos de incentivos que as empresas podem assumir para motivar os seus colaboradores: explícitos e implícitos (estes últimos também designados como remuneração diferida). Os incentivos explícitos são mais apropriados quando o resultado individual é fácil de ser observado e quantificado. Os incentivos implícitos são mais aconselhados quando os resultados são difíceis de observar (ou de definir) a nível individual.

- uso de indicadores não financeiros, associados à criação de valor para o accionista, em conjugação com outros indicadores financeiros mais tradicionais;
- maior transparência – através de discussão explícita da missão, estratégia, planos específicos e atribuição de incentivos anuais e de ajustamentos no salário base.
- eliminação ou significativa redução da utilização de *stock options* nos planos de remuneração.

Relativamente a este último ponto, Bebchuck *et al.* (2003), Bebchuck e Grinstein (2005) e Jayne (2005) encontram evidência por uma preferência crescente pela atribuição de acções aos seus executivos de topo, como forma de alinhamento dos seus interesses aos dos accionistas. No entanto, a atribuição das acções não funciona como componente da remuneração, mas como variável adicional, vindo a justificar, segundo eles, uma parte substancial do elevado aumento das remunerações aos gestores de topo registado durante o período de 1993-2003.

O referido estudo da Heidrick & Struggles (2005) revela que a tendência da proporção da política de remuneração está no pressuposto da existência de relação entre remuneração dos gestores e objectivos da empresa. Ao mesmo tempo, refere que o total da remuneração contempla cada vez mais planos de incentivos de longo prazo e, menos salário base, bem como incentivos anuais.

Frederico Machado Jorge, Director Geral da Watson Wyatt em Lisboa e Coordenador Europeu do estudo Total RewardTM (2005)⁸, salienta que “cada vez mais, os colaboradores têm uma visão abrangente da sua remuneração. As empresas que praticam a remuneração total podem actuar em várias frentes para melhor envolverem os seus colaboradores. Isto reflecte-se nos seus níveis de empenho e, em última análise, nos resultados da empresa”. Ainda, segundo Frederico Jorge

8 O estudo europeu Total Reward Survey, desenvolvido pela Watson Wyatt em 2005, que envolveu cerca de 600 grandes empresas e mais de 8.500 colaboradores em de Portugal, Bélgica, França, Irlanda, Itália, Alemanha, Holanda, Suécia, Reino Unido, Suíça e Espanha, indica que uma elevada percentagem de colaboradores querem mudar de empresa. A média europeia situa-se nos 35%.

(2005), "tradicionalmente, os programas de remuneração têm sido geridos de forma independente, mas as empresas estão a mudar essa abordagem e começam a procurar um pacote integrado. Acreditamos que gerir e comunicar os programas de remuneração de uma forma abrangente é essencial ao sucesso."

O estudo da Watson Wyatt chama ainda a atenção para o facto que os elementos-chave da remuneração com maior influência nos comportamentos positivos dos colaboradores – incluindo nos níveis de empenho – são o desenvolvimento e perspectiva de carreira, flexibilidade nos benefícios, formação e desenvolvimento e incentivos de desempenho a curto prazo.

Será que esta realidade se está a verificar em Portugal? As empresas portuguesas também estão a optar por este tipo de política de remuneração junto dos seus colaboradores?

3.3 - Análise Empírica à Realidade Portuguesa

Com base nos Quadros de Pessoal 2000, do Departamento Estudos, Estatísticas e Planeamento do Ministério da Segurança Social e do Trabalho, DEEP – MSST,⁹ foi analisada a situação das remunerações dos trabalhadores por conta de outrem, relativa aos valores dos meses de Outubro no período entre 1996~2000, últimos valores disponíveis. Define-se remuneração (ganho) como o montante ilíquido em dinheiro e/ou géneros pago mensalmente com carácter regular pelas horas de trabalho efectuado, assim como o pagamento de horas remuneradas mas não efectuadas (feriados, férias e faltas justificadas que não impliquem perda de remuneração). Para além da remuneração base inclui todos os subsídios com carácter regular, bem como o pagamento de horas extraordinárias. Do universo das 258.519 empresas existentes em Outubro de 2000, 83% das

⁹ Inquérito semestral e por amostragem, dirigido aos estabelecimentos, com excepção do sector da "Construção Civil", da "Agricultura, Silvicultura, Caça e Pesca", "Serviços Domésticos" e "Administração Pública".

empresas tinham menos de 10 trabalhadores e apenas 1,1% tinham, pelo menos, 100 ou mais trabalhadores (figura 11).

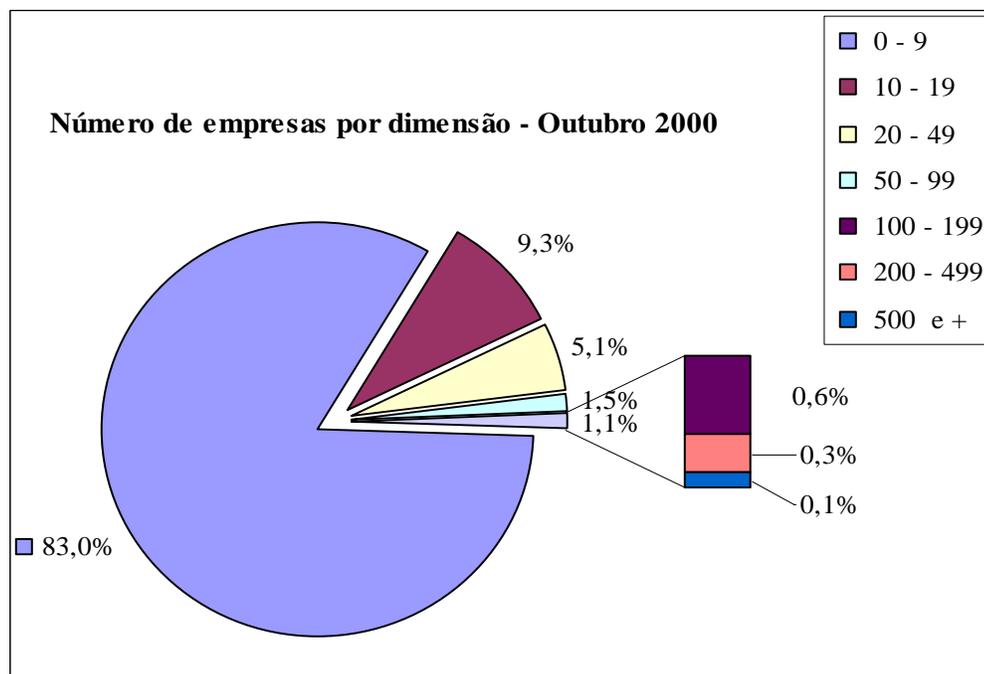


Figura 11 – Número de Empresas por Dimensão

Esta realidade é extensível à média europeia, no que diz respeito às pequenas empresas, mas a nível de médias e grandes empresas, Portugal apresenta um diferencial significativo, dado que não existe um número tão grande de médias e grandes empresas. Desta análise 2,6% das empresas (universo de empresas com mais de 50 trabalhadores) representam 46,3% do total dos trabalhadores.

Procedendo a uma análise sobre o tipo de remuneração praticado em Portugal, segundo a dimensão da empresa, e tendo como critério diferenciador, os conceitos de remuneração base e de ganho, do Ministério da Segurança Social e do Trabalho (gráfico 2), verifica-se que a parcela de remuneração variável aumenta com a dimensão da empresa.

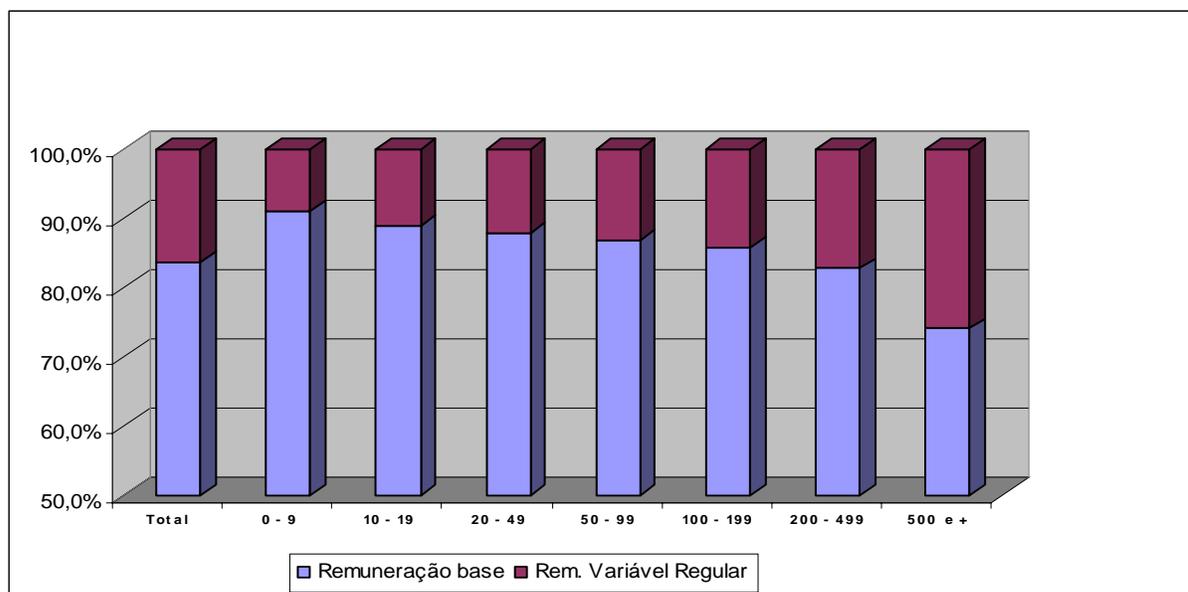


Gráfico 2 – Remunerações Médias Mensais, Base e Ganho, Segundo a Dimensão da Empresa, Outubro 2000

Quanto maior é a dimensão da empresa, maior é o valor percentual da remuneração variável com carácter regular. Nas empresas de maior dimensão a remuneração variável representa cerca de 23% e, nas mais pequenas cerca de 10%.

Porém, procedendo à análise comparativa da composição das remunerações médias mensais, base e ganho, segundo o nível de qualificação, referente ao mês de Outubro dos anos compreendidos entre 1996 e 2000, verifica-se que não existe alteração do perfil da remuneração em todas as categorias (cerca de 17% em todos os anos), levando a concluir pela existência de uma rigidez nos conceitos de remuneração, relativamente à estrutura de remuneração base e variável. A análise das componentes do ganho mensal – remuneração base, prémios e subsídios regulares e horas suplementares, mostra que o peso dos prémios não é significativo. Os prémios mensais representam em média 17%, com o nível dos operários a apresentar valores de 18%, que poderá ser explicado pela utilização de outras formas de remuneração, como sejam os prémios de

assiduidade, e os prémios de produtividade, como forma de combater o absentismo nas áreas de produção, onde se têm verificado fortes perdas de produtividade (gráfico 3).

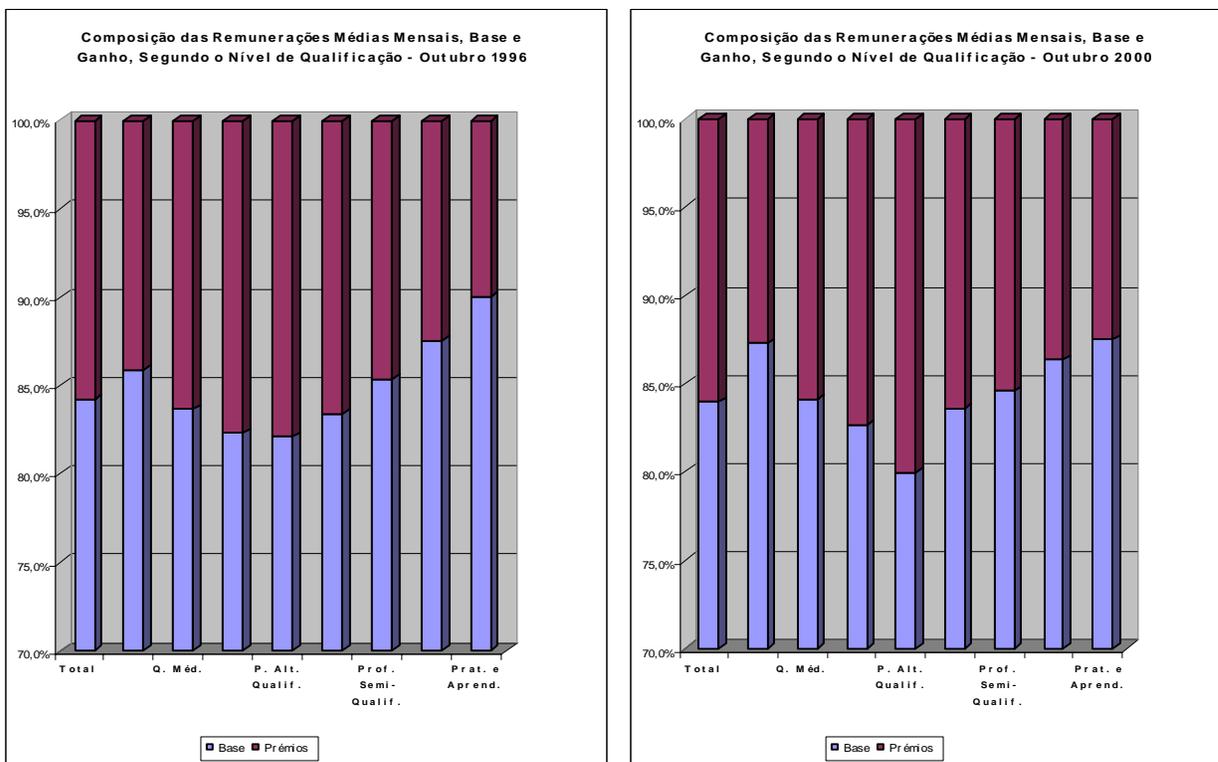


Gráfico 3 – Comparação das Remunerações Médias Mensais, Base e Ganho, Segundo o Nível de Qualificação, Outubro 1996 e Outubro 2000.

Tendo presente que a definição de ganho mensal não inclui a parte relativa aos prémios e subsídios irregulares, não existem elementos que permitam obter informação para análise dos determinantes das políticas de remuneração, no que diz respeito às suas diversas componentes. Querendo analisar os elementos das diversas formas de remuneração, e quais as variáveis que estão por detrás dessas decisões, tem de recorrer-se a outras fontes de informação, que facultem a estrutura e a distribuição dos ganhos, devendo ter presente que se verificam diferenças conceptuais entre o ganho mensal e o ganho anual.

Utilizando os elementos estatísticos da distribuição do ganho bruto médio anual por tipo de remuneração – 1995, nota-se que o peso dos subsídios e prémios regulares, em 1995, se situava

nos 16% (durante o período 1996~2000, estes valores sofreram um ligeiro acréscimo, situando-se nos 17%), enquanto o montante dos subsídios irregulares se revela superior, sobretudo para os trabalhadores e gestores. Para encontrar o peso da remuneração variável é necessário desdobrar estes valores estatísticos, considerando que o peso dos subsídios irregulares relativo a férias e ao Natal representam cerca de 17% da remuneração base. Caso não fosse realizado este tratamento dos dados, incluindo os subsídios de férias e de Natal, os resultados e conclusões conduziram a interpretações erradas (quadro 6).

		A	B	C=F/6	D=B-C	E=A-B	F=E-G	G=E*%		H=D/A
Nível	Nº Pessoas	Ganho Médio Anual	Prémios Subsídios Irregulares	Férias	Rem. Variável	Ganho Médio Anual Base	Ganho Base	Prémios Regulares		% Rem. Variável (s/ Natal e Férias)
Dirigentes e Quadros Superiores	69.386	25.223	4.627	2.935	1.692	20.597	17.610	14,5%	2.987	6,71
Téc. Profissionais Nível Intermédio	116.805	15.761	2.614	1.819	795	13.147	10.912	17,0%	2.235	5,05
Pessoal Administrativo	195.414	10.663	1.656	1.246	410	9.007	7.476	17,0%	1.531	3,85
Pessoal de Serviços e Vendedores	72.589	7.623	1.166	893	273	6.457	5.359	17,0%	1.098	3,59
Operários e Operadores	483.792	7.644	1.065	954	111	6.579	5.724	13,0%	855	1,45
Trabalhadores ã Qualificados	122.989	6.482	900	819	82	5.582	4.912	12,0%	670	1,26
Total	1.060.975	10.107	1.565	1.218	347	8.542	7.309	14,4%	1.233	3,43

(Unidade: €)

Quadro 6 – Ganhos Médios Anuais Brutos, Prémios e Subsídios Regulares e Irregulares

Fonte: Inquérito aos Ganhos, DETEFP (1995), adaptado.

A informação institucional apenas permite, relativamente a 1995, último ano disponível, mostrar que os prémios regulares apresentam valores superiores aos prémios irregulares, com algum peso nos gestores e quadros superiores (6,7%), técnicos profissionais de nível intermédio (5%) e, para níveis mais baixos de rendimento, este parâmetro apresenta valores sempre

decrecentes, com baixo peso no total da remuneração auferida. De referir que a análise efectuada recorreu a tratamento da informação com pressupostos, que poderão não reflectir a realidade, mas caso não fosse efectuado, não se poderiam tirar quaisquer conclusões relativamente à componente variável da remuneração.

O desajustamento das estatísticas oficiais sobre as remunerações dos trabalhadores por conta de outrem face à realidade empresarial é uma evidência, não explicitando as práticas de remuneração das empresas portuguesas. Continuam em aberto os critérios utilizados na estrutura e conteúdo dos inquéritos de suporte à obtenção de informação, que não disponibilizam informação que permita compreender quais as políticas de remuneração maioritariamente utilizadas.

Um estudo, elaborado pela Hay Personnel, revela que as percentagens de ofertas de emprego que incluem um elemento variável no salário subiram de 40,8%, em 2002, para 43,6%, em 2003, e que a componente variável inclui prémios de produtividade, comissões sobre vendas, prémios de repartição de lucros ou prémios de desempenho. Ainda, segundo este estudo, com conclusões apresentadas por Marques (2004), a oferta de uma componente variável no pacote salarial foi mais acentuado para os profissionais de vendas e marketing e teve origem, sobretudo, em multinacionais.

Com base num estudo sectorial, realizado pela ANETIE – Associação Nacional das Empresas das Tecnologias de Informação e Electrónica (2003), para aferir correctamente as políticas de remuneração e incentivos praticados em Portugal, a avaliação de desempenho é uma prática generalizada, com respostas positivas em relação a 71% da amostra. A maioria das empresas (82% das inquiridas) afirmou adoptar uma política de recompensa (prémios) em função do cumprimento de objectivos. Para a atribuição destes prémios, 47% das empresas utilizam uma avaliação

quantitativa mista (baseada em resultados individuais, da equipa e/ou da empresa), 29% das empresas utilizam apenas a avaliação quantitativa e as restantes 24% usam critérios qualitativos. Como resultado final, o estudo chega à conclusão que existem bastantes casos para os quais os incentivos representam, no mínimo, 10% da remuneração total. No entanto, em alguns casos pode afirmar-se que os incentivos têm um peso significativo no conjunto da remuneração global, (cerca de 59%), sendo factores de motivação e de aliciamento aquando do recrutamento dos colaboradores para determinados cargos. Estes são cargos de direcção, de natureza comercial ou, ainda, de lugares chave na organização. O valor médio deste rácio, neste sector altamente especializado, para todos os cargos, corresponde a 19% (ANETIE, 2003).

Se esta é a realidade para o sector das empresas das tecnologias de informação e electrónica, qual será o panorama do tecido empresarial nacional? A informação estatística disponível não possibilita analisar os determinantes das políticas de remuneração bem como identificar quais as variáveis que as empresas consideram mais relevantes para a definição dessas políticas.

3.4 - A Remuneração por Desempenho e Erros a Evitar

O sistema de remuneração variável escolhido pela empresa deverá ser simples e aceite por todos. Os gestores são remunerados para aumentar o valor da empresa acima de um determinado nível (utilizando os indicadores definidos internamente pela empresa), ou penalizados por não os alcançarem.

Relacionar incentivos a aumentos de valor corresponde a uma ligação clara e poderosa entre a remuneração dos gestores e o retorno esperado pelos accionistas da empresa, sendo este um factor crítico para transformar gestores em accionistas, Stewart (1991).

Presumindo que os gestores conhecem e dominam as variáveis que criam valor, um programa de incentivos anuais, com base no desempenho, pode ser desenhado de forma a atribuir remuneração variável com base em objectivos de exploração corrente, que criem valor para a empresa.

Igualmente importante é a curva de pagamentos que deve fornecer oportunidades de recompensa ilimitadas para o sucesso e perdas verdadeiras para o mau desempenho (Jensen *et al.*, 2004). A remuneração variável potencial, contribuindo para a melhoria do valor da empresa, não deve ser limitada porque, não devendo ser vista como despesa, esta forma de remuneração deverá ser simplesmente encarada como parte do valor que os gestores criaram para os accionistas. Porém, por uma questão de justiça, e para minimizar o incentivo à escolha de projectos de risco elevado, os gestores deverão também ser penalizados se não atingirem os níveis previstos de criação de valor. Infelizmente, o perfil típico de atribuição de remuneração variável está muito longe desta situação, funcionando como na figura 12.

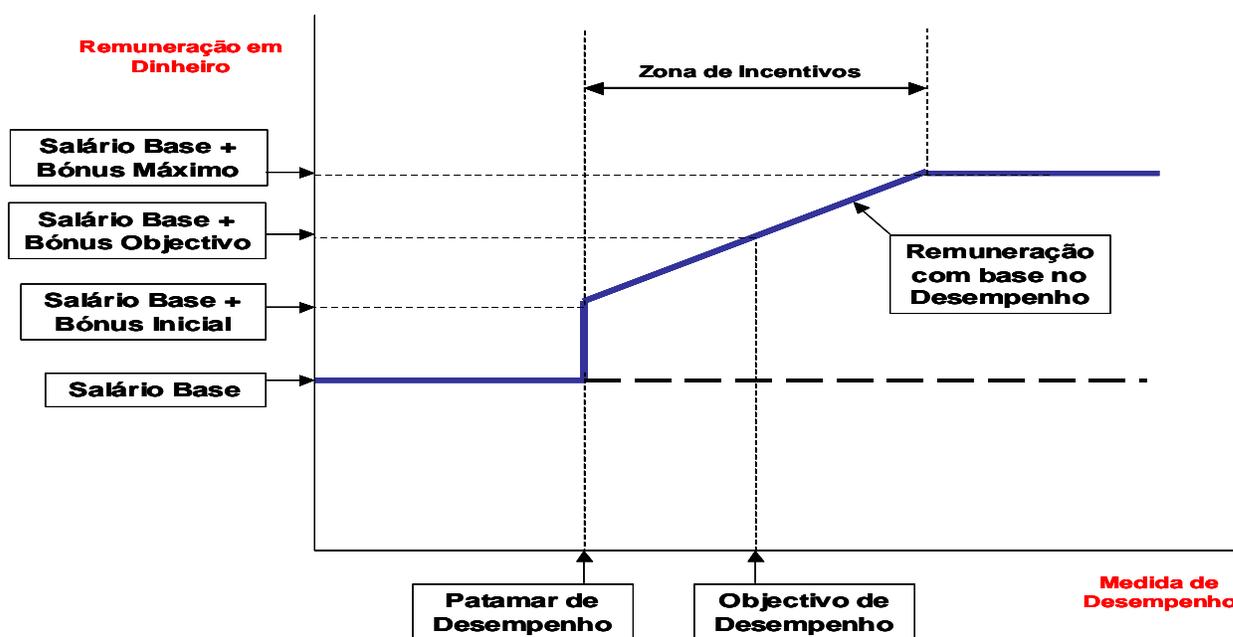


Figura 12 – Salário Base e Bónus num Plano de Bónus Anual Típico

Fonte: Jensen *et al.* (2004), adaptado.

As melhorias de desempenho vão da esquerda para a direita no eixo dos X (horizontal) e a remuneração variável recebida (como % do salário) está reflectida ao longo do eixo dos Y (vertical). Conforme se vê, neste tipo de plano da remuneração variável, o colaborador apenas tem direito ao recebimento da componente variável a partir de um determinado nível de desempenho seja atingido; a partir daí a parte variável cresce conforme o desempenho, até que um máximo seja alcançado.

Os níveis para os patamares inferiores e superiores são, geralmente expressos em percentagem do objectivo definido como *standard* e sobre o qual se estabelece o montante do incentivo a atribuir, com base em Murphy (2000) os valores percentuais mais utilizados são respectivamente 80% e 120%.

Este tipo de contrato reflecte duas características importantes no que se refere à remuneração dos gestores:

- Os colaboradores têm garantido um certo nível de remuneração, o salário base, fixo. Mesmo que a existência do salário base seja definida por razões operacionais (o salário base é utilizado para posicionar o nível de incentivos bem como definir o total de remuneração), garante um certo nível de segurança ao colaborador (Zhou e Swan, 2003);
- O bónus anual e o pagamento do plano de incentivos a médio e longo prazo são sempre positivos e são atribuídos com base no alcance de níveis mínimos de desempenho, previamente definidos.

A grande maioria dos indicadores de desempenho é baseada em resultados do passado, ao passo que o modelo de remuneração dos colaboradores deveria estar relacionado com a futura criação de valor da empresa. Os acontecimentos recentes ensinam-nos que os resultados contabilísticos podem ser manipulados ou até mesmo falseados pelos gestores (Healy, 1985;

Bebchuck e Fried, 2004). Outra evidência que ressalta deste modelo, é a forte probabilidade de a principal atenção dos gestores assentar em decisões de curto prazo (Murphy, 1999), dado que a maioria dos indicadores de desempenho se baseia na rendibilidade obtida. O estudo apresentado por Gaver *et al.* (1995) chega à conclusão que a maioria dos gestores manipula os resultados no sentido descendente, quando estão quase a ultrapassar o patamar superior da zona de incentivos e, têm uma atitude contrária, melhorando os resultados, se necessário para atingir o patamar inferior, e deste modo, ter direito a incentivos, desde que exista uma forte possibilidade de alcançar o limite inferior da zona de incentivos.

Desta forma, não há riscos nem recompensas excepcionais. Verificam-se situações perversas neste tipo de planos:

- Logo que seja perceptível que o desempenho ao longo de um ano vai ficar abaixo do objectivo esperado, este pode, da mesma forma, ser muito pior. Considerando que não se verificará qualquer penalidade por desempenhos piores, pode haver tendência a concentrar todas as perdas num único ano, aumentando, assim, a possibilidade de incentivos nos anos seguintes; por outro lado, se as coisas estão a correr bem, porquê melhorar?
- Dado que o incentivo atinge o máximo, adiar ou diferir valor tornar-se-á, provavelmente, uma prioridade, considerando que, também deste modo, os executivos estarão a assegurar a possibilidade de prémios nos anos seguintes.
- Os accionistas poderão considerar este tipo de plano de remuneração atractivo dado que pretende assegurar um mínimo de desempenho ao mesmo tempo que nivela o valor máximo do prémio a atribuir (numa perspectiva de custos).
- Os gestores podem, por exemplo, adiar ou cancelar investimentos necessários (de substituição ou expansão), reduzir custos em áreas de desenvolvimento e

investigação, que poderão pôr em causa a rendibilidade futura e, deste modo, a criação de valor.

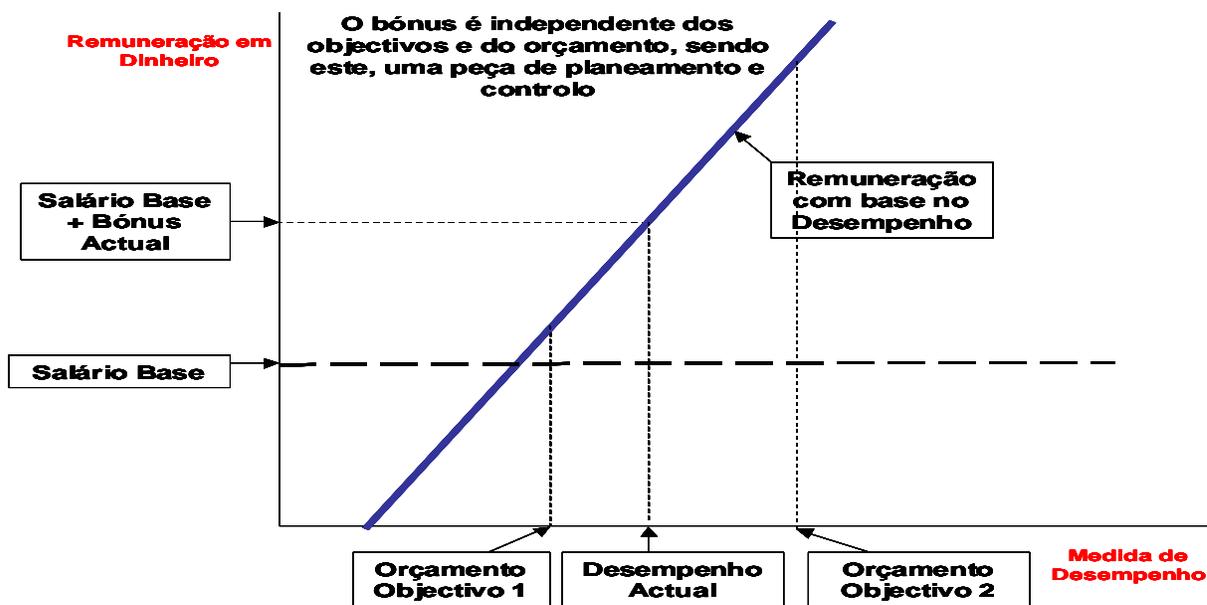


Figura 13 – Remuneração com Base no Desempenho, com Eliminação de “Jogos” e de “Acompanhamento do Orçamento”.

Fonte: Jensen *et al.* (2004), adaptado.

É recomendável que o incentivo potencial aumente ou diminua de forma ilimitada, mas onde este seja independente dos objectivos e do orçamento. O gestor é premiado pelo bom desempenho alcançado, conforme ilustra a figura 13.

Embora os incentivos sejam geralmente pagos em dinheiro está a tornar-se relativamente frequente o diferimento de parte do pagamento do bônus. Caso se pretenda que os executivos pensem como os próprios donos do negócio, estes deverão enfrentar riscos para ganhar os prémios e recompensas. Também não se pretende que os executivos sejam obrigados a devolver parte dos seus salários. O bônus negativo é possível dado que os bônus anuais não são integralmente pagos e, sim parcialmente acumulados e colocados sob risco, sendo o pagamento completo do bônus efectuado mediante um desempenho contínuo positivo. Por exemplo, metade do bônus pode ser pago em dinheiro e a outra metade aplicada no banco de bônus. O banco de bônus é uma

ferramenta para estimular os gestores a alcançarem desempenhos sustentáveis. A lógica do funcionamento de um banco de bónus é fazer com que o pagamento de incentivos seja suavizado, garanta bom desempenho ao longo do tempo, estando articulado com a criação de valor a longo prazo e menos sujeito a flutuações de curto prazo. Nos períodos em que os objectivos de criação de valor são atingidos, parte do bónus que seria pago aos gestores é transferido para o banco de bónus, sendo constituída uma reserva.

Banco de Bónus

Anos	2005	2006	2007	2008	2009
Saldo inicial	32.100	30.733	15.156	20.770	15.180
Bónus anual atribuído	14.000	-8.000	16.000	2.000	-4.500
Saldo total de bónus	46.100	22.733	31.156	22.770	10.680
Pagamento de bónus (33%)	15.367	7.578	10.385	7.590	3.560
Saldo para anos futuros	30.733	15.156	20.770	15.180	7.120

Unidade: Euros

Quadro 7 – Banco de Bónus

Existem várias estruturas de bancos de bónus, cada qual com diversos graus de risco e horizontes temporais associados. Esta situação potencia o espírito de continuar a fazer bem ao longo de períodos mais prolongados, sendo o desempenho dos gestores mais alinhado com os objectivos dos principais. Devido ao acrescido risco da possibilidade de incentivos negativos, o valor do bónus a atribuir é, em geral, ampliado de forma a compensar os gestores, face à sua maior exposição ao risco em que incorrem. Contudo, pode ser um bom investimento para os principais, considerando que o desempenho continuado originará criação de valor superior ao de um plano convencional de incentivos. Desta forma, uma recompensa a curto prazo é utilizada para alinhar os gestores com interesses accionistas a longo prazo. Assim, desaparece a distinção de plano de bónus de curto prazo e de longo prazo, encorajando a manutenção de bons desempenhos por períodos alargados.

No entanto, a despeito do seu grande potencial, os sistemas de incentivos podem ser prejudiciais. Como refere Welch e Byrne (2001) os colaboradores têm de desempenhar a sua tarefa de forma correcta. Programas e sistemas de incentivos mal desenhados e adaptados, em vez de funcionarem como encorajadores e motivadores de desempenho, acabam por se transformar em factores de perturbação da eficiência da empresa.

Algumas das situações que se deveriam evitar para que o sistema de incentivos funcione positivamente são:

- O primeiro erro mais comum é basear a remuneração variável em indicadores de desempenho que não são os mais apropriados. A remuneração variável deverá ser determinada pelo volume de vendas, resultado líquido, fluxos de caixa, quota de mercado, margem sobre vendas, para indicar apenas alguns potenciais indicadores? A escolha de indicadores não ajustados ao perfil das empresas (carteira de produtos, fase do ciclo de vida, liquidez, estrutura financeira, etc.) poderá criar espaço a estratégias com um conjunto de alternativas consideravelmente alargadas, sem que a empresa seleccione a mais adequada. Em “A loucura de recompensar **A**, quando queremos **B**”, Kerr (1995) explica que inúmeras vezes as empresas estabelecem remunerações para resultados que não pretendem.

- O segundo problema passa pela definição do desenho de sistema de incentivos numa forma, “laboratorial”, e de seguida implementá-lo sem os gestores se aperceberem do desfasamento entre a percepção que cada colaborador tem do potencial de receber incentivos face ao seu desempenho com completo desconhecimento da consistência dos objectivos de cada área no cômputo global dos objectivos consolidados da empresa. Os gestores, não referindo os colaboradores comuns, encontram muitas vezes dificuldades em compreender os sistemas de incentivos, dado

que recebem indicações de desempenho vindas de todas as áreas o que dificulta a distinção sobre quais as decisões e estratégias que contribuirão para os seus incentivos pessoais. Conforme refere Esperança (2000), “... a remuneração de gestores de nível intermédio com base no seu desempenho só é adequada quando os benefícios da cooperação inter-divisões (dentro da mesma empresa) são diminutos. Se a interacção entre divisões for forte, a maior criação de valor consegue-se com salários fixos e prémios colectivos, com base no desempenho global da empresa”. Também Baker *et al.* (1988), afirmam que o desempenho na maioria das funções não pode ser medido objectivamente porque a produção conjunta e a impossibilidade de observação significam que a contribuição individual não é prontamente quantificável. O resultado (*output*) de uma equipa de trabalho pode ser superior à soma do contributo individual dos seus membros.

- Um terceiro problema é, geralmente, que os incentivos se baseiam demasiado no desempenho de curto prazo. A remuneração variável está tão dependente dos resultados obtidos ao longo do ano, que os gestores não dão suficiente atenção aos resultados de longo prazo e, assim, não investem em objectivos e projectos que aumentariam a capacidade de serem bem-sucedidos num horizonte mais longo. Esta visão de curto prazo, associada à remuneração variável, tenta os gestores, a algumas vezes, manipular os critérios contabilísticos, produzindo resultados que não são sustentados no longo prazo. Os acontecimentos relacionados com a Lucent Technologies, Qwest, Enron, Tyco, Parmalat e Worldcom, por exemplo¹⁰, provam que incentivos inadequados podem conduzir à destruição de valor.

10 Com base no artigo: “Accounting Scandals Spread Across Wall Street”, Financial Times, 26 de Junho de 2002.

A utilização de decisões correntes associadas a uma contabilidade fortemente criativa que considera proveitos futuros no presente, e noutros casos, empurra custos presentes para o futuro, não resolve quaisquer problemas, e antes leva a fortes manipulações financeiras e eventuais fraudes. Nenhuma destas acções melhora o desempenho (Jensen *et al.*, 2004). Quando são utilizadas, não para criarem valor, mas apenas para darem essa sensação de crescimento de criação de valor, estão de facto a destruir o valor criado. E dado que essa destruição de valor não é de imediato percebida pelo mercado, conduz à continuação destas acções durante um certo período de tempo até ser descoberto. Estas situações ocorrem mais frequentemente associadas a empresas onde o principal objectivo passa pela valorização das acções das empresas (Murphy, 2000).

A referência aos escândalos recentes, associados à queda das bolsas, levou alguns observadores a considerarem os aumentos dos recebimentos dos gestores de topo como transferências imerecidas dos accionistas para gestores, que souberam exercer as opções, que detinham sob a forma de incentivos, com elevadas mais-valias (Bebchuck e Grinstein, 2005). Boyer (2005) considera que o que se esperava ser um método racional de criar valor e riqueza transformou-se numa economia de casino, onde todos tentam enriquecer o mais depressa possível, sem preocupações de viabilidade estratégica a longo prazo. Arthur Levitt Jr., ex-Chairman da SEC (*U.S. Securities and Exchange Commission*), no *Wall Street Journal*, de 22 de Novembro de 2004, escreve que na sequência dos recentes escândalos, o principal obstáculo à restauração da confiança na governação empresarial nos Estados Unidos, é a continuação de pagamentos de remunerações extravagantes, desfasadas do desempenho, devido à valorização das empresas em época de crescimento generalizado da bolsa sem que as empresas, por si próprias, tenham apresentado uma real criação de valor. Holmstrom e Kaplan (2003) concluem, num estudo recente sobre governação empresarial, que estas atitudes dos gestores são, no seu melhor um incentivo financeiro ineficiente e, no seu pior, criam novos incentivos ou problemas de conflitos de interesses.

Enquanto Martin (2003) defende que os gestores de topo deveriam ser impedidos de obter acções (*ou stock options*) das próprias empresas, Frey e Osterloh (2003), acreditam que o regresso a um passado em que os gestores eram pagos como burocratas, também não é solução para o problema. Alguns autores consideram que muitos dos problemas associados à remuneração com base no desempenho poderão ser ultrapassados por uma perspectiva de médio e longo prazo e incentivos com retenção e atribuição faseada ao longo do tempo, com base na metodologia do banco de bónus (Lawler III, 1995; Stewart 1999, Jensen et al., 2004; Larmande e Ponsard, 2005 e Wallace, 1997).

Também a divulgação obrigatória aumentou consideravelmente o nosso conhecimento sobre as formas de pagamento dos colaboradores e o funcionamento dos comités de remunerações. Contudo, e em consequência desta prática de transparência e informação para o mercado, segundo alguns autores (Bebchuck e Grinstein, 2005), argumenta-se que este aumento de divulgação conduziu a uma maior inflação na remuneração dos gestores – dado que quando os gestores passaram a ter conhecimento de quanto ganham os seus pares e concorrentes, exigem ganhar acima da média, resultando num aumento, quer dos vencimentos bem quer das remunerações variáveis.

Segundo Hall (2003), a contenção dos pagamentos exagerados aos gestores de topo é um dos principais desafios que presentemente se coloca às empresas a par da procura de novas (ou velhas) formas de relacionar recompensa com criação de valor a médio e longo prazo.

Bebchuck e Fried (2004) referem que os CEO's das grandes empresas, em 1991, recebiam em média, cerca de 140 vezes o salário de um trabalhador, e em 2003 essa relação passou a ser de cerca de 500 para um. Ao mesmo tempo referem que muitos benefícios que alguns gestores recebem não são do conhecimento público, incluindo elementos de remuneração diferida, *fringe benefits* e empréstimos sem juros. A expectativa e egoísmo relativo leva a situações e decisões que

mesmo existindo diversos órgãos de controlo, são, eles também, compostos por pessoas que neste momento estão daquele lado, mas que já estiveram deste lado, pelo que tentarão, agora do outro lado, continuar com o que já tiveram, ou pior, tentarão obter o que não conseguiram em detrimento de quem está em funções.

Segundo Bebchuck e Grinstein (2005) uma das causas da subida em flecha das remunerações tem a ver com este esquema corporativo: a comissão de vencimentos de uma empresa é constituída por executivos de outras empresas, os quais só ganham em ser generosos para os seus colegas, de maneira a que estes o sejam também para eles. Por isso nos EUA e noutros países tem vindo a crescer uma revolta dos accionistas contra os obscenos ganhos dos gestores.

Em Abril, o Wall Street Journal publicou um artigo de opinião criticando os ganhos milionários dos gestores do BCP. Mas em Portugal o problema não se limita ao caso isolado de um banco. Os gestores das empresas cotadas na bolsa portuguesa ganharam, em média, mais do que os seus congéneres espanhóis.¹¹

Um quarto problema é o facto de alguns gestores e colaboradores possuírem fracos conhecimentos de finanças e de gestão empresarial (Jensen e Murphy, 1990), o que dificulta a adaptação das suas actividades e decisões estratégicas diárias aos resultados que poderão proporcionar incentivos ou outro tipo de remuneração variável com base no desempenho. As empresas nem sempre comunicam adequadamente a forma de funcionamento dos seus sistemas de incentivos, e gestores e colaboradores, sem a necessária formação e conhecimento em contabilidade e finanças, poderão ter dificuldades em decidir de forma adequada.

¹¹ Sarsfield Cabral, Revista Visão de 18 de Maio de 2006, “Ordenados Escandalosos”

Uma quinta questão coloca-se pela utilização do orçamento anual como referência da atribuição de incentivos. Vincular os incentivos ao orçamento pode levar os gestores a estabelecer metas pouco ambiciosas, fáceis de alcançar (Jensen e Meckling, 2001a e Murphy, 2002).

Welsh e Byrne (2001) referem que a decisão de relacionar a atribuição de incentivos com o cumprimento do orçamento poderá transformar todo o processo de orçamentação num irritante exercício de minimização.

O sexto problema é concentrar a atribuição dos incentivos nas posições mais elevadas, em vez de envolver todos os colaboradores e oferecer baixos incentivos, fazendo com que as pessoas não se empenhem tão profundamente nas suas decisões (Milkovich e Milkovich, 1992). Se a remuneração variável for devidamente estruturada como ponto de partida para um correcto programa de formação, melhorando o desenvolvimento dos colaboradores – potenciando um crescimento percentual de criação de valor, com base no espírito criativo, inovador e da energia dos colaboradores, a decisão pela concessão de incentivos a todos os colaboradores, sem excepção, poderá ser muito importante.

Ouchi (1980), por exemplo, sugeriu que os gestores devem desenvolver organização, que designa de clã, dando mais importância à manutenção da coesão e ao alinhamento dos objectivos de grupo com os objectivos da empresa. No clã, o controlo assenta na gestão pela cultura organizacional.

3.5 - Caracterização e Tendências da Gestão da Política de Remuneração

As empresas usam a política de remunerações para atrair, manter e motivar os seus colaboradores (Millán *et al*, 1998). O sistema de remuneração é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que

constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade, (Câmara, 2000).

Uma das principais características que o sistema de remunerações deve possuir, centra-se na equidade, quer a nível interno como a nível externo, na ligação estreita com a estratégia da empresa. Para que seja bem aceite pelos diversos colaboradores, o sistema de remunerações terá de ser percebido como justo e objectivo, funcionando de forma equitativa, correspondendo à contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e precisos e, tanto quanto possível, afastem a subjectividade. Utilizando os dados do *Hay Executive Compensation Database*, na análise das variáveis mais importantes relativas à definição dos sistemas de remuneração dos executivos (quadro 8), os resultados indicam que o salário base está mais relacionado com a complexidade da função do que com a dimensão da empresa, tendo por base o volume de vendas (*Hay Guide Chart® Profile Method of Job Evaluation – 2004*), embora se deva utilizar ambas as variáveis para a definição do nível de remuneração.

F u n ç ã o	% C o r r e l a ç ã o		
	C o m p l e x i d a d e	V . V e n d a s	A m b o s
C E O	5 9 , 0 0	5 2 , 1 0	6 5 , 3 7
C F O	6 2 , 8 0	4 3 , 9 0	6 4 , 6 0
C o n t r o l l e r	6 0 , 1 3	5 3 , 7 3	6 7 , 3 3
T r e a s u r e r	5 9 , 8 0	3 0 , 1 7	6 3 , 6 3
H R	6 7 , 6 7	4 5 , 9 0	6 8 , 8 0

Quadro 8 – Correlação de Complexidade de Função e de Dimensão da empresa

Fonte: HayGroup (2004), adaptado.

Segundo Rafael Mora ¹², a agressividade da componente variável (dos salários) nas posições de topo em Portugal está alinhada com os maiores mercados europeus, como forma de compensar e de incentivar a capacidade de gerar valor e partilhá-lo entre os accionista e colaboradores. Na sua opinião, a tendência é aumentar o peso da remuneração variável face à fixa, que chega, nos quadros de topo, a atingir 50% da remuneração total, indexando a remuneração à capacidade de gerar valor e à *performance*.¹³

Ainda, relativamente ao aumento do peso da remuneração variável face à remuneração base, indexando-a à criação de valor para a organização e ao desempenho, Paulo Machado, *partner* da Mercer Human Resource Consulting, define-a como discriminação positiva, que só é correcta se for suportada por um sistema de gestão de *performance*. Acrescenta, também, que do ponto de vista da empresa é importante pensar que a componente variável, consiste na partilha do sucesso da organização, não aumentando os custos fixos anuais dado que, no ano seguinte, começa do zero.

Esta opção assenta, em parte, no constante ajustamento dos custos fixos que as empresas sentem necessidade de realizar de forma a manter os seus níveis de produtividade e competitividade, acompanhando as variações que se verificam no mercado.

Ainda, segundo Paulo Machado, os planos de longo prazo devem sofrer uma reformulação e, conseqüentemente, um maior investimento, visando comprometer o colaborador, garantindo-lhe uma remuneração extra em função de um bom e constante desempenho evidenciado pela empresa ao longo de vários anos.

12 Rafael Mora é *partner* da Heidrick & Struggles, empresa líder no mercado em serviços de *executive search* e consultoria estratégica.

13 Salário de Paulo Azevedo acompanha queda de lucros da Sonaecom em 2005, o bónus de desempenho caiu 65,5 mil euros para 199 mil euros e representa 48,9% do total da remuneração, Alda Martins, em Diário Económico de 23 de Março de 2006.

A remuneração total de um colaborador compreende, não só o salário fixo mas, também, a parcela de remuneração variável (ou bónus) ¹⁴ (quadro 9). Também se deve quantificar o valor recebido através de diversos planos de benefícios, como planos médicos e de pensões, seguros de vida e implementação de políticas de automóvel e combustível.

Banco	2003				2002			
	Valor (M€)	nº trab.	Prémio per capita (€)	% lucros	Valor (M€)	nº trab.	Prémio per capita (€)	% lucros
BCP	15,00	13.636	1.100	3,43%	3,63	14.072	258	1,33%
BES	17,00	4.100	4.146	6,79%	15,25	4.100	3.720	6,97%
BPI *	n.d	6.428	n.d	n.d	3,5	7.007	500	5,90%
BTA	aumento de 14% de bónus e incentivos				n.d	n.d	n.d	n.d
CGD **	26,49	11.054	2.396	4,73%	27,1	11.330	2.392	4,16%

* O BPI não retira as remunerações variáveis directamente dos lucros, é um processo anterior ao apuramento de resultados

** Inclui administração uma vez que o banco não discrimina

Quadro 9 – Política dos Principais Bancos de Remunerações Adicionais aos Trabalhadores

Fonte: Bancos e Diário Económico (2004), adaptado.

Conforme foi referido anteriormente, a remuneração de um colaborador começa a representar mais que o salário fixo que este recebe ao fim do mês: outros benefícios como férias extras, pagamento de deslocações a feiras temáticas e congressos, pagamento da creche dos filhos, oferta de livros técnicos ou cabazes de Natal, também deverão ser considerados.

Como componentes de um sistema de remuneração, identificam-se as remunerações intrínsecas e as remunerações extrínsecas (figura 14).

14 Relativamente ao sector bancário nacional o panorama dos prémios na banca é , com base no artigo de Fernando Parganha, “BES distribui 17 milhões por funcionários”, publicado no Diário Económico, Abril de 2004:” O Banco Espírito Santo vai pagar 17 milhões de euros aos seus 4100 empregados sob a forma de distribuição de parte dos lucros gerados em 2003, mais 11,5% do que efectuou em 2002 e quase 7% do total dos resultados”. Também o BPI tem distribuído uma percentagem próxima dos 6% dos lucros aos seus empregados. Por outro lado o Banco Comercial Português atribuiu 3,4% dos resultados aos seus 13.636 empregados, o equivalente a 15 milhões de euros. O Banco Totta e Açores referiu que aumentou em 14% a verba destinada a bónus e incentivos, e a Caixa Geral de Depósitos, instituição pública, “reservou 4,7% dos lucros para distribuir aos empregados e conselho de administração”.

	Exemplos Comuns	Elementos de remuneração	Definição		
Intrínseco →	Qualidade de vida	Outros Recebimentos não monetários	TOTAL		C O M P E N S A Ç Ã O
	Formação		TOTAL	R	
	Viatura	Benefícios		E	
Combustível	Incentivos longo prazo			M	
Exames médicos			U		
Extrínseco → (tudo a que se pode atribuir valor monetário)	Planos de reforma	Benefícios	TOTAL	N	
	Seguros de vida			E	
	Tempos livres		Incentivos curto prazo	R	
	Planos de acções	Valor monetário		A	
	Capital social		Base monetária	Ç	
	Bónus anuais	de valor monetário		Ã	
	Bónus c/ objectivos		TOTAL	Ã	
Salário base		O			

Figura 14 – Elementos da Remuneração Total

Fonte: Hay Group (2003), adaptado.

Com base em informação recolhida pelos consultores da empresa Michael Page no decurso do desenvolvimento de missões de recrutamento em Portugal, para empresas nacionais e multinacionais, realiza-se anualmente um estudo salarial para quadros na área financeira e de engenharia. Os dados salariais, apresentados no quadro 10, referem-se ao ano de 2002 e são apresentados em euros ilíquidos. As empresas multinacionais, neste estudo, representaram 88% da amostra, em comparação com 12% de empresas nacionais.

		Director financeiro	Controller financeiro	Project Manager	Director de IT
Remuneração anual fixa	Mínimo	62.000	36.000	50.000	45.000
	Máximo	83.000	45.000	85.000	68.000
Remuneração anual variável	Mínimo	15%	10%	11%	7%
	Máximo	25%	20%	21%	15%
Total da remuneração anual bruta	Mínimo	71.300	39.600	55.500	48.150
	Máximo	103.750	54.000	102.500	78.200
"Fringe benefits"	Viatura	18.000	9.000	1.050	840
	Plano Médico	990	360	990	368
	Seguro de vida	450	246	446	235
	Plano de Pensões	4.825	1.404	3.125	2.825
	Combustível	3.000	1.200	4.800	3.000
Total compensation	Mínimo	98.565	51.810	65.911	55.418
	Máximo	131.015	66.210	112.911	85.468

Quadro 10 – Estudo Salarial para Quadros

Fonte: Michael Page (2002), adaptado.

Relativamente a algumas práticas de remuneração verifica-se que os seguros de vida, os planos de pensões bem como os planos médicos começam a registar uma razoável aderência por parte das empresas portuguesas reflectindo a importância que dão a instrumentos de motivação e envolvimento dos seus colaboradores associados a um planeamento de custos e eficiência fiscal, quer para a empresa bem como para os colaboradores.

Os seguros de vida são geralmente atribuídos a todos os colaboradores. O benefício pago em caso de morte ou invalidez corresponde, na maioria das situações, a um capital equivalente a um número de vezes do salário anual consoante a tipologia de ocorrência da situação em que é accionado o seguro.

Os planos de pensões têm-se revelado um forte instrumento de retenção dos colaboradores, apresentando-se como uma ferramenta de gestão eficiente, nomeadamente ao nível fiscal.

Relativamente aos planos médicos, a maioria das empresas que o utilizam, optam por um seguro de saúde aos colaboradores, que pode incluir ou não os familiares e, caso os não inclua,

estes poderão optar pela sua participação através de pagamentos diferenciais, abaixo dos valores médios praticados pelo mercado. Em média, o plano paga 80% dos custos até um limite máximo fixado no contrato, havendo situações em que o contrato especifica montantes máximos por especialidades clínicas. Estas formas de remuneração assumem-se como componente complementar ao salário fixo, sendo independentes de qualquer indexação ao desempenho individual ou à obtenção de objectivos anteriormente definidos. Os benefícios mais comuns são os planos médicos e de pensões, seguros de vida e políticas de utilização de automóvel e combustível, estes últimos destinam-se, normalmente, a quadros de topo, chefias intermédias e aos colaboradores incluídos na força de vendas. Verificam-se outros benefícios em sectores específicos, que contemplam empréstimos a juros mais baixos na banca, descontos em artigos/produtos distribuídos/produzidos pela própria empresa.

No estudo salarial de 2005 para Portugal com uma amostra de 177 empresas, o HayGroup revela que os quadros de topo têm esquemas de remuneração com uma elevada componente de remuneração variável e benefícios, para que o vencimento cresça com o aumento do desempenho das suas equipas (gráfico 4).

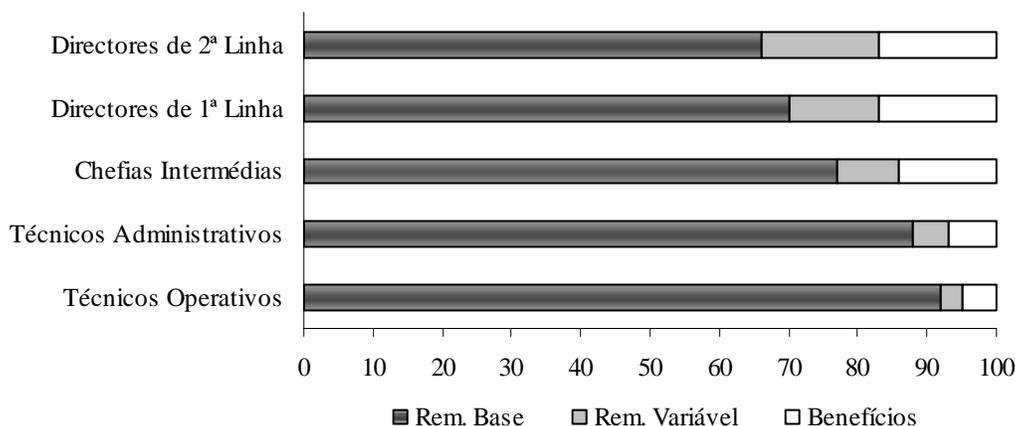


Gráfico 4 – Distribuição da Remuneração Total Anual em Portugal

Fonte: Estudo Salarial Hay Group 2005, adaptado.

Tradicionalmente, as empresas têm-se focado nos salários e nos benefícios quando definem os pacotes de remuneração, mas há empresas que começam a incluir a formação e o desenvolvimento da carreira para que o colaborador dê resposta a necessidades futuras do negócio.

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

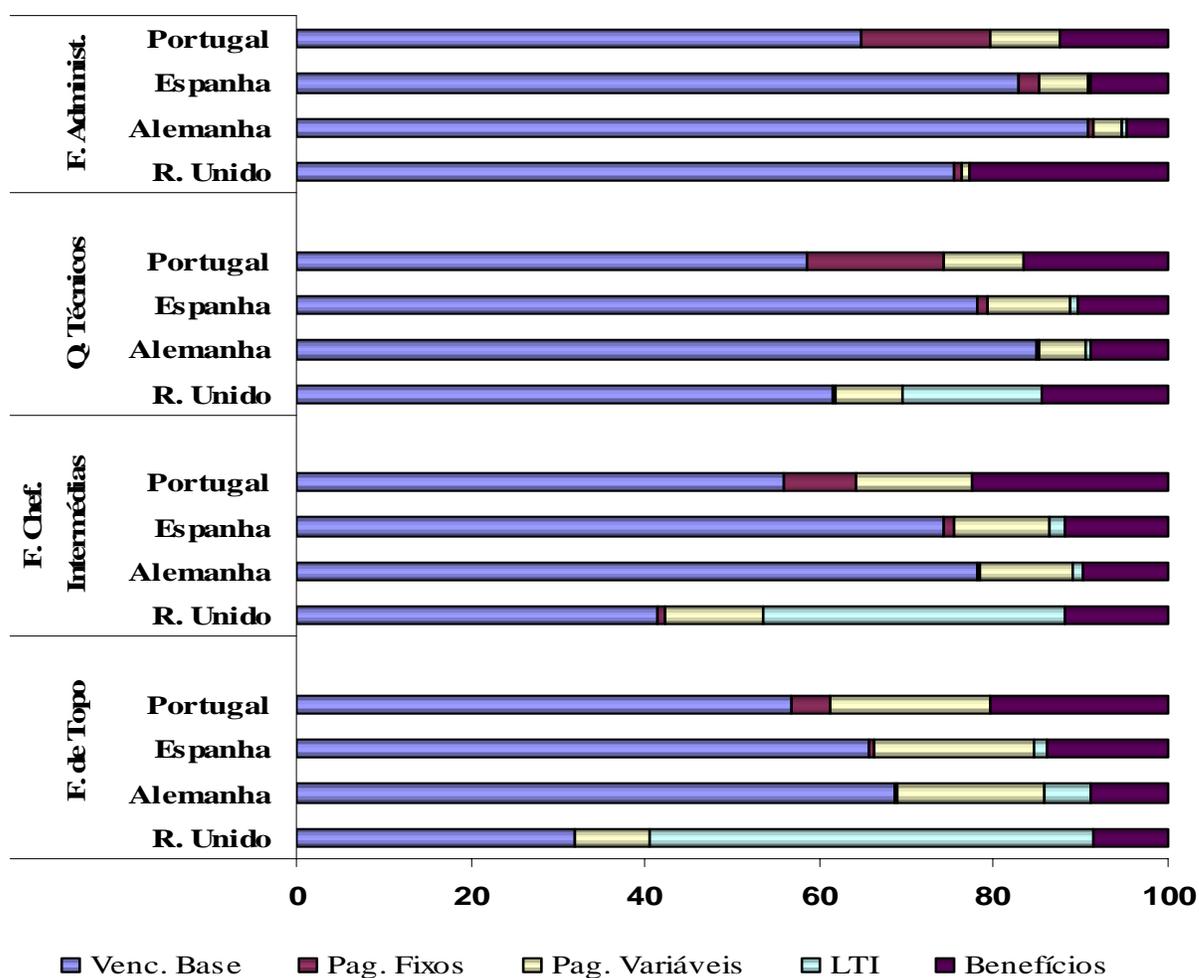


Gráfico 5 – Distribuição da Remuneração Total Anual em Portugal e na Europa

Fonte: Total Compensation 2004, Mercer, adaptado.

A análise do gráfico anterior permite concluir que Portugal se aproxima do praticado na Europa, apresentando para as funções de topo, uma remuneração base de 61% do pacote retributivo, onde o Reino Unido apresenta valores muito inferiores (32%) ao verificado nos outros países da Europa Central e do Sul. Verifica-se uma maior utilização dos benefícios em Portugal do que nos restantes países europeus, grandemente explicado pela fraca incidência da actual política fiscal sobre estes rendimentos. De notar que nos diversos países europeus se regista uma forte incidência fiscal pela utilização de viatura de serviço, facto que ainda não se verifica em Portugal. As empresas e os colaboradores encontram neste tipo de remuneração uma forma atraente de minimizar os custos para as empresas e maximizar o rendimento líquido dos colaboradores.

É de acreditar que com a crescente uniformização de práticas de gestão e de políticas fiscais dentro da União Europeia, esta parcela de benefícios venha a decrescer, à medida que se implementem mecanismos de tributação fiscal sobre estes tipos de remuneração.

Para as funções de menor conteúdo (administrativas) verifica-se uma variação entre os países do Sul e Norte da Europa (variação entre 91% e 76%, respectivamente).

Em termos de remuneração variável a média portuguesa adequa-se ao que se processa ao nível dos principais países europeus, à excepção do verificado no Reino Unido, que apresenta um padrão de remuneração totalmente diferente ao da maioria dos países europeus, fortemente baseado na remuneração variável, e nomeadamente na remuneração variável associada a planos de longo prazo.

No que diz respeito aos incentivos de longo prazo, nota-se a importância que países como o Reino Unido e a França atribuem a este tipo de remuneração ao contrário do que se passa em Portugal. De referir que, com base na informação recolhida junto da empresa de consultoria de recursos humanos, a percentagem apresentada para Portugal não significa a inexistência deste tipo de incentivos, mas sim que é muito reduzido, não sendo registada em termos percentuais.

Algumas dificuldades práticas prendem-se com a aplicação destes *fringe benefits* face à existência de alguma ineficácia fiscal quer para os trabalhadores quer para as empresas.

Independentemente da forma como as empresas definem as suas políticas de remuneração, a estratégia salarial continua ainda a ser definida pela empresa, e não pela preferência do profissional. Neste momento existe uma quase uniformização das componentes salariais dentro da empresa, não sendo possível ao colaborador escolher o seu *package* específico de remuneração.

Paulo Machado, da Mercer, refere o aparecimento de uma tendência de práticas flexíveis (*flex compensation*) que se está a estender à Europa. Estas políticas de remuneração permitem, ao colaborador, a possibilidade de escolha da proporção de vencimento que desejam receber através de seguros de vida, planos de pensões ou de saúde ou outras variantes. Veja-se o exemplo da figura 15.

PLAFOND INDIVIDUAL: €2 000

BENEFÍCIOS A ESCOLHER		VALOR ANUAL
1	Subsídio de Alimentação Adicional (€/dia útil)	€775
2	Seguro de Saúde (Base)	€250
2 a	Seguro de Saúde (Estomatologia)	+ €260
2 b	Seguro de Saúde (Parto)	+ €250
3	Seguro de Vida (por cada €5000 de cobertura)	€50
4	Seguro de Acidentes Pessoais (Máx. €30 000)	€200
5	Subsídio de Creche	€500
6	Auxílio para Estudos	€750
7	Colónia de Férias (por filho)	€250
8	Plano de Pensões	4% do salário anual bruto
9	Telemóvel	€1500
10	Livros Técnicos	€300
11	Dias Adicionais de Férias (no máximo de 5)	Salário Anual Bruto: 225 dias úteis

Figura 15 – Plano de Benefícios Flexíveis para 2005

Fonte: Câmara (2004), adaptado.

Nas empresas que adoptaram esta prática é possível os colaboradores redesenharem o pacote de remuneração anual através de um sistema de créditos e débitos efectuados no sistema informático interno da empresa. As opções seleccionadas têm a ver com a situação específica de cada colaborador no que se refere à idade, agregado familiar ou conjuntura: têm a ver com a capacidade de decidirem, se preferem receber um montante mais elevado por via do seguro de vida ou através de férias pagas, e menos dinheiro em salário mensal, por exemplo. A possibilidade de escolha pode passar pela opção do automóvel ao regime de férias pagas.

Portugal continua a apresentar uma estrutura relativamente rígida do ponto de vista legal e fiscal, o que conduz à cristalização das práticas salariais, conforme se verificou no sub-capítulo 3.3 – Análise Empírica à Realidade Portuguesa. No entanto, as empresas terão de ser mais criativas e eficazes na aplicação dos seus sistemas de remuneração, aceitando que os colaboradores sejam tratados de forma diferenciada. Com base nesta realidade e constatação de tendências, será plausível pensar que, num futuro próximo, as empresas possam dar possibilidade aos seus colaboradores de seleccionar e gerir os seus benefícios, desde que os custos para as empresas sejam inferiores?

Com base nos resultados do estudo da Mercer Human Resources Consulting¹⁵ relativa a 2005, quando se pergunta aos colaboradores como vêem as diversas formas de remuneração é curioso analisar a importância que atribuem às seguintes variáveis da política de remuneração relativamente às empresas onde trabalham: *i*) retenção dos melhores talentos; e *ii*) alinhamento da remuneração com a *performance*.

¹⁵ Mercer SnapShot Survey “Measuring Return on Total Reward Investment”, estudo realizado com base em informação de 159 empresas, das quais 20% pertencem ao índice Fortune 500.

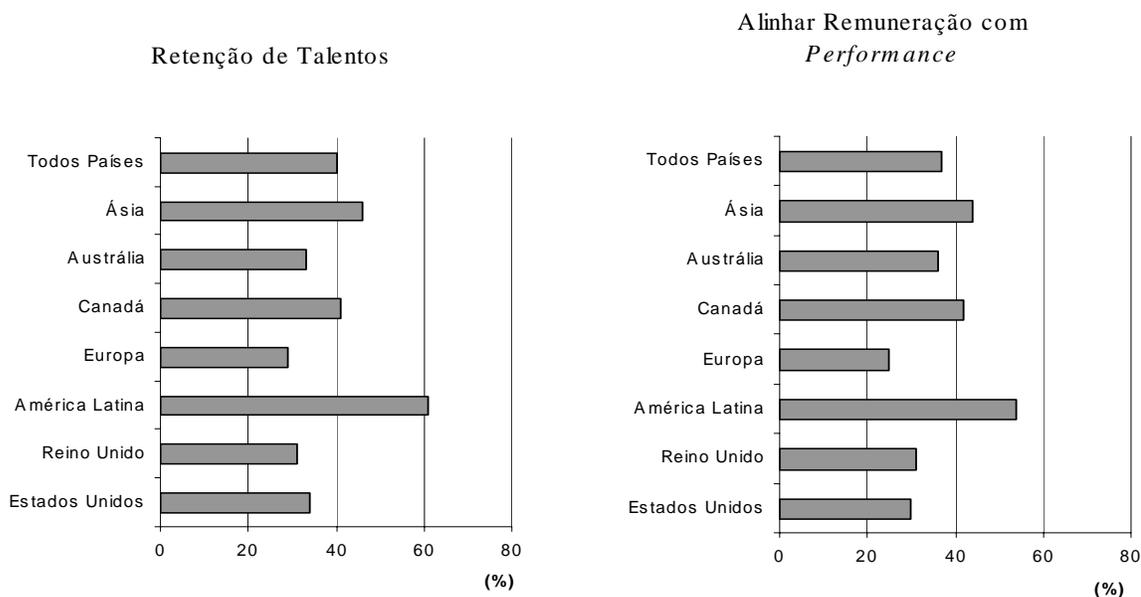


Gráfico 6 – Importância Atribuída à Retenção e Remuneração com Base no Desempenho

Fonte: *Mercer's 2003/2004 What's Working™ Global Employees Survey*, adaptado.

Um número significativo de colaboradores das empresas está consciente dos poucos esforços que as empresas estão a fazer na retenção dos seus melhores talentos bem como na utilização da remuneração variável com base no desempenho. Em ambas estas duas variáveis, a expectativa dos colaboradores é superior à prática das empresas. Note-se o elevado peso que os colaboradores das regiões da Ásia e da América Latina atribuem à remuneração com base no desempenho.

Também o estudo do Hay Group (2004)¹⁶ revela a expectativa que os colaboradores têm relativamente aos factores de atracção para se decidirem por uma determinada empresa, quer numa perspectiva de continuidade quer numa perspectiva de mudança.

¹⁶ Estudo Hay Group de Gestão de Talento (2004)

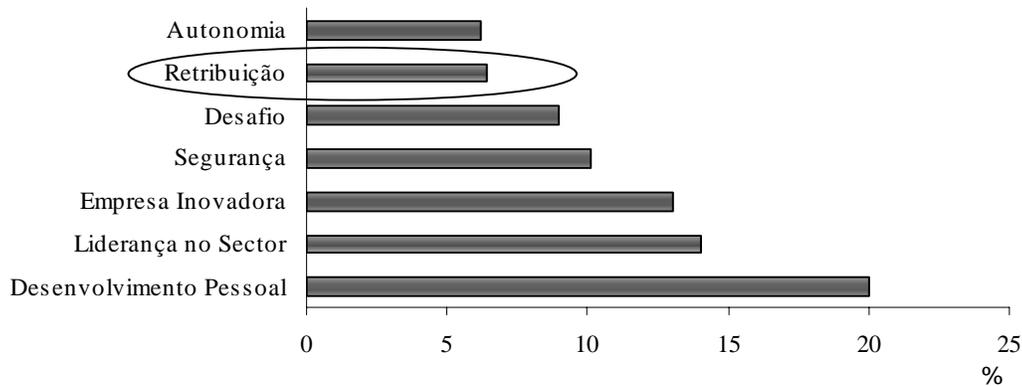


Gráfico 7 – Factores de Retenção

Fonte: Estudo Hay Group de Gestão de Talento (2004), adaptado.

Os resultados do estudo realizado em 2002 pela Watson Wyatt: *2002 Human Capital Index*, que medem o impacto do Capital Humano no retorno para os accionistas, concluem que a introdução coordenada de uma política de benefícios flexíveis está associada a um aumento de cerca de 5,5% no valor da empresa (gráfico 8).

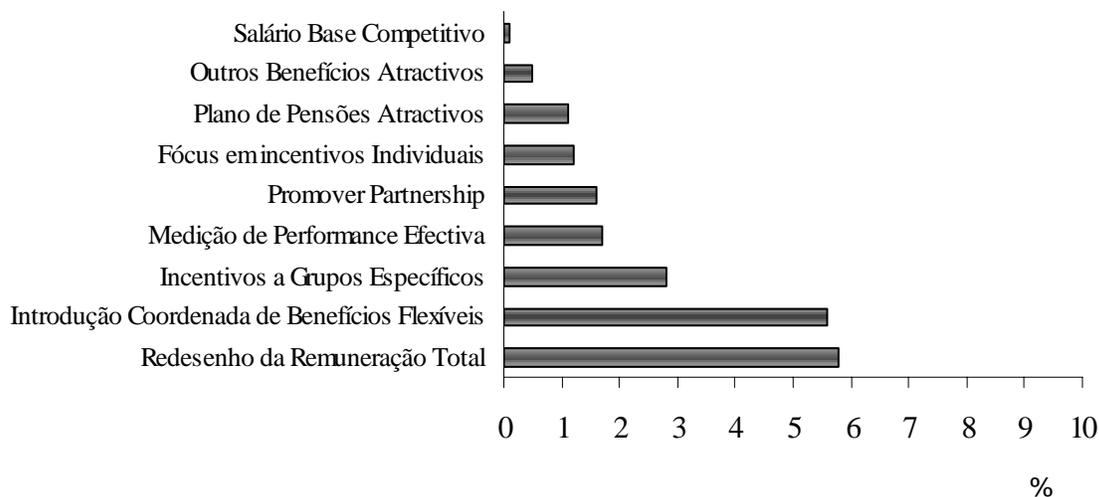


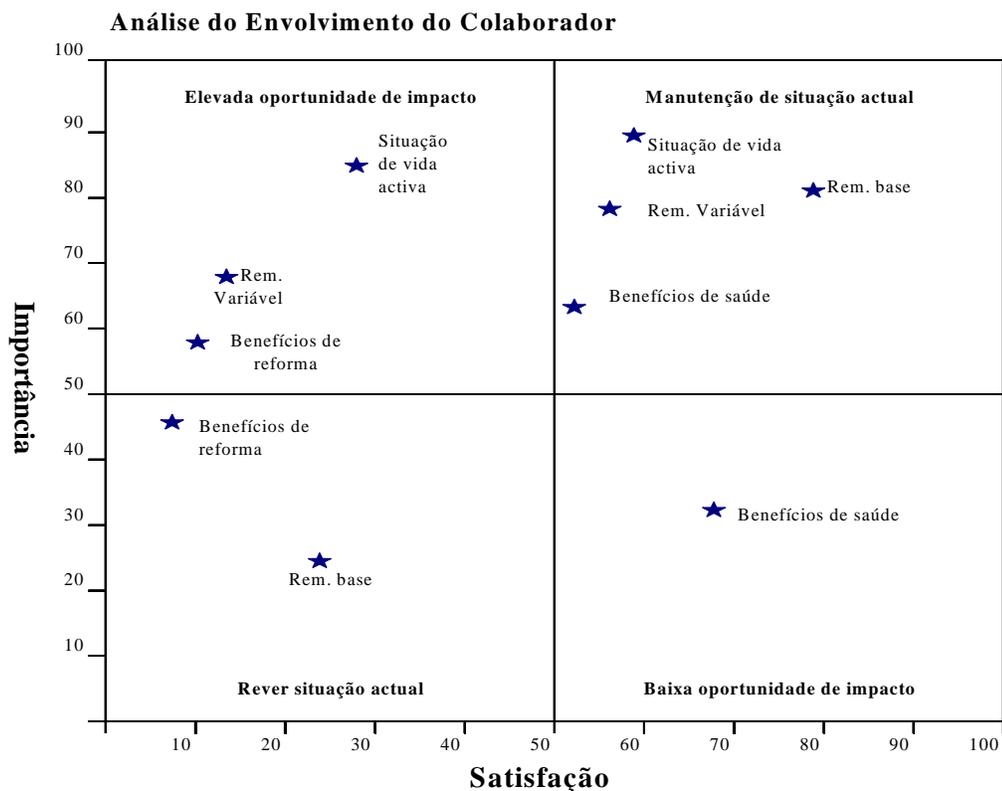
Gráfico 8 – Impacte de cada Medida na Performance da Empresa.

Fonte: Watson Wyatt (2002), adaptado.

Ao remunerar com benefícios, a empresa paga mais aos seus colaboradores, em termos líquidos, e suporta uma menor carga fiscal. Na opinião de Paulo Machado, da Mercer, e conforme

referido anteriormente, assiste-se, neste momento, em Portugal, com uma maior visibilidade e intencionalidade, à abordagem de metodologias e práticas na definição das políticas de remuneração, que potenciem um maior alinhamento dos interesses da empresa e dos seus colaboradores, numa perspectiva de repensar a forma de remuneração: pessoas diferentes, necessidades diferentes – implicando um maior grau de flexibilidade dos benefícios.¹⁷

Algumas empresas recorrem a prémios indexados a critérios fixos (por exemplo, dois salários base a todos os colaboradores, pelos bons resultados alcançados em determinado exercício económico), o que leva a uma acomodação do colaborador (independentemente do desempenho e atitude de cada um, torna-se indiferente, uma vez que o reconhecimento é universal e não específico e direccionado com base nos resultados obtidos individualmente), em vez de funcionarem como um factor de motivação à criação de valor e ao desenvolvimento.



Quadro 11 – Análise do Envolvimento do Colaborador

Fonte: Mercer (2005), adaptado.

¹⁷ De referir a conferência realizada pela Watson Wyatt “Retribuição Flexível em Tempos de Mudança”, em 2 de Junho de 2004.

De forma a desenhar um programa que tenha impacte sobre os colaboradores e com resultados positivos as empresas devem conhecer não só o nível de satisfação do colaborador, relativo às diversas componentes da remuneração mas também, a importância que atribuem a cada uma delas. Segundo o estudo apresentado pela Mercer (2005)¹⁸, as empresas que consigam implementar, por colaborador, uma matriz de análise que lhes permitam identificar quais as formas de remuneração a que os colaboradores atribuem maior importância conseguirão orientar as suas políticas de remuneração de uma forma mais objectiva e direccionada às expectativas dos colaboradores, sem com isto ultrapassar os limites delineadas pela organização (ver quadro 11).

Enquanto a remuneração variável com base no desempenho pode ser a solução para algumas empresas, não é seguramente a resposta para todas. Em época de abrandamento económico e de grande incerteza e instabilidade, um conceito de remuneração baseado no desempenho é particularmente tentador e popular. Um estudo realizado pela Hewitt Associates LLC (2000), nos EUA, mostra que cerca de 8 em 10 empresas praticavam qualquer tipo de sistema de remuneração variável, comparativamente com 5 empresas em 10, em 1990. Segundo o estudo *Managing the Competitiveness of Total Compensation* publicado em 2003, pelo HayGroup a média de benefícios que as empresas americanas suportam com os seus colaboradores representa 38% da massa salarial e, destes, 25% respeitam a fundos de pensões, seguros médicos e de vida, planos de reformas, seguros de planos de segurança social e fundos de desemprego. Uma das questões que se coloca às empresas é compreender, caso se decidam por um sistema de remuneração com base no desempenho, se este terá um impacte positivo na implementação da estratégia e alcance dos objectivos.

18 Gross, Steven (2005), in 2005/2006 US Compensation Planning: Executive Overview, Mercer Resource Consulting

Para além do factor motivação, o sistema de remuneração tem um papel fundamental no que diz respeito ao recrutamento e retenção. Segundo Tropman (2001), um sistema de remuneração deverá servir diferentes objectivos de acordo com o desempenho:

- a) encorajar a retenção dos melhores (os 20 % de topo), que deverão ser retidos, e a sua remuneração deverá situar-se 20% ou mais, acima da média praticada pelo mercado;
- b) promover uma efectiva rotação, através de saídas e entradas, contribuindo para o rejuvenescimento dos colaboradores com níveis de desempenho médio que deverão ter remunerações semelhantes às praticadas no mercado, ou ligeiramente superiores (até 10%), esperando-se que permaneçam na empresa;
- c) encorajar a saída dos restantes, com pior desempenho, através de um nível de remuneração cerca de 20% abaixo do mercado.

Na prática, porém, poderá significar precisamente o contrário daquilo que a empresa espera: em vez de encorajar a retenção dos melhores, poderá contribuir para a retenção dos piores colaboradores, com pior desempenho, enquanto os melhores poderão não receber o resultado do seu esforço.

Segundo diversas empresas especializadas em gestão de Recursos Humanos (Hay Group, 2004; Mercer, 2005), assim como em diversos artigos de revistas e jornais da especialidade, emerge um crescimento da representatividade da remuneração variável no pacote salarial das empresas, reflectindo uma crescente importância estratégica desta componente na gestão da política de remuneração, aparecendo esta forma de remuneração cada vez mais associada a sistemas de gestão por objectivos de negócio (Reis, 2004).

Mas, fica a dúvida se não se está a registar uma real transferência de salário fixo para salário variável, criando uma maior exigência aos colaboradores face a objectivos predefinidos, quando

no passado se estava a remunerar, independentemente da existência de medidas/indicadores de criação de valor. Esta dúvida emerge devido a diversas entrevistas tidas com responsáveis de várias multinacionais onde a implementação de políticas salariais com componente variável é uma realidade mas, no total, os colaboradores referem que estão a receber o mesmo, e que têm de se esforçar mais.

Assim, tendo por base a actual situação de estagnação e de não crescimento económico, que se tem vindo a registar na economia portuguesa, comparativamente com os nossos congéneres europeus, muitos colaboradores, com remuneração variável, estão a receber montantes totais de remuneração inferiores aos de períodos anteriores, não por se terem esforçado menos, mas porque o seu desempenho está naturalmente afectado pela quebra dos níveis de actividade. Surge a dúvida sobre se o objectivo das empresas não será encontrar formas de diminuir o salário base, e não apenas a vontade de motivar e reter os melhores colaboradores.

Qualquer que seja a estratégia de remuneração total que seja adoptada pelas empresas deverá estar definida em variáveis fundamentais, sem as quais o modelo não funcionará. Os três vectores fundamentais da retribuição total deverão ser encontrados no ponto de equilíbrio mais ajustado à fase de ciclo de vida da empresa bem como à estratégia definida quanto ao seu posicionamento relativo, quer no sector em que actua, bem como no meio envolvente em que se insere (figura 16).

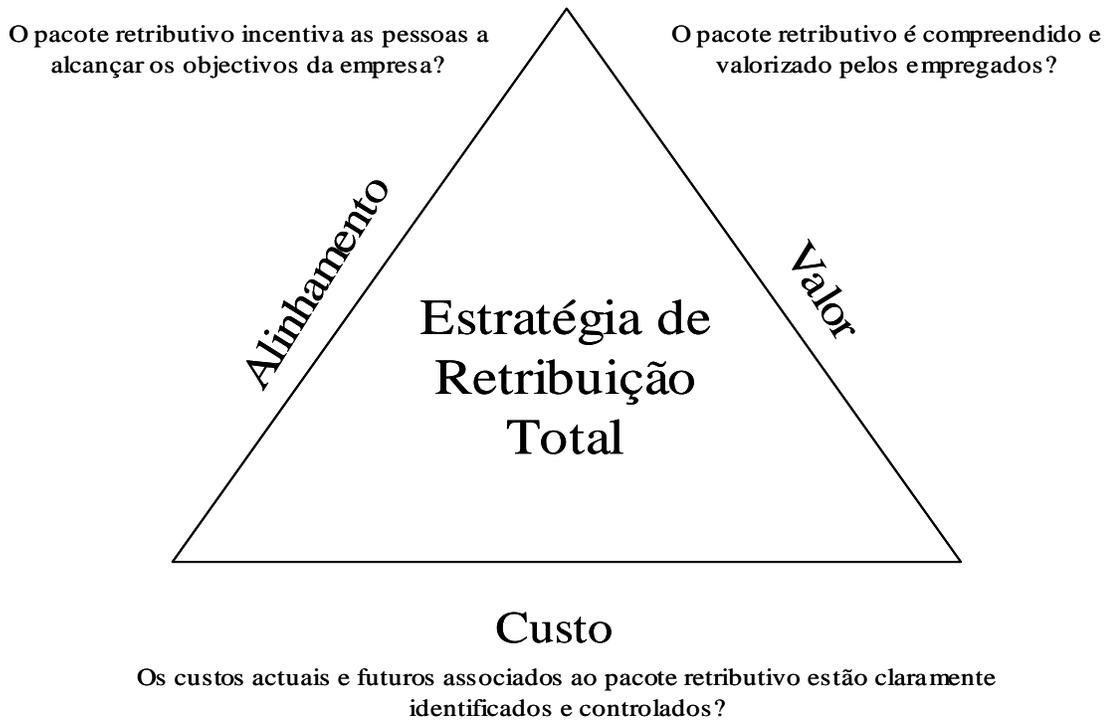


Figura 16 – Vectores Fundamentais da Retribuição Total

Fonte: HayGroup (2004), adaptado.

3.6 - Controvérsias sobre Gestão de Desempenho e de Competências

A gestão de desempenho chama a atenção para o que se espera em termos de negócios e pressupõe que os objectivos estejam de acordo com o perfil definido, amplamente discutidos e negociados com os gestores e os membros do seu grupo, com vista ao acompanhamento e avaliação dos objectivos. Por outro lado, as competências individuais devem estar devidamente identificadas de tal forma que os comportamentos necessários para alcançar os resultados, e as prioridades dadas ao negócio, por todos os intervenientes sejam claros e entendíveis.

Permanece inconclusiva a resposta sobre se a remuneração com base no desempenho ajuda a aumentar os níveis de esforço dos colaboradores. Diversos estudos existentes na literatura

económica analisam resultados agregados comparando, por exemplo, o desempenho de empresas isoladas ou do sector na sua globalidade, com diferentes práticas de capital humano. Groves *et al.* (1994) estudaram o impacte sobre a produtividade da autonomia de gestão nas empresas chinesas; Jones e Kato (1995) verificaram o nível de produtividade dos gestores com *stock-ownership* e incentivos nas empresas japonesas; Cable e Wilson (1989,1990) examinaram o efeito da existência de *profit sharing* no Reino Unido e na Alemanha.

Diversos especialistas em sistemas de remuneração têm uma visão negativa da remuneração variável com base no desempenho (Kossen, 1983; Kohn, 1998; Pfeffer, 1998), argumentando que este tipo de remuneração é ineficiente e que têm emergido outros modelos de formas de remuneração com melhores resultados, tais como remuneração baseada nas qualidades, remuneração com base no conhecimento, alargamento dos escalões salariais, ou novos tipos de programas de incentivos.

Kohn (1998) defende que ligar remuneração ao desempenho é destrutivo para a empresa, afirmando que a remuneração variável não estimula as pessoas a alcançar os objectivos da empresa, como razão para merecerem essa recompensa mas, essencialmente, a procurarem a recompensa por si própria.

Herzeberg (1959) diferencia salário e dinheiro. Salário é definido como um factor higiénico e, caso a expectativa salarial não seja concretizada, pode originar insatisfação ao colaborador, não exercendo, neste caso, efeito sobre o aumento de motivação. O dinheiro, por outro lado, pode ser um factor de motivação (uma medida de desempenho) mas, segundo, Kossen (1983), apresenta um efeito diminuto a nível da insatisfação. Assim, dependendo do desenho e aplicação do plano de remuneração variável, mantém-se a controvérsia em saber se a remuneração variável é um factor higiénico ou um factor de motivação.

Ainda, segundo Kohn (1998), recompensas financeiras podem apenas conduzir a resultados temporários, e relacionadas com tarefas de baixa importância. Os argumentos de Kohn são os seguintes:

- o pagamento não motiva – Kohn refere efeitos positivos em vincular remuneração ao desempenho, mas conclui que esses efeitos são quase sempre quantitativos: produzir mais ou mais rápido;
- o sistema pune – Kohn afirma: “*Não há distinção entre não receber uma recompensa e ser punido. Quanto mais desejável é uma recompensa, mais desmoralizante é não recebê-la*”. Deste modo, defende Kohn, quando a remuneração variável depende de um certo tipo de comportamento, através da manipulação dos colaboradores pelos seus chefes, esta experiência de se sentir controlado, tem a tendência para assumir um carácter punitivo com o tempo;
- o risco é desencorajado – quando se paga para que uma tarefa seja executada, as pessoas tendem a repeti-la da maneira mais segura possível para continuar a garantir a remuneração variável, sendo a criatividade a primeira grande vítima deste processo;
- a motivação e o interesse esmorecem – quanto mais o colaborador se sente controlado, mais rapidamente perde o interesse no que faz. Kohn cita uma série de estudos publicada em 1992 pelo professor de psicologia Johathan L. Freeman, da Universidade de Toronto, para afirmar que quanto maior é o pagamento, mais negativamente a tarefa é reconhecida. Tendo por base situações de favoritismo e de injustiça relativa praticadas pelos responsáveis funcionais, também Marsden e Richardson (1994) apresentam efeitos negativos na motivação quando, o sistema de remuneração com base no desempenho é utilizado. Os defensores do modelo da teoria da agência (Jensen e Meckling, 1976; Byrd *et al.*, 1998) contrapõem a estas críticas que

a elaboração adequada dos contratos resolve os problemas apresentados por Kohn. De referir que, Kohn também não apresenta uma solução para os problemas que levanta, relativamente à atribuição de incentivos, particularmente nas funções/tarefas que envolvem procedimentos repetitivos.

Contudo, as empresas não deverão utilizar apenas a política de remuneração, negligenciando as boas práticas de gestão, para melhorar a atitude e motivação dos colaboradores, sendo necessárias efectivas acções de acompanhamento e reconhecimento do desempenho. Caso as necessidades dos colaboradores, em outras áreas, não sejam alcançadas o sistema de remuneração não resolverá a situação numa perspectiva sustentada e de médio e longo prazo, sendo necessárias boas práticas de gestão, quer nas áreas operacionais bem como na área de relações humanas (Lewellen *et al.*, 1987).

4 - Proposta de Modelo Conceptual

4.1 - Introdução – Questões de Investigação

O presente trabalho analisa as diferentes formas de remunerar os colaboradores das empresas portuguesas, com especial destaque para a componente variável, tentando obter respostas para as questões colocadas pelas teorias da agência e do mercado interno de trabalho e identificar quais os determinantes caracterizadores dos diferentes tipos de remuneração adoptados pelas empresas portuguesas.

Será que a atribuição de incentivos com base no desempenho motiva positivamente os colaboradores a trabalharem mais eficientemente de forma a maximizar os resultados da empresa e, deste modo, garantir o retorno aos seus accionistas?

Diversos estudos (Gerhart e Milkovich, 1990; Jensen e Meckling, 2001a; Murphy; 2002; Bebchuck *et al.*, 2002 e 2003, entre outros) questionam os factores que influenciam a relação entre o modelo de remuneração dos gestores e o desempenho da empresa e, conseqüentemente, a eficácia da atribuição de incentivos.

Segundo MacLeod (2001) a primeira abordagem refere-se às propriedades qualitativas dos incentivos. Será que as pessoas reagem à atribuição de sistemas de incentivos? Como é que as pessoas interagem quando existe um sistema de incentivos baseado no grupo de trabalho e não no indivíduo? Quais são as características qualitativas dos sistemas de incentivos intertemporais?

A segunda questão relaciona-se com a natureza quantitativa dos incentivos. Quanto é que as empresas devem pagar para que consigam modificar os comportamentos e atitudes dos seus colaboradores? Numa perspectiva de custos benefícios, como garantir um saldo positivo para a empresa?

Estudos realizados por diversos autores (Jensen e Meckling, 1976 e 2001a; Pfeffer, 1998; Jensen e Murphy, 1990, entre outros) apontam para os seguintes resultados:

- A grande maioria das pessoas reage à existência de sistemas de incentivos de acordo com a teoria, ou seja, em ambientes relativamente pouco complexos as pessoas escolhem acções em seu benefício próprio;
- É difícil compreender a dimensão e efeito dos incentivos. Até à data não existe um modelo consistente e aceite por todos, capaz de relacionar o pagamento de uma unidade monetária, sob a forma de incentivo, com o ganho de uma unidade monetária devida ao acréscimo de esforço;
- Em situações mais complexas as pessoas cometem mais erros, sendo menores as razões que justificam a existência de incentivos. Verifica-se um fraco conhecimento relativamente aos processos de aprendizagem e de racionalidade limitada (*bounded rationality*);
- Verifica-se que o comportamento individual é constrangido pelas consequências do comportamento futuro dos outros. Em particular, valorizam-se bastante as normas sociais e outras actividades de formação de expectativas, não sendo claro o peso quantitativo destes efeitos. A existência de contratos incompletos pode ser uma boa base explicativa para esta valorização das normas sociais;
- A existência de um ambiente complexo conduz à impossibilidade de se redigirem contratos perfeitos, deixando a suspeita de existência de elementos de comportamento oportunístico em muitos dos contratos.

Conforme se referiu anteriormente, os estudos realizados e os resultados alcançados são predominantemente baseados na realidade anglo-saxónica, sendo quase inexistentes as aplicações à realidade de economias semelhantes à portuguesa.

Tendo subjacentes os mesmos padrões de análise, as conclusões a tirar da realidade portuguesa serão semelhantes às obtidas nos trabalhos realizados nos Estados Unidos da América e em realidades económicas Anglo-Saxónicas?

Poderemos importá-las de uma forma directa, assumindo que a natureza humana, seja qual for o seu enquadramento, responde e reage de forma indiferente ao meio ambiente e às características próprias da cultura externa e interna das empresas?

Qual é o papel da História e de todo o percurso civilizacional de um país, na definição do perfil comportamental e na gestão de expectativas, no que diz respeito aos colaboradores das empresas portuguesas?

Este panorama deixa em aberto uma forte curiosidade de investigação e de interesse pela procura das muitas questões relacionadas com as actuais políticas de remuneração, nomeadamente, na definição e interpretação dos factores determinantes da existência (ou não) de remuneração variável.

Este capítulo aborda o modelo de investigação utilizado e o conjunto de pressupostos subjacentes à formulação das hipóteses a testar, relacionadas com a remuneração variável e as características das empresas, das tarefas desempenhadas e das variáveis de capital humano.

4.2 - Modelo de Investigação

O modelo teórico descrito relaciona a decisão de adoptar remuneração baseada no desempenho e o montante da remuneração variável a atribuir aos colaboradores das empresas face a factores exógenos, tais como:

- o factor que descreve o custo marginal do aumento de intensidade da supervisão;

- a oportunidade de promoções e de recompensas;
- o valor dos salários base, (parte fixa);
- a elasticidade da procura em relação ao preço;
- a incerteza na definição das medidas de desempenho;
- o conhecimento/experiência e produtividade dos gestores;

Dada a não existência de indicadores precisos e directamente relacionados com estas variáveis serão utilizadas variáveis *proxy* que, tudo indica, apresentam forte correlação e proximidade de comportamento com as variáveis consideradas neste trabalho. Para testar as nossas hipóteses teóricas é necessária a construção de um modelo explicativo que relacione as variáveis explicativas com as políticas de remuneração.

Utiliza-se um modelo semelhante ao de Gibbs (1995), que estudou uma única empresa; o presente trabalho incide sobre uma multiplicidade de empresas através do cruzamento de informação dos diversos colaboradores constantes da base de dados, tal como foi efectuado por Gerhart e Milkovich (1990) e Leonard (1990) nos Estados Unidos da América, e por Ortín-Ángel e Salas-Fumás (1998) em Espanha.

De referir que o estudo proposto, tem por objecto um universo de empresas com características bastante diferentes das dos trabalhos anteriormente realizados, e que o contexto empresarial português apresenta especificidades relativamente a estudos anteriores, nomeadamente no que se refere à fraca dispersão do capital das empresas o que pode reduzir os conflitos de agência e a necessidade de alinhamento de interesses entre principais e agentes, aos diversos níveis da estrutura empresarial.

4.3 - Pressupostos e Hipóteses

4.3.1 - Pagamento de remuneração variável e características das empresas.

A dimensão das empresas é uma variável explicativa sempre presente nos modelos empíricos que abordam políticas de remuneração. Vários autores (Murphy, 1999; Garen, 1994; Schaefer, 1998; Jensen e Murphy, 1990) chegam à conclusão que o pagamento de incentivos está negativamente correlacionado com a dimensão da empresa. Conyon e Murphy (2000) encontraram que o valor do rácio remuneração/desempenho é de 0,07 em pequenas empresas, e de apenas 0,02 nas grandes empresas dos Estados Unidos. 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).

Uma das conclusões de Gregg *et al.* (2005), com base num estudo efectuado num universo de 415 empresas do Reino Unido que fazem parte do FTSE, no período de 1994-2002, é que a dimensão da empresa tem um efeito muito maior sobre o nível de remuneração do que a rendibilidade. As grandes empresas têm vantagens nos seus custos, comparativamente com os custos das empresas de pequena dimensão, por efeito de escala e de diluição dos seus custos de estrutura, optando pela implementação de políticas salariais com base em salário base fixo (Balkin e Gómez-Mejia, 1987). A complexidade acrescida das empresas de maior dimensão obriga as empresas a seleccionar colaboradores mais experientes e com maior potencial, o que conduz a níveis de salários eficientes (fixos) mais elevados (Baker e Hall, 2004). Deste modo também a função de supervisão e controlo está sujeita a efeito de escala, sendo mais favorável a opção por salários eficientes, do que a alternativa de remuneração com base no desempenho.

Por outro lado, as empresas de maior dimensão apresentam estruturas organizacionais bem delineadas, com descrição de tarefas claras e procedimentos padronizados, o que facilita a supervisão e acompanhamento, pelo que estas empresas optam na sua maioria por salário eficiente

(fixo) (Murphy, 1999) em vez de incorrerem em elevados custos de monitorização e de controlo. Schwalbach (2001), num estudo realizado sobre a realidade alemã, chega à conclusão que o efeito dos incentivos na remuneração nas grandes empresas desaparece completamente indiciando que os gestores das grandes empresas são remunerados com salário fixo sem qualquer tipo de incentivos ou, quando existente, de dimensão muito reduzida. Esta observação aponta para uma relação inversa entre a dimensão da empresa e o número de colaboradores com remuneração variável. Core *et al.* (2001, 2002), demonstram que a variável dimensão da empresa apresenta uma relação negativa muito significativa com a remuneração variável baseada no desempenho. Também Aggarwal e Samwick (1999 e 2002) encontram uma relação negativa e estatisticamente significativa entre a dimensão da empresa e os incentivos atribuídos aos gestores, mesmo quando consideram diferentes variáveis para caracterizar a dimensão da empresa – volume de vendas, valor do activo e número de trabalhadores.

Hipótese 1

- a) A probabilidade de um gestor receber remuneração variável está negativamente relacionada com a dimensão da empresa.**
- b) O montante da remuneração variável recebido pelos colaboradores das empresas diminui com a dimensão da empresa.**

Em níveis superiores da hierarquia, as empresas apresentam uma maior tendência para preencher internamente os lugares vagos, embora se verifique que ao longo da cadeia hierárquica se registam bastantes admissões do exterior (Lazear e Oyer, 2004). O seu trabalho sobre o

mercado de trabalho na Suécia, no período de 1970-1990, e com referência ao ano de 1988, conclui que nas empresas com seis ou sete níveis hierárquicos, mais de 80% dos colaboradores dos três níveis mais elevados alcançaram as actuais posições através de promoções internas. Apenas um terço ou menos dos trabalhadores dos níveis inferiores foram promovidos para a actual categoria, indiciando um maior peso de entradas do mercado externo de trabalho.

Com base na teoria do mercado interno de trabalho, o sistema de remuneração através de promoções é mais evidente nas empresas que se inserem em sectores e mercados em forte crescimento (Baker *et al.* 1988) tendo subjacente a forte reestruturação organizacional que essas empresas sofrem num curto espaço de tempo, deixando vagas algumas posições que poderão ser ocupadas internamente (Doeringer e Piore, 1971; Balkin e Gómez-Mejia, 1987; Baker, 1994a). Também nestas empresas o sistema de remuneração baseado em remuneração variável não deverá assumir um peso significativo. Contrariamente, em empresas maduras com fraco potencial de crescimento e onde não é fácil criar lugares vagos através de reestruturação interna por causa da forte cristalização de níveis funcionais, é de esperar que a remuneração variável seja mais comum, sendo menos provável a possibilidade de aumentos retributivos através de promoção (Ortín-Ángel e Salas-Fumás, 1998). Também Murphy (1999) refere que sistemas de remuneração agressivos, envolvendo componentes variáveis, não são necessários em empresas que apresentem fortes índices de crescimento e de resultados, dado que o crescimento potencia grandes oportunidades de promoção e, além disso, o nível de remuneração total tende a aumentar com o crescimento da empresa.

Contudo, diversos autores encontraram evidências de que existem mais incentivos em empresas jovens e com forte crescimento (Balkin e Gómez-Mejia, 1987) porque desta forma os gestores partilham do risco do negócio, financiando indirectamente o projecto, onde os custos com o pessoal se apresentam como componente variável, tornando mais flexível a rendibilidade

esperada do projecto. Por outro lado, as empresas maduras utilizam um sistema de remunerações mais estruturado e baseado na remuneração fixa (Baker *et al.* 1988).

Seja qual for a perspectiva que se tenha sobre esta realidade, no que diz respeito ao tipo de remuneração atribuído, existem diversas abordagens teóricas, nem sempre concordantes, sobre qual o sinal da relação existente entre crescimento da empresa e qual o montante da remuneração variável. Assim, se existe a possibilidade de substituição de incentivos de curto prazo (incentivos financeiros) e promoções, então é de esperar que a variável crescimento da empresa tenha efeito sobre o montante da remuneração variável.

Hipótese 2

a) A probabilidade de um gestor receber remuneração variável está negativamente relacionada com o crescimento da actividade da empresa.

b) O montante da remuneração variável recebido pelos colaboradores das empresas está negativamente relacionado com o crescimento da actividade da empresa.

Se o sector em que se insere a empresa apresenta elevada rendibilidade, e a empresa apresenta indicadores semelhantes, será que esta variável é tida em conta na definição das remunerações? Será o tipo e montante de remuneração definido com base no desempenho relativo da empresa face ao mercado em que actua?

Como anteriormente referido, os estudos sobre a relação entre a remuneração dos gestores e o desempenho obtiveram resultados diversos e por vezes opostos às previsões teóricas (Jensen e Murphy, 1990; Leonard, 1990 e Murphy, 1999). Considerações de ordem prática e lógica sugerem

que a relação entre remuneração dos gestores e desempenho das empresas deverá ser directa. Espera-se que as empresas com rendibilidades superiores *ex-post* remunerem os seus gestores com montantes superiores. Este modelo de remuneração com base no desempenho compensa o serviço positivamente reconhecido e encoraja a relação de lealdade. Contudo, os níveis de remuneração podem também servir para motivar *ex-ante* os gestores no desempenho futuro da empresa. Assim, se montantes mais elevados de remuneração servem para motivar o desempenho dos gestores, então, também deverá existir uma relação directa entre os níveis de remuneração *ex-ante* e o desempenho da empresa. Gregg *et al.* (2005) chegam à conclusão que, quer a rendibilidade do sector em que a empresa se insere, bem como a rendibilidade média da economia como um todo, têm um efeito marginal muito pequeno. Identificaram uma relação negativa entre remuneração e desempenho, bem como as elasticidades entre remuneração e desempenho serem altas em períodos de valorização dos mercados bolsistas mas, em períodos de desvalorização dos mercados financeiros não se verifica essa relação, ou seja, existe uma fraca relação entre remuneração e desempenho. Contrariamente, Lord e Saito (2004) encontram forte e consistente evidência que o montante de incentivos de curto prazo pagos aos gestores está positivamente correlacionado com a rendibilidade da empresa. Contudo, esta relação linear positiva desaparece para empresas com resultados negativos. De referir que o montante desta remuneração variável aparece drasticamente reduzido logo que a rendibilidade da empresa se apresenta negativa, mesmo com valores bastante pequenos.

Hipótese 3

- a) A decisão de pagar remuneração variável está positivamente relacionada com a rendibilidade da empresa.**
- b) O montante da remuneração variável está positivamente relacionado com a rendibilidade da empresa.**

As empresas inovadoras e de alta tecnologia utilizam níveis comparativamente elevados de remuneração variável (Milkovitch *et al.* 1992; Henderson e Fredrickson, 1996; ANETIE ¹⁹, 2003). São empresas que se dedicam a actividades direccionadas à investigação e desenvolvimento (I&D) e com permanente necessidade de actualização/mudança de produtos/serviços, sendo muito difícil controlar e acompanhar tarefas de colaboradores altamente especializados. Os resultados dependem mais do espírito inovador e capacidade criativa do que do cumprimento de procedimentos *standard* previamente definidos para o desempenho das funções.

De acordo com Ortín-Ángel e Salas-Fumás (1998), a programabilidade e acompanhamento factual dos resultados, assente numa atitude de supervisão, torna-se inibidora de um ambiente normal, necessário a este tipo de actividade de pesquisa e inovação.

Também as empresas de serviços apresentam menos potencial de definição de programabilidade das tarefas, dado a actividade destes profissionais se desenvolve em áreas especializadas, de difícil monitorização face à complexidade técnica envolvida na resolução de algumas matérias (caso de processos jurídicos altamente complexos, ou de relatórios de índole fiscal e financeira), apenas se consegue avaliar o seu *out-put* final. Assim, será de esperar uma maior incidência de incentivos em empresas de alta tecnologia e em outras empresas de serviços, com tarefas mais complexas e tarefas menos estruturadas do que em empresas industriais, com tarefas mais repetitivas (MacLeod e Parent, 1999).

19 ANETIE – Associação Nacional das Empresas das Tecnologias de Informação e Electrónica, “A Política de Remuneração e Recompensas das Empresas de TIE em Portugal, Dezembro 2003.

Hipótese 4

- a) A probabilidade de pagar remuneração variável é maior em empresas de serviços do que noutras empresas industriais.**
- b) O montante da remuneração variável é maior em empresas de serviços do que em empresas industriais.**

Milkovich e Bloom (1998) referem que a decisão por flexibilidade estratégica (a adopção de múltiplas formas de remuneração em contextos multiculturais para alcançar as prioridades estratégicas definidas), mais do que a cultura nacional, deverá ser a base para a definição do sistema de remuneração em empresas multinacionais.

Espera-se que a titularidade do capital das empresas nacionais e das empresas filiais de empresas estrangeiras diferencie os mecanismos de controlo. Tendo em conta a distância entre a casa mãe, bem como as diferenças culturais e *modus operandi* de cada país, é normal que a supervisão se torne mais difícil entre a sede e as filiais (Roth e O'Donnell, 1996). Esta dificuldade de supervisão acrescida será propícia ao englobamento de remuneração baseada no desempenho e obtenção de objectivos, de acordo com os princípios praticados pela casa mãe para as suas diversas filiais, tendo como pressuposto a localização de cada filial.

Gomez-Mejia e Balkin (1992) alertam sobre a problemática de se aceitarem e implementarem modelos de remuneração “importados” da realidade anglo-saxónica, propondo um modelo assente em atributos culturais semelhante ao de Hofstede (1990).

Hipótese 5

a) **A probabilidade de receber remuneração variável é maior nos colaboradores de filiais de empresas estrangeiras do que nos colaboradores de empresas nacionais.**

b) **Não se espera qualquer relação entre o montante da remuneração variável e a titularidade do capital da empresa.**

4.3.2 - Pagamento de remuneração variável e características das tarefas.

A posição que um colaborador ocupa na estrutura hierárquica de uma empresa pode estar relacionada com o sistema de remunerações. O modelo da teoria do poder de gestão defende que a uma posição hierárquica mais elevada, com maior atribuição de poder, está associada uma remuneração mais elevada. O trabalho desenvolvido por Frey e Kucher, (1999), apresenta uma alternativa: reconhecem maiores responsabilidades, mas acham que os colaboradores a este nível estão dispostos a encontrar um equilíbrio entre mais poder e menos remuneração, e *vice-versa*. Usando uma base de dados de empresas suíças, demonstraram que às posições mais elevadas das empresas não estão associadas níveis mais elevados de remuneração. Afirmam que a relação encontrada em estudos anteriores é devida ao controlo incompleto das características individuais em que se basearam e desenvolveram os modelos de análise.

Em princípio, quanto mais elevado for o nível hierárquico menores são as possibilidades de promoção e, segundo Lazear e Oyer (2004), os níveis hierarquicamente superiores estão mais preenchidos por quadros internos, que ascenderam na estrutura organizacional através de promoções, do que contratados no mercado externo de trabalho mas, ao mesmo tempo, também

quanto mais elevado for esse posicionamento, nos níveis superiores de gestão, maiores são os efeitos sobre a produtividade global da empresa, dado o maior número de subordinados, sob a sua responsabilidade (Rosen, 1982; e Doeringer e Piore, 1971).

Neste sentido, a posição do colaborador na estrutura hierárquica deverá influenciar, quer a propensão para receber remuneração variável (Calvo e Wellisz, 1979), quer o seu montante, dado estar dependente das possibilidades de promoção, de acordo com o seu nível hierárquico. De notar que em níveis hierárquicos mais elevados, as tarefas são menos programáveis e os processos menos estruturados, pelo que implicará maiores custos de supervisão. Também Frederiksen e Takats (2005) referem que, quer a antiguidade na função quer a posição hierárquica, têm um efeito positivo na propensão para os colaboradores receberem remuneração variável.

Hipótese 6

O montante da remuneração variável aumenta à medida que o colaborador sobe na estrutura hierárquica.

A área funcional do colaborador pode também influenciar a definição do sistema de remuneração. Ortín-Ángel e Salas-Fumás (1998) e Booth e Frank (1999) sustentam que as actividades de *marketing* e vendas são mais difíceis de monitorizar, dado serem menos estruturadas e exigirem maior envolvimento pessoal que as actividades de produção e administrativa. Por outro lado, estão muito dependentes da forma particular e pessoal com que cada colaborador, seguindo as políticas definidas pela empresa, consegue a colocação dos produtos/serviços no mercado, alcançando, desta forma, a concretização dos objectivos de quota

de mercado bem como de níveis de preço, associado ao ciclo de vida dos produtos, de acordo com o *portfolio* com que trabalha. De notar que é uma função que se posiciona muito perto do final da cadeia de valor, sendo de esperar mais medidas de desempenho não enviesadas do que em outras áreas funcionais (Alchian e Demsetz, 1972), tal como acontece nas áreas de produção.

Hipótese 7

O montante da remuneração variável é superior na área comercial do que nas outras áreas funcionais da empresa.

As tarefas produtivas são mais estruturadas que as de outras áreas funcionais, incluindo a administrativa, onde não existe suficiente informação para programar as tarefas com alta probabilidade (Ortín-Ángel e Salas-Fumás, 1998). Verificam-se necessidades constantes em dar resposta a diversas situações inesperadas associadas a permanentes alterações da legislação em diversas áreas, o que obriga a uma permanente actualização e implementação de novas práticas, com conseqüente aumento de especialização das tarefas e maior dificuldade de acompanhamento e monitorização do desempenho dessas novas exigências a que as empresas têm de dar resposta.

Hipótese 8

O montante da remuneração variável é superior na área administrativa do que na produtiva.

4.3.3 - Pagamento de remuneração variável e variáveis de capital humano.

Com base nos benefícios obtidos entre salários eficientes e remuneração baseada no desempenho chega-se à conclusão que a habilidade do colaborador aumenta os resultados esperados da empresa. Contudo, não é clara a forma como as variáveis de capital humano poderão afectar a escolha do sistema de remuneração (Ortín-Angel e Salas-Fumás, 1998).

Antevendo que o montante da remuneração variável está positivamente relacionado com a habilidade (enquanto entendida como produtividade marginal) do colaborador, também é verdade que quanto mais elevada for a habilidade, maior é a probabilidade de ser promovido, o que provoca uma diminuição da necessidade deste tipo de incentivo (Calvo e Wellisz, 1979).

Nesta perspectiva, as variáveis de capital humano que estão relacionadas positivamente com a habilidade do colaborador (idade, formação académica, formação específica adicional, tempo na função, etc.) podem ter um efeito ambíguo na definição do montante da remuneração variável.

Caso um colaborador permaneça tempo de mais numa determinada função por incapacidade de ser colocado num nível superior, a possibilidade de atribuição de remuneração variável tem tendência a aumentar. A remuneração variável permite compensar e reduzir a probabilidade de promoção.

A idade do gestor também parece ter uma forte ligação com o pagamento sob a forma de remuneração variável, pois quanto mais vai envelhecendo, menores são as oportunidades para futuras promoções e, o valor diferencial proveniente dessas promoções, caso se verifiquem, serão cada vez menores, tendo por base critérios de actualização de valores (Smith e Watts, 1984), funcionando, deste modo, mais como remunerações morais de hipotéticas promoções anteriores que não aconteceram.

Também é certo que para toda esta situação contribui a falta de investimento das empresas, nestes colaboradores, já com alguma idade, em acções de formação e nouro tipo de actividade

direccionadas à valorização humana destes colaboradores o que, naturalmente, conduz a situações de retrocesso e quase desadequação à função.

Nestas situações, a remuneração sob a forma de remuneração variável é influenciada por factores de sinais contrários à medida que a idade do gestor aumenta.

Hipótese 9

Os colaboradores com idades mais elevadas, e maior antiguidade na empresa, recebem uma maior percentagem da sua remuneração sob a forma de remuneração variável.

No quadro 12 apresenta-se uma síntese das hipóteses a testar relacionadas com a atribuição de remuneração variável, variáveis usadas e respectivos sinais esperados.

Hipóteses testadas e principal literatura relacionada		Variáveis usadas	Sinais esperados
1-a)	A probabilidade de um colaborador receber remuneração variável está negativamente relacionada com a dimensão da empresa.	NTRAB_250, NTRAB251_500, NTRAB501_1000,	-
1-b)	O montante da remuneração variável recebido pelos colaboradores das empresas diminui com a dimensão da empresa.	NTRAB1001_2000, NTRAB2001_5000,	-
Balkin e Gómez-Mejia (1987), Murphy (1999), Garen (1994), Schafer (1998), Jensen e Murphy (1990), Conyon e Murphy (2000), Gregg <i>et al.</i> (2005), Baker e Hall (2004), Schwalback (2001), Core <i>et al.</i> (2001, 2002), Aggarwaal e Samwick (1999, 2002).			
2-a)	A probabilidade de um colaborador receber remuneração variável está negativamente relacionada com o crescimento de actividade da empresa	VARSTALTA, VARSTMEDI, VARSTNEGA	-
2-b)	O montante da remuneração variável recebido pelos colaboradores das empresas está negativamente relacionado com o crescimento da actividade da empresa.		-
Lazear e Oyer, (2004), Baker <i>et al.</i> (1988), (Doeringer e Piore, 1971), Balkin e Gómez-Mejia (1987), Baker (1994a), Murphy (1999), Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998).			
3-a)	A decisão de pagar remuneração variável estão positivamente relacionado com a rendibilidade da empresa.	RDEMPALTA RDEMPMED	+
3-b)	O montante da remuneração variável está positivamente relacionado com a rendibilidade da empresa.	RDEMPNEG	+
Jensen e Murphy (1990), Leonard (1990), Murphy (1999), Gregg <i>et al.</i> (2005), Lord e Saito (2004).			
4-a)	A probabilidade de pagar remuneração variável é maior em empresas de serviços do que noutras empresas industriais	SINDUSTRIA, STCOMERC, STSERCIC	+
4-b)	O montante da remuneração variável é maior em empresas de serviços do que em empresas industriais.		+
Milkovitch <i>et al.</i> (1992), Henderson e Fredrickson (1996), Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998), MacLeod e Parent (1999).			
5-a)	A probabilidade de receber remuneração variável é maior nos colaboradores de filiais de empresas estrangeiras do que nos colaboradores de empresas nacionais.	MULTINAC, NACIONAL	+
5-b)	Não se espera qualquer relação entre o montante da remuneração variável e a titularidade do capital da empresa.		n. d.
Roth e O'Donnell (1996), Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998), Milkovich e Bloom (1998), Gomez-Mejia e Balkin (1992).			
6-	O montante da remuneração variável aumenta à medida que o colaborador sobe na estrutura hierárquica.	NIVEL_1, NIVEL_2, NIVEL_3, NIVEL_4, EDUSUP, EDUNAOSUP	+
Frey, B.e Kucher, M. (1999), Lazear e Oyer (2004), Rosen (1982), Doeringer e Piore (1971), Calvo e Wellisz (1979), Frederiksen e Takats (2005).			
7-	O montante da remuneração variável é superior na área comercial do que nas outras áreas funcionais da empresa.	ADMINISTRATIVA, COMERCIAL, PRODUCAO, OUTRASFUNC	+
Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998), Alchian e Demsetz (1972), Booth e Frank (1999).			
8-	O montante da remuneração variável é superior na área administrativa do que na produtiva.	ADMINISTRATIVA, COMERCIAL, PRODUCAO, OUTRASFUNC	+
Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998).			
9-	Os colaboradores com idades mais elevadas, e maior antiguidade na empresa, recebem uma maior percentagem da sua remuneração sob a forma de remuneração variável.	ANTIG5, ANTIG6_15, ANTIG16_25, ANTIG26, ID30, ID31_40, ID41_55, ID56	+
Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998), Calvo e Wellisz (1979), Smith e Watts (1984).			

n.d.= Não definido

Quadro 12 – Hipótese a Testar, Variáveis Usadas e Sinais Esperados

5 - Dados e Terminologia

5.1 - Introdução

A análise incide sobre uma base de dados relativa a todos os sectores de actividade de uma empresa de consultoria especializada em gestão de recursos humanos e políticas de remuneração. Contém informação sobre 28.608 colaboradores de empresas, repartidos por gestores de topo, gestores intermédios e de outros colaboradores, relativos a 126 empresas. Os dados cobrem os anos de 2002 e 2003 (10634 colaboradores em 2002 e 17974 referentes a 2003), não estando identificadas as empresas, nem quantas pessoas se repetem nos dois anos em análise.

A opção por esta forma de recolha de dados permitiu a obtenção de informação bastante rica que raramente se consegue, considerando que as empresas de *per si*, e as empresas especializadas em consultoria de recursos humanos, têm relutância em disponibilizar este tipo de informação. Existem duas fontes primárias de informação:

- a empresa de consultoria em recursos humanos; e
- a Dun & Bradstreet.

A empresa de consultoria é responsável pela recolha de todos os dados relativos a salários e benefícios das empresas, através de uma equipa de consultores especialistas mediante entrevistas directas às empresas. A remuneração de expatriados não está incluída nos dados excepto quando esta se relaciona directamente com os níveis de remuneração locais. Os dados salariais incluídos neste estudo dizem respeito ao mês de Junho de 2002 e 2003 e estão representados em euros, ilíquidos. Não foi efectuado qualquer ajustamento monetário, dado que no período em causa se verificou uma taxa de inflação próxima dos 2,0%²⁰, pelo que não é significativa na análise.

A Dun & Bradstreet preparou os dados relativos ao valor dos proveitos e da rendibilidade de cada uma das empresas, para os dois anos em análise, possibilitando a recolha de informação sobre

20 Fonte: Relatório de Conjuntura, 1º Trimestre de 2004, do DEEP- Departamento de Estudos, Estatística e Planeamento, do MSST

as variáveis explicativas relativas ao crescimento e à variação de rentabilidade das empresas da amostra.

Outras formas de recolha de informação foram também utilizadas de modo a complementar a informação recolhida junto das duas fontes primárias anteriores, relativamente a dados de empresas que não constavam na base de dados da Dun Bradstreet, nomeadamente o recurso a empresas de auditoria e ao contacto directo com algumas empresas constantes da amostra.

Para cada empresa existe informação sobre a dimensão (nº de trabalhadores), o sector de actividade, a nacionalidade da casa mãe (se é nacional ou filial de empresa estrangeira), a variação das vendas e a rentabilidade das vendas. Para cada colaborador existe informação sobre a função que desempenha (nível funcional e área funcional), sobre as variáveis de capital humano (idade, nível de educação, género e anos de antiguidade) bem como sobre a remuneração que auferem (salário base mensal, salário total anual garantido, remuneração anual variável). Assim, é possível relacionar as diversas formas de remuneração de cada colaborador com as características da empresa, as características da função que desempenham e com as características de capital humano.

Dado não haver conhecimento sobre a forma como as empresas foram seleccionadas pela empresa de consultoria em recursos humanos, não se pode assegurar, nesta fase do estudo, que a amostra seja representativa do universo empresarial português, pelo que se torna necessário proceder a essa análise.

A caracterização das empresas da nossa amostra, tendo em conta o número de colaborador, consta do quadro 13:

	Total Portugal		Total Ajustado ^a		Nossa Amostra	
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%
Nº Colaboradores						
1-250	331.538	99,77	1.838	70,42	52	41,31
251-500	585	0,18	585	22,41	26	20,75
501-1000	141	0,04	141	5,40	20	16,13
1001-2000	25	0,01	25	0,96	16	12,44
2001-5000	11	0,00	11	0,42	6	4,69
>5001	10	0,00	10	0,38	6	4,69
Total	332.310		2.610		126	

^a Considerando o mesmo universo de empresas por dimensão, dado que a amostra tem empresas com pelo menos 100 colaboradores²¹.

Quadro 13 – Tipo de Empresas por Número de Colaboradores

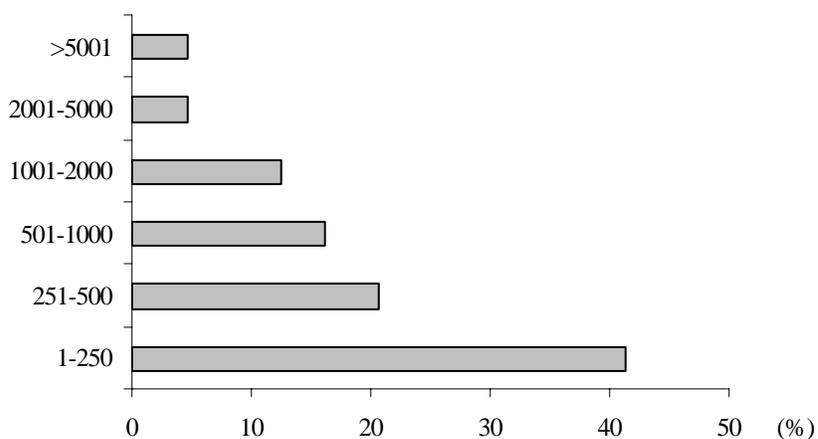


Gráfico 9 – Distribuição por Número de Colaboradores

As empresas de grande dimensão têm um peso muito grande na nossa amostra. No entanto, estes dados são semelhantes aos utilizados por Gerhart e Milkovich (1990), Leonard (1990) e

21 Fonte: DGEEP, Quadros de Pessoal, em Boletim Estatístico do Ministério da Segurança Social e do Trabalho, de Agosto de 2004, e Estatísticas em síntese, Balanço Social 2003, de Março de 2005.

Ortín-Angel e Sala-Fumas (1998), sendo a dimensão das empresas da amostra muito parecida com a dos estudos realizados.

Finalmente, é de referir que todos os sectores de actividade²², com excepção do da Agricultura e Pescas, se encontram representados na amostra (figura 17):

	Amostra			Total Portugal	
	Nº Empresas	%		Nº Empresas	%
Actividade			Actividade/ CAE 92		
Bens de Consumo	16	12,44	Ind. Extractiva	8	0,38
Ind. e Comércio Automóvel	14	11,00	Ind. Transformadora	946	44,83
Distribuição	14	10,94	Electr. Gás e Água	17	0,81
Ind. e Com. Farmacêutico	14	11,00	Construção	163	7,73
Indústria Química	13	10,44	Comércio p/Gro. e Ret. Rep. Veíc.	302	14,31
Indústria Diversificada	15	11,82	Alojam. e Restauração	95	4,50
Serviços	10	7,87	Transp., Arm. e Comunicações	114	5,40
Serviços Financeiros	23	18,06	Act. Financeiras	64	3,03
Telecomunicações	8	6,44	Act. Imob., Alug. Serv. Pr. Empresas	216	10,24
			Educação	44	2,09
			Saúde e Acção Social	80	3,79
			Outr. Serv. Col. Soc. e Pessoais	61	2,89
			Total, sem Agricultura e Pesca	2110	

Como não existe dados oficiais agrupados pelo mesmo tipo de actividade ao da amostra, juntam-se elementos para comparação.

Figura 17 – Tipo de Empresas por Sectores Económicos ²³

Tendo por base a totalidade dos dados, verifica-se que o peso das empresas por sector de actividade, embora não apresente a mesma repartição, não se afasta significativamente dos valores da amostra, à excepção dos serviços/actividades financeiras que, na amostra, têm uma representatividade superior.

22 Fonte: Classificação Portuguesa das Actividades Económicas, Rev. 2.1, não inclui a Secção A – Agricultura, Produção Animal, Caça e Silvicultura e a secção B- Pesca.

23 Fonte: DGEEP, Estatísticas em síntese, Balanço Social - 2003, Março de 2005.

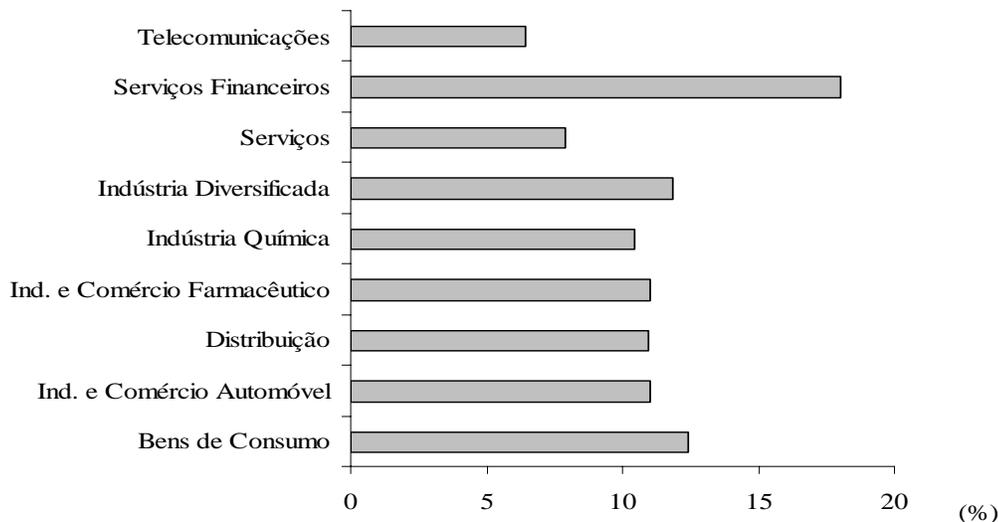


Gráfico 10 – Distribuição por Sector de Actividade

Além destes dados e, com base nos elementos das “Estatísticas em síntese” de Março de 2005, do DGEEP, relativa ao ano de 2003, pode-se concluir que:

- a) os quadros médios e superiores representavam cerca de 15%, (na amostra 14,6%);
- b) o nível etário das pessoas entre os 30 e 40 anos situava-se em 28%, (na amostra 20%) e,
- c) o peso das pessoas ao serviço com diploma universitário representa cerca de 15%, (na amostra 25%)

Desta forma, consideramos que não devem existir enviesamentos significativos nos resultados devido às características da amostra.

5.2 - Elementos da Remuneração

As análises foram efectuadas tendo por base os seguintes elementos da remuneração:

- Salário Base Anual – remuneração fixa recebida ao longo do ano num número de pagamentos mensais (normalmente 14 vezes), acrescida de valores decorrentes de

diuturnidades, isenção de horário de trabalho, subsídio de refeição, ajudas de custo e outras retribuições fixas.

- Retribuição Total Anual – Somatório da componente anterior, com a remuneração variável e incentivos (retribuição variável real efectivamente recebida pelo titular da função segundo critérios de desempenho individual ou resultados da empresa).

- Benefícios – valor referente ao plano médico, seguro de vida, acidentes pessoais, plano de pensões, automóvel, combustível, habitação, férias extra, educação dos filhos e outros benefícios atribuídos pelo mercado. Na base de dados estes valores estão considerados no total da rubrica salário base anual, dado que o objectivo do presente estudo é analisar a remuneração variável face aos outros tipos de remuneração com carácter fixo.

Definem-se como benefícios, as seguintes componentes:

- Plano de pensões – Custo anual com o plano de pensões (contribuição ou benefício definido), para cada colaborador, suportado pela empresa.

- Plano médico – Custo anual para a empresa e por cada colaborador, com o plano de assistência médica vigente na empresa.

- Seguro de vida – Custo anual para a empresa e por cada colaborador, com o seguro de vida.

- Automóvel – Custo anual para a empresa com o automóvel e outros gastos com ele relacionados, como, seguro e manutenção.

- Combustível – Montante anual de atribuição de gasolina a cada um dos titulares das funções, para proveito privado.

- Férias extra – Custo anual para a empresa por dias de férias extra (além do número de dias legal) atribuídos ao colaborador.
- Educação dos filhos – Subsídio anual atribuído ao colaborador para a educação dos filhos.
- Outros benefícios – Custo anual para a empresa com outros benefícios atribuídos ao colaborador, nomeadamente cabaz de natal, produtos da empresa e livros técnicos.

Deste modo, entende-se como remuneração total anual o somatório de todos os valores anteriores, relativos a salário base anual, remuneração variável, incentivos e benefícios (incluídos na primeira componente).

Apenas como referência, apresenta-se a estrutura subjacente ao conceito de remuneração total anual, sendo utilizados valores relativos a quatro colaboradores, seleccionados de uma forma totalmente aleatória, não podendo ser entendidos como representativos, dado que apenas exemplificam os diversos conceitos de remuneração.

Conceitos Remuneração	Director Administrativo	Técnico Comercial	Chefe de Equipa	Administrativo
Salário Base mensal	3,158	885	1,570	939
Salário Base mensal x 14 meses	44,212	12,390	21,980	13,146
Outras Retrib. Fixas	14,773	1,968	4,820	3,531
Subsídio Refeição	1,181	1,639	1,194	1,164
Salário Base Anual	60,166	15,997	27,994	17,841
Remuneração Variável Real	8,852	650	2,095	956
Incentivos de Vendas	4,146	3,750	106	0
Retribuição Total Anual	73,164	20,397	30,195	18,797
Plano de Pensões	15,949	352	1,270	695
Plano Médico	1,680	330	1,501	432
Seguro de Vida	852	911	1,156	632
Automóvel	9,506	5,766	6,571	0
Combustível	2,097	1,208	1,702	0
Outros Benefícios	1,734	86	142	73
Remuneração Total Anual	104,982	29,050	42,537	20,629

Valores ilíquidos em Euros

Quadro 14 – Conceitos de Remuneração - Exemplos

Na base de dados existe informação relativa às componentes Remuneração Variável Real e Incentivos de Vendas que estão agrupadas numa única variável, representando a variável dependente. Também foi considerada a remuneração anual garantida, que contempla as outras formas de remuneração, que não são variáveis (ou seja, Salário Base Anual mais Benefícios).

5.3 - Definição das Variáveis

Com base nas abordagens teóricas apresentadas sobre o sistema de remuneração das empresas, procede-se de seguida à análise empírica na qual se procura determinar os principais factores que estão na origem das diversas formas de remuneração.

5.3.1 - Características da empresa.

Relativamente às características da empresa consideram-se como variáveis a dimensão, o sector de actividade, a nacionalidade dos capitais próprios, a variação das vendas e a rendibilidade.

Variáveis de Desempenho

O indicador mais adequado para definir e analisar o desempenho das empresas é um tema que continua a suscitar amplas discussões, não se tendo alcançado ainda um consenso. Cada uma das variáveis escolhidas apresenta vantagens e inconvenientes. Vários autores (Murphy, 1985; Paul, 1992, etc.) defendem que indicadores assentes em valores de mercado são mais eficientes e reflectem mais consistentemente a criação de valor, referindo que os valores contabilísticos podem ser trabalhados e manipulados, podendo assim as empresas apresentar melhores indicadores. Contudo, após os escândalos dos últimos anos relativamente a diversas empresas cotadas, associadas ao facto das próprias empresas auditoras terem permitido (e participado) nessas

situações, estes argumentos perdem muita da força que apresentavam anteriormente. Simultaneamente, note-se que o valor das acções é muito sensível a factores externos, muitas vezes com fraca relação com o modo eficiente (ou não) como a empresa está a desenvolver a sua actividade e a obter os seus resultados, que podem, eventualmente, ser manipulados pelos gestores (Jensen e Murphy, 1990; Jensen *et al.*, 2004). Neste sentido, outros autores (Lambert e Larcker, 1987; Ely, 1991 e Sloan, 1993) entendem que os indicadores de rendibilidade contabilística impedem os gestores de tirarem vantagens sobre a valorização das empresas, caso esta apresente pouca relação com o desempenho. Além disso, segundo informação recolhida junto da empresa de recursos humanos que disponibilizou a informação, as empresas que constam da base de dados não se encontram maioritariamente cotadas na bolsa de Lisboa, pelo que não é possível utilizar um indicador comum a todas as empresas. Para a análise do desempenho, e consciente da incerteza sobre os indicadores utilizados, optou-se por considerar duas variáveis:

- A rendibilidade líquida das empresas (relação entre o resultado líquido e o total de proveitos), conforme expresso nas contas auditadas e depositadas nas conservatórias comerciais.
- A variação das vendas entre os dois anos consecutivos considerados no período de 2002 e 2003.

A evolução da rendibilidade líquida foi calculada com base nos dados contabilísticos disponibilizados pela Dun & Bradstreet de 2002 e 2003, de forma a obter os rácios em cada um dos anos considerados na amostra. Os valores percentuais foram agrupados em três categorias de desempenho utilizando-se a variável *rendivend* que assume o valor 1 para as empresas com rendibilidade negativa, valor 2 para as empresas com rendibilidade positiva, mas inferior ou igual a 10%, e o valor 3 para as empresas que apresentem índices de rendibilidade superior a 10%.

Relativamente à variação das vendas, designada por *cresvend*, seguiu-se um procedimento semelhante, sendo necessário obter os dados relativos ao ano de 2001, de forma a apurar a variação ocorrida em 2002, tendo a Dun & Bradstreet preparado essa informação. Assim esta variável assume o valor 1 quando as empresas registam uma variação negativa das vendas, 2 quando a variação das vendas é positiva, mas igual ou inferior a 10%, e 3 para as empresas que apresentam uma variação das vendas superior a 10%.

Dimensão

Considerou-se o número de trabalhadores de cada empresa que constava da base de dados, tendo sido constituídos seis grupos, de forma a tornar possível uma análise estatística por dimensão da empresa. A variável vai designar-se por *trabgrupo* assumindo os valores 1, 2, 3, 4, 5 e 6 consoante o número de colaboradores de cada empresa. Recorde-se que, em termos gerais, são classificadas como PME, tal como disposto na definição europeia (Recomendação da Comissão n.º 96/280/CE) as empresas com menos de 250 trabalhadores cujo volume de negócios não exceda 40 milhões de euros ou cujo balanço total anual não ultrapasse 27 milhões de euros. As pequenas empresas distinguem-se das médias por terem menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios inferior a 7 milhões de euros (ou um activo inferior a 5 milhões de euros) e as microempresas distinguem-se destas por terem menos de 10 trabalhadores.

Na amostra, 62% das empresas têm menos de 500 e 10% têm mais de 2000 colaboradores.

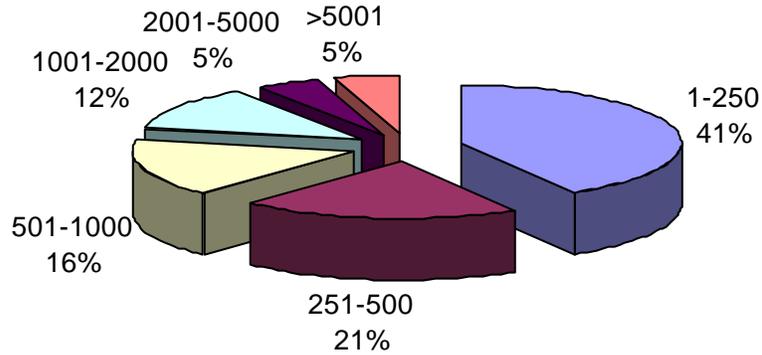


Gráfico 11 – Empresas por Dimensão

Sector de Actividade

A base de dados contempla dez grupos de actividades, que serão agrupados nos três sectores²⁴: Indústria, Comércio e Serviços. Utiliza-se a variável *activigrupo* que assume o valor 1 quando os colaboradores se situam em empresas do sector da indústria, valor 2 se situam no sector do comércio e 3 se estão no sector de serviços. Para uma análise mais desagregada utiliza-se, também a variável *actividade*, que considera a totalidade dos subsectores existentes na base de dados.

²⁴ O agrupamento efectuado teve o apoio da empresa de consultoria de recursos humanos com base no conhecimento do perfil das empresas constantes da amostra.

Agrupamento de Actividades por Sector de Actividade

	Indústria	Comércio	Serviços	Total
Bens de Consumo		817		817
Comércio e Componentes Automóveis		811		811
Distribuição		1,420		1,420
Indústria e Comércio Electrónico	430			430
Indústria Farmacêutica	1,404			1,404
Indústria Química	2,222			2,222
Indústrias Diversificadas	1,518			1,518
Serviços			11,228	11,228
Serviços Financeiros			8,184	8,184
Telecomunicações			574	574
Total	5,574	3,048	19,986	28,608

Quadro 15 – Definição dos Sectores de Actividade

Nacionalidade das Empresa

As empresas são nacionais quando o controlo accionista se localize em Portugal, e filiais de empresas estrangeiras quando o controlo accionista se encontra fora de Portugal. A variável vai designar-se por *emptipo* e assume o valor 1 para as empresas com capitais nacionais e 2 para as empresas filiais de empresas estrangeiras. Das empresas que constam na amostra, 73% são filiais de empresas estrangeiras, com a Alemanha a representar um peso de 28% e os Estados Unidos da América, 19%.

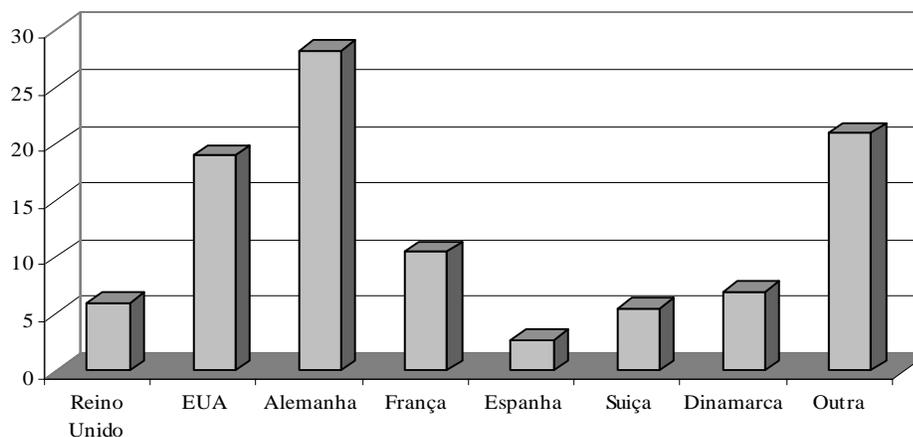


Gráfico 12 – Nacionalidade da Casa Mãe da Empresa

5.3.2 – Características do colaborador.

Quanto às características do colaborador, foram consideradas variáveis relacionadas com as funções que desempenham – nível funcional e área funcional, e variáveis de capital humano – idade, nível de educação, género e nível de antiguidade.

Nível funcional

A variável vai designar-se por *nivelfunc* e assume os valores 1, 2, 3, e 4 de acordo com as funções do colaborador. Existe informação sobre 24 classes hierárquicas, tendo sido agrupadas em quatro níveis funcionais, da seguinte forma:

	Descrição
Funções de Topo	Direcção Geral e Directores de 1ª linha (primeiras 6 classes)
Funções de Chefias Intermédias	Funções de Chefias Intermédias / Directores de 2ª linha (da classe 7 à classe 11)
Quadros Técnicos	Quadros Técnicos (da classe 12 à classe 16)
Funções Administrativas	Funções Administrativas (as restantes 8 classes)

Quadro 16 – Definição dos Níveis Funcionais

Área funcional

Utiliza-se a variável *areafuncgrupo* que assume os valores 1, 2, 3, e 4 de acordo com as funções do colaborador. Na amostra constam colaboradores pertencentes a 13 áreas funcionais que, por razões de análise, foram agrupadas nos referidos quatro grupos:

	Descrição
Administrativa	Direcção Geral /Area administrativa
	Area Financeira
	Area de Sistemas de Informação
	Area de Recursos Humanos
	Área Jurídica e Relações Públicas
Comercial	Area de Marketing
	Area Comercial
Produção	Area de Engenharia e Manutenção
	Area de Qualidade
	Área de Produção
Outras Funções	Area de Call Center
	Area de Logística e Compras
	Outras Funções

Quadro 17 – Definição das Áreas Funcionais

Idade

A idade é expressa em anos dos diversos colaboradores. Decidiu-se utilizar a variável *idadegrupo* que assume os valores 1, para os colaboradores com idade inferior a 30 anos, 2 para os colaboradores com idade compreendida entre 31-40 anos, 3 para os que têm idade compreendida entre 41-55 anos, e 4 para o grupo de colaboradores com 56 anos e mais. Optou-se por esta solução de forma a caracterizar os colaboradores por perfis etários conjuntamente com as outras variáveis consideradas na base de dados.

Nível de Educação

A base de dados inclui informação sobre diversos graus de ensino dos colaboradores. Como a informação relativa a esta variável apresentava uma grande diversidade de graus académicos, definiu-se um critério que fosse uniforme e abrangente a toda a população, pelo que se optou por definir os colaboradores como tendo um grau de ensino superior, todos os que apresentavam o grau de bacharel ou de engenheiro técnico, ou ainda, outro curso completo com pelo menos três

anos de ensino superior²⁵. A variável *educniv* assume o valor 1, para os colaboradores com educação superior e 0 para os colaboradores que a não têm.

Género

Na elaboração e preenchimento das fichas dos inquéritos esta característica era facultativa, pelo que se verifica uma baixa taxa de respostas sobre esta característica. A variável *genero* assume o valor 0 para os colaboradores do sexo masculino e 1 para os colaboradores do sexo feminino. A informação existente representa cerca de 10% dos dados, sendo considerada para comparação entre os valores estimados da variabilidade entre grupos e dentro dos grupos, mas não utilizada na estimação dos modelos económico.

Nível de Antiguidade

No que respeita à antiguidade decidiu-se pelo mesmo procedimento ao da variável idade, tendo sido constituídos quatro grupos de colaboradores por antiguidades. Utiliza-se a variável *antigrupo* que assume os valores 1, para os colaboradores com antiguidade inferior a 5 anos, 2 para os colaboradores que apresentam antiguidade compreendida entre 6-15 anos, 3 para os que têm antiguidade compreendida entre 16-25 anos, e 4 para o grupo de colaboradores com 26 anos e mais de antiguidade.

²⁵ Critério tendo por base o Processo de Bolonha, relativamente ao número de anos

5.4 - Informação Descritiva das Variáveis

Conforme referido anteriormente, este estudo debruça-se sobre a realidade portuguesa, analisando como os colaboradores das empresas estão a ser remunerados e procurando identificar os determinantes da remuneração dos colaboradores em empresas portuguesas, ou seja, os factores que influenciam as formas de remuneração.

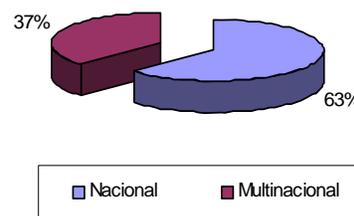
Procede-se, de seguida, à caracterização da nossa amostra:

Nacionalidade da Casa Mãe

Relativamente à nacionalidade, os resultados indicam que cerca de 63% dos colaboradores trabalham em empresas com capital maioritariamente nacional, conforme se verifica pelo quadro seguinte:

Nacionalidade da Casa Mãe

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Nacional	17.975	62,8	62,8	62,8
Multinacional	10.633	37,2	37,2	100,0
Total	28.608	100,0	100,0	



Quadro 18 – Caracterização da Amostra – Nacionalidade

Sector de Actividade

A maioria dos colaboradores desenvolve a sua actividade no grupo dos serviços em geral (39,2%) e dos serviços financeiros e segurador (28,6%).

Note-se que estes valores sugerem que as empresas da base de dados apresentam uma dimensão acima da média dado que, por empresa, ambos os grupos apresentavam um peso de 33%, e por número de trabalhadores representam cerca de 67%.

Sector de Actividade

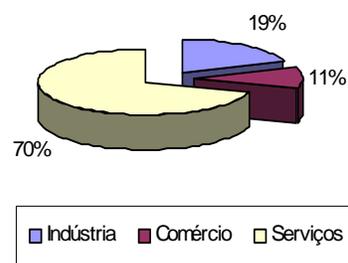
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Bens de Consumo	817	2,9	2,9	2,9
Comércio e Componentes Automóveis	811	2,8	2,8	5,7
Distribuição	1.420	5,0	5,0	10,7
Indústria e Comércio Electrónico	430	1,5	1,5	12,2
Indústria Farmacêutica	1.404	4,9	4,9	17,1
Indústria Química	2.222	7,8	7,8	24,8
Indústrias Diversificadas	1.518	5,3	5,3	30,1
Serviços	11.228	39,2	39,2	69,4
Serviços Financeiros	8.184	28,6	28,6	98,0
Telecomunicações	574	2,0	2,0	100,0
Total	28.608	100,0	100,0	

Quadro 19 – Caracterização da Amostra – Grupos de Actividade

Tentando manter a consistência com trabalhos anteriores (Ortín-Angel e Salas-Fumás, 1998; Eriksson, 2001), agruparam-se os diversos grupos de actividade em sectores de actividade, que posteriormente serão utilizados na definição do modelo explicativo.

Sectores de Actividade

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Indústria	5.574	19,5	19,5	19,5
Comércio	3.048	10,7	10,7	30,1
Serviços	19.986	69,9	69,9	100,0
Total	28.608	100,0	100,0	



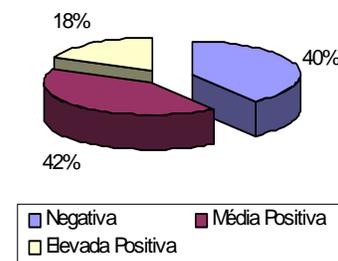
Quadro 20 – Caracterização da Amostra – Sectores de Actividade

Rendibilidade das Vendas

Quanto à rendibilidade das empresas, tendo como critério a relação entre os resultados do exercício dos dois anos que constam da amostra, verifica-se que cerca de 60% dos trabalhadores se situam em empresas com rendibilidade positiva.

Rendibilidade das Vendas

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Negativa	11.406	39,9	39,9	39,9
Média Positiva	11.963	41,8	41,8	81,7
Elevada Positiva	5.239	18,3	18,3	100,0
Total	28.608	100,0	100,0	



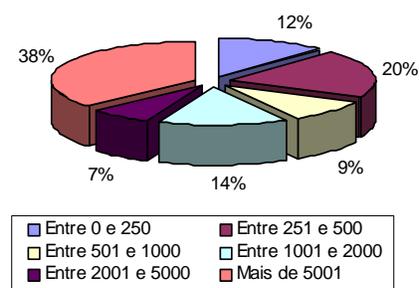
Quadro 21 – Caracterização da Amostra – Rendibilidade das Vendas

Dimensão

Relativamente à dimensão das empresas onde se situam os colaboradores, verifica-se que cerca de 58% trabalham em empresas com mais de 1000 trabalhadores, sendo 10% das empresas responsáveis por cerca de 44% do total dos colaboradores da amostra.

Grupos por Nº de Trabalhadores

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Entre 0 e 250	3.504	12,2	12,2	12,2
Entre 251 e 500	5.716	20,0	20,0	32,2
Entre 501 e 1000	2.686	9,4	9,4	41,6
Entre 1001 e 2000	4.108	14,4	14,4	56,0
Entre 2001 e 5000	2.059	7,2	7,2	63,2
Mais de 5001	10.535	36,8	36,8	100,0
Total	28.608	100,0	100,0	



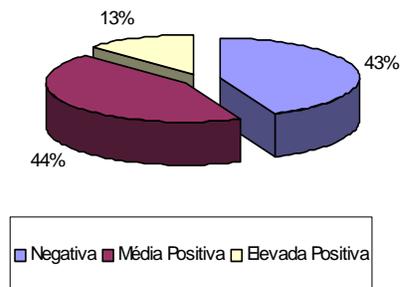
Quadro 22 – Caracterização da Amostra – Dimensão

Variação das Vendas

Quanto à variação das vendas das empresas, utilizando como critério a relação entre o volume de vendas do exercício em causa face ao ano anterior, verifica-se que cerca de 56% dos colaboradores trabalham em empresas com evolução positiva das vendas.

Variação das Vendas

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Negativa	12.473	43,6	43,6	43,6
Média Positiva	12.476	43,6	43,6	87,2
Elevada Positiva	3.659	12,8	12,8	100,0
Total	28.608	100,0	100,0	



Quadro 23 – Caracterização da Amostra – Variação das Vendas

Na caracterização da amostra tem-se ainda em consideração as variáveis sobre as funções que os diversos colaboradores desempenham.

Área Funcional

No que diz respeito às áreas funcionais, verifica-se que 44% dos colaboradores desempenham funções nas áreas de marketing ou comercial, estando a área de produção (0,3%), a área de engenharia e manutenção (1,4%), e a área jurídica e relações públicas (1,1%), muito marginalmente representadas. O elevado número de colaboradores da Direcção Geral (3.169), apenas inclui 427 colaboradores em funções de topo (gestores executivos de 1ª linha), conforme consta nos quadros 26 e 39.

Area Funcional

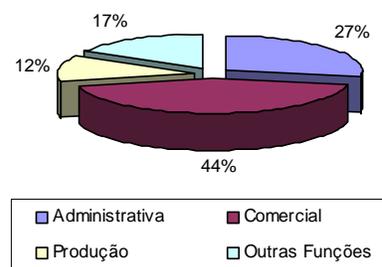
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Direcção Geral	3.169	11,1	11,1	11,1
Área Financeira	2.290	8,0	8,0	19,1
Área de Sistemas de Informação	1.275	4,5	4,5	23,5
Área de Rec. Humanos	782	2,7	2,7	26,3
Área Jurídica e Rel. Públicas	328	1,1	1,1	27,4
Área de Marketing	8.540	29,9	29,9	57,3
Área Comercial	4.123	14,4	14,4	71,7
Área de Eng. e Manutenção	397	1,4	1,4	73,1
Área de Qualidade	2.862	10,0	10,0	83,1
Área de Produção	72	0,3	0,3	83,3
Área de Call Center	3.264	11,4	11,4	94,7
Área de Logística e Compras	1.506	5,3	5,3	100,0
Total	28.608	100,0	100,0	

Quadro 24 – Caracterização da Amostra – Grupos de Áreas Funcionais

De forma a trabalhar com informação mais agregada e simultaneamente comparável com outros trabalhos realizados (Ortin Angel e Salas-Fumas, 1998 e Gibbs, 1995) consideram-se as áreas funcionais: Administrativa, Comercial, Produção e Outras Funções. Esta forma de agregação das áreas funcionais foi, também, aconselhada pela empresa de recursos humanos que disponibilizou os dados, com base no conhecimento detalhado das empresas incluídas na amostra e nas diversas práticas utilizadas pelo mercado relativas a segmentação e caracterização funcional dos postos de trabalho.

Grupos de Áreas Funcionais

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Administrativa	7.844	27,4	27,4	27,4
Comercial	12.663	44,3	44,3	71,7
Produção	3.331	11,6	11,6	83,3
Outras Funções	4.770	16,7	16,7	100,0
Total	28.608	100,0	100,0	



Quadro 25 – Caracterização da Amostra – Área Funcional

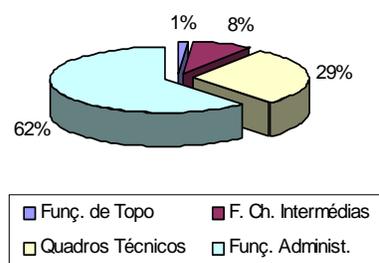
Consegue-se, deste modo, ter um melhor e mais fácil enquadramento das diversas áreas funcionais existentes na base de dados. Posteriormente, sempre que se torne necessário proceder a uma análise mais detalhada, serão utilizadas as diversas áreas funcionais.

Nível Funcional

Relativamente aos níveis funcionais consideraram-se quatro níveis hierárquicos, seguindo de perto a classificação adoptada pela empresa de recursos humanos, embora exista informação relativa a 24 classes hierárquicas. O agrupamento foi efectuado pela empresa de recursos humanos de acordo com o critério definido anteriormente. Verifica-se que cerca de 10% dos colaboradores da amostra estão em lugares de chefia, e aproximadamente 30% são quadros técnicos.

Níveis Funcionais

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Funç. de Topo	427	1,5	1,5	1,5
F. Ch. Intermédias	2.361	8,3	8,3	9,7
Quadros Técnicos	8.230	28,8	28,8	38,5
Funç. Administ.	17.590	61,5	61,5	100,0
Total	28.608	100,0	100,0	



Quadro 26 – Caracterização da Amostra – Nível Funcional

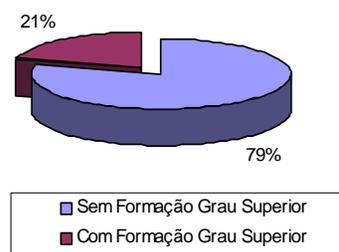
Educação

O nível de habilitações foi medido identificando os colaboradores com curso superior²⁶. Dos indivíduos que constam da base de dados, 41% não responderam a esta questão.

²⁶ Colaboradores com educação de nível superior, todos os que possuam pelo menos, o grau de bacharel ou de engenheiro técnico (cursos com três anos de ensino superior).

Nível de Educação

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Sem Grau Superior	13.362	46,7	79,2	79,2
Com Grau Superior	3.509	12,3	20,8	100,0
Total	16.871	59,0	100,0	
Missing	11.737	41,0		
Total	28.608	100,0		



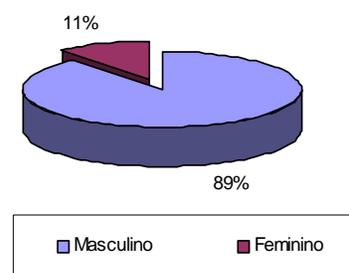
Quadro 27 – Caracterização da Amostra – Nível de Educação

Gênero

Na caracterização da amostra tentou considerar-se o gênero, mas a sua representatividade na amostra é reduzida, verificando-se que os colaboradores com informação relativa ao gênero, representam 11%. Relativamente ao número de colaboradores que auferem remuneração variável, como se verá mais adiante, apenas existem 662 observações, onde as mulheres representam aproximadamente 15%. Nos modelos a estimar será uma das variáveis a excluir, pois iria inviabilizar a dimensão da amostra relativamente à estimação dos determinantes das diversas formas de remuneração.

Gênero

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Masculino	2.457	8,6	89,2	89,2
Feminino	296	1,0	10,8	100,0
Total	2.753	9,6	100,0	
Missing	25.855	90,4		
Total	28.608	100,0		



Quadro 28 – Caracterização da Amostra – Gênero

Variáveis de Capital Humano

Como se pode verificar, a idade média dos colaboradores é de 43,6 anos, variando as idades entre um mínimo de 17 e um máximo de 68 anos.

Relativamente à antiguidade na empresa, constata-se que a média de permanência nas empresas é de 18 anos, variando entre os 2 e os 53 anos.

Variáveis de Capital Humano

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	26.222	17,0	68,0	43,6	8,490
Antiguidade	25.605	2,0	53,0	18,2	9,036
Valid N (listwise)	25.222				

Quadro 29 – Caracterização da Amostra – Variáveis de Capital Humano

Relativamente ao tipo e montante de remuneração que os colaboradores da amostra recebem das empresas, verifica-se que a média do salário base mensal é de 1.370 € o montante médio de remuneração anual variável é de 3.865 € representando cerca de 14% da remuneração anual garantida. Na amostra cerca de 54% dos colaboradores recebem remuneração variável. O peso dos colaboradores, em empresas que normalmente definem atribuição de remuneração variável *ex-ante* representa cerca de 29% do total da amostra.

Variáveis sobre Categorias de Remuneração

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Salário Base Mensal	28.608	199,5	17.086,6	1.369,9	989,991
Remuneração Anual Garantida	28.608	3.348,2	257.969,9	23.543,6	15784,444
Remuneração Variável Anual	15.640	35,1	559.000,0	3.864,6	7857,128
Remuneração Variável Com Objectivo	8.201	80,0	122.005,0	4.323,2	5334,166
Valid N (listwise)	7.515				

Quadro 30 – Caracterização da Amostra – Tipos de Remuneração

5.5 - Análise Comparativa sobre Políticas de Remuneração Variável

Para estabelecer comparação dentro das categorias de uma mesma variável, e entre diferentes variáveis, recorre-se aos testes *t* e ANOVA (*Analysis of Variance*), consoante o número de grupos a comparar é dois ou superior a dois.

Não querendo tornar demasiado exaustiva e repetitiva a análise para todas as variáveis independentes a incluir nos modelos de regressão, construiu-se uma matriz onde constam todos os resultados, decidindo-se a utilização de diferentes tonalidades de cores de forma a conseguir uma análise a três dimensões facilitando a interpretação e visualização dos dados. Os resultados estão apresentados em diversos quadros no anexo I.

5.5.1 – Análise Completa da Variável “Nível Funcional”.

Apresenta-se de seguida a análise completa para a variável nível funcional sendo consideradas para as restantes variáveis independentes apenas as conclusões mais relevantes a que se chegou.

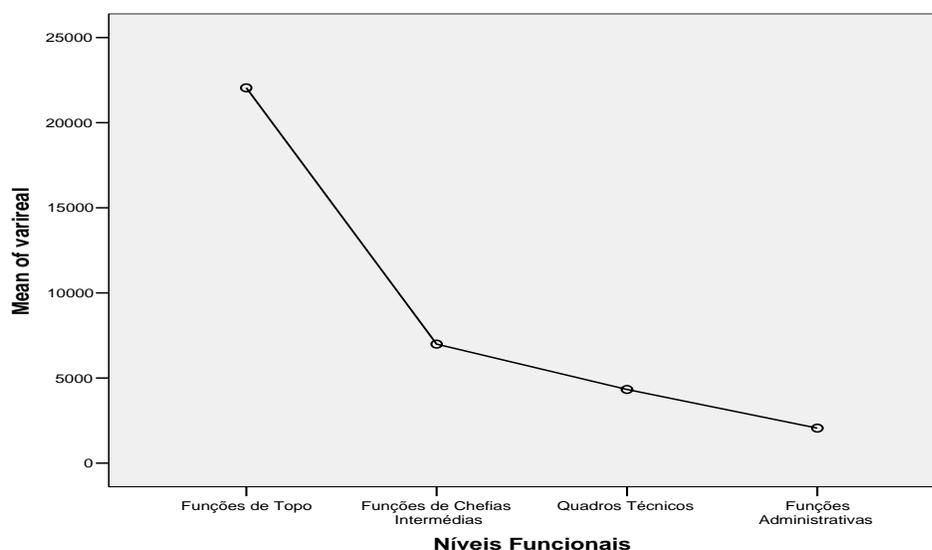


Gráfico 13 – Valores Médios da Remuneração Variável por Níveis Funcionais

O gráfico sugere que há diferenças nos valores médios das remunerações variáveis para os diversos tipos de níveis funcionais. O intervalo de confiança para as diversas funções não se sobrepõe em nenhuma delas. Serão estas diferenças estatisticamente significativas?

Na hipótese nula do teste da ANOVA admite-se que a média da remuneração variável para os diversos tipos de níveis funcionais é igual. Na hipótese alternativa, considera-se que as médias são diferentes em pelo menos dois dos níveis funcionais.

ANOVA I

Estatísticas Descritivas

Remuneração Variável Anual

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança a 95% para Média		Mínimo	Máximo
					Limite Inferior	Limite Superior		
Funções de Topo	339	22048,4	38804,22	2107,56	17902,8	26194,0	378,8	559000,0
Funções de Chefias Intermédias	1939	6991,8	6960,72	158,08	6681,8	7301,8	178,0	75490,3
Quadros Técnicos	5244	4329,8	4755,51	65,67	4201,1	4458,6	49,9	80001,1
Funções Administrativas	8118	2057,8	3242,82	35,99	1987,2	2128,3	35,1	83459,5
Total	15640	3864,6	7857,13	62,83	3741,4	3987,7	35,1	559000,0

Quadro 31 – Estatística Descritiva e Análise de Dispersões

Remuneração Variável Anual

	Soma dos Quadrados	df	Médias Quadráticas	F	Sig.
Entre Grupos	1,587E+11	3	5,3E+10	1025,177	0,000
Dentro dos grupos	8,068E+11	15636	5,2E+07		
Total	9,655E+11	15639			

Quadro 32 – Cálculo do Teste *F*

A decisão sobre se a hipótese nula deve ser rejeitada é tomada com base na comparação entre os valores estimados da variabilidade entre grupos e dentro dos grupos.

Se a variabilidade entre grupos for suficientemente grande face à variabilidade dentro dos grupos, rejeita-se a hipótese nula pondo-se em causa que todas as médias da população são iguais.

Neste caso o valor do teste é 1025,177 e o nível de significância é de 0,00, pelo que se rejeita a hipótese nula. Isto significa que é pouco provável que o valor médio de remuneração variável seja

igual para todos os colaboradores que trabalhem em empresas com os níveis funcionais diferentes. Este procedimento apenas permite afirmar que é pouco provável que as médias dos diversos grupos da população sejam iguais. No entanto, não permite concluir sobre os grupos de níveis funcionais em que as médias são diferentes, já que a média pode diferir entre todos os grupos, ou apenas entre dois.

Verifica-se uma grande dispersão dos valores de remuneração variável entre os colaboradores que trabalham para empresas com os mesmos níveis funcionais. Por se tratar de um método de comparação múltipla, o teste HSD de Tukey apresenta ainda um quadro com subconjuntos homogêneos de médias, cujos grupos se encontram por ordem crescente da remuneração variável, quadro 33.

Remuneração Variável Anual

Níveis Funcionais		N	Subconjunto para alpha = .05			
			1	2	3	4
Tukey HSD(a,b)	Funções Administrativas	8118	2057,8			
	Quadros Técnicos	5244		4329,8		
	Funções de Chefias Intermédias	1939			6991,8	
	Funções de Topo	339				22048,4
	Sig.		1,0	1,0	1,0	1,0
Tukey B(a,b)	Funções Administrativas	8118	2057,8			
	Quadros Técnicos	5244		4329,8		
	Funções de Chefias Intermédias	1939			6991,8	
	Funções de Topo	339				22048,4

Médias para grupos em subconjuntos homogêneos

Quadro 33 – Teste de H. S. D. de Tukey

O quadro mostra que os colaboradores dos níveis hierárquicos inferiores têm em média remuneração variável significativamente inferior (média de 2.057,80 €) aos colaboradores dos outros níveis funcionais. Nos níveis funcionais mais elevados, os colaboradores apresentam valores médios significativamente diferentes (médias entre 6.991,79 € e 22.048,40 €). Verifica-se assim que a média de remuneração variável, para os diversos colaboradores das empresas, é significativamente diferente entre os níveis funcionais.

Variável Dependente: Remuneração Variável Anual		Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança a 95%		
(I) Níveis Funcionais	(J) Níveis Funcionais				Limite Inferior	Limite Superior	
Tukey HSD	Funções de Topo	Funções de Chefias Intermédias	15.056,61 *	422,87	1,6E-12	13.970,14	16.143,08
		Quadros Técnicos	17.718,57 *	402,55	1,5951E-12	16.684,31	18.752,84
		Funções Administrativas	19.990,60 *	398,20	1,5951E-12	18.967,51	21.013,69
	Funções de Chefias Intermédias	Funções de Topo	-15.056,61 *	422,87	1,5951E-12	-16.143,08	-13.970,14
		Quadros Técnicos	2.661,96 *	190,92	1,5951E-12	2.171,44	3.152,49
		Funções Administrativas	4.934,00 *	181,57	1,5951E-12	4.467,50	5.400,50
	Quadros Técnicos	Funções de Topo	-17.718,57 *	402,55	1,5951E-12	-18.752,84	-16.684,31
		Funções de Chefias Intermédias	-2.661,96 *	190,92	1,5951E-12	-3.152,49	-2.171,44
		Funções Administrativas	2.272,03 *	127,26	1,5951E-12	1.945,06	2.599,00
	Funções Administrativas	Funções de Topo	-19.990,60 *	398,20	1,5951E-12	-21.013,69	-18.967,51
		Funções de Chefias Intermédias	-4.934,00 *	181,57	1,5951E-12	-5.400,50	-4.467,50
		Quadros Técnicos	-2.272,03 *	127,26	1,5951E-12	-2.599,00	-1.945,06

* A diferença de médias é estatisticamente significativa ao nível de .05.

Quadro 34 – Comparação Múltipla de Médias

As diferenças estatisticamente significativas, entre as médias, para um nível de significância de 0,05 (5%), estão marcadas com um asterisco. Veja-se a representação gráfica.

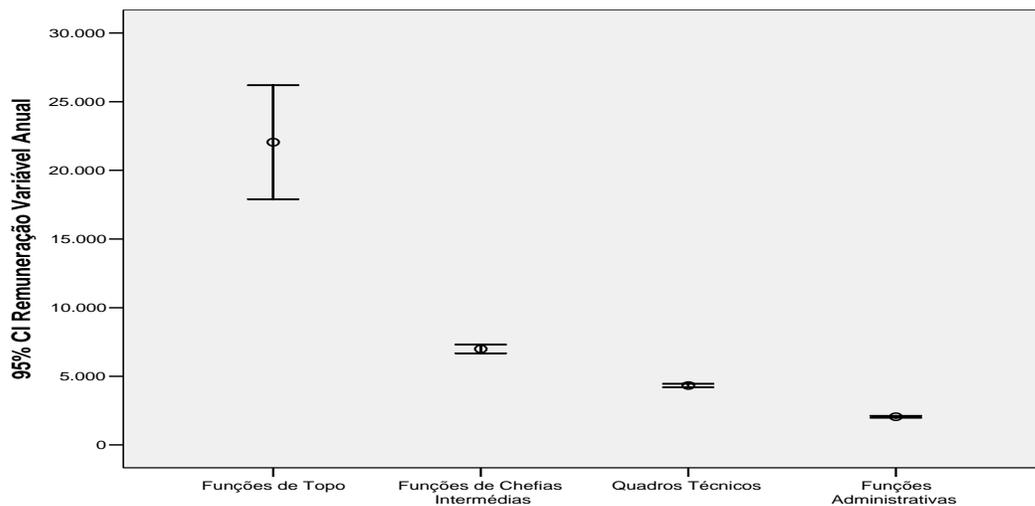


Gráfico 14 – Representação das Médias de Remuneração Variável dos Diversos Grupos Funcionais

Verifica-se que as médias são estatisticamente diferentes entre todos os níveis funcionais considerados.

De seguida recorre-se à Análise de Variância dupla para testar as diferenças entre o valor médio da remuneração variável, nos diferentes níveis funcionais e nos diferentes escalões de rendibilidade das empresas onde estes se situam. Uma análise prévia dos dados permite concluir se há diferença entre o valor da remuneração variável entre as empresas com diferentes níveis funcionais, e nos grupos com diferentes perfis de rendibilidade das empresas. Dos colaboradores que receberam remuneração variável, e de que existe informação sobre os níveis funcionais (15640), apenas 14% se situam em empresas com rendibilidade das vendas negativa, apresentando um valor médio de 4.556,67 € representando 16% do total da remuneração variável. Nos diferentes tipos de perfis de rendibilidade, a média da remuneração variável apresenta uma correlação positiva e estatisticamente significativa com o nível funcional, ou seja, quanto mais elevado é o nível funcional maior é a média da remuneração variável.

Remuneração Variável Anual

Rendibilidade das Vendas	Níveis Funcionais	Média	N	Desvio Padrão
Negativa	Funções de Topo	26.320,68	21	25.485,74
	Funções de Chefias Intermédias	9.733,63	165	11.599,08
	Quadros Técnicos	7.000,97	577	8.931,30
	Funções Administrativas	2.587,34	1382	5.787,56
	Total	4.556,67	2145	8.376,50
Média Positiva	Funções de Topo	24.206,83	204	48.749,56
	Funções de Chefias Intermédias	6.799,22	1212	6.116,32
	Quadros Técnicos	4.314,53	3450	3.945,84
	Funções Administrativas	1.874,50	4776	2.382,79
	Total	3.839,10	9642	8.659,86
Elevada Positiva	Funções de Topo	17.398,95	114	9.278,12
	Funções de Chefias Intermédias	6.602,11	562	6.697,08
	Quadros Técnicos	3.106,77	1217	3.267,87
	Funções Administrativas	2.131,06	1960	2.415,52
	Total	3.543,13	3853	4.849,49
Total	Funções de Topo	22.048,40	339	38.804,22
	Funções de Chefias Intermédias	6.991,79	1939	6.960,72
	Quadros Técnicos	4.329,83	5244	4.755,51
	Funções Administrativas	2.057,80	8118	3.242,82
	Total	3.864,60	15640	7.857,13

Quadro 35 – Diferenças entre o Valor Médio da Remuneração Variável, nos Diferentes Níveis Funcionais e Rendibilidades das Empresas onde se Situam.

A representação gráfica ajuda a visualizar as diferenças obtidas.

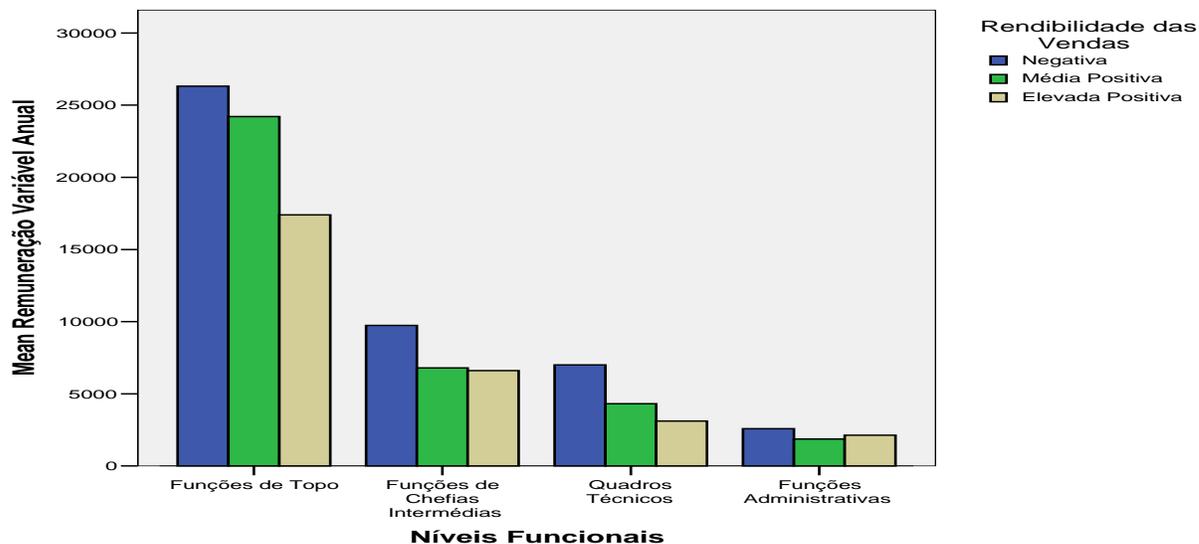


Gráfico 15 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Rendibilidade das Vendas

A análise de variância dupla é utilizada para concluir sobre a diferença entre o valor médio da remuneração variável entre os colaboradores das empresas com diferente tipo de rendibilidade e por níveis funcionais.

O gráfico *boxplot* mostra que a dimensão das caixas relativa às empresas com rendibilidade negativa é sempre maior do que nas empresas com rendibilidade positiva. Também as empresas com rendibilidade negativa apresentam os maiores valores médios de remuneração variável, independentemente do nível funcional em que se situam. As diferenças entre as médias verificadas nos diversos níveis hierárquicos são na sua maioria estatisticamente significativas.

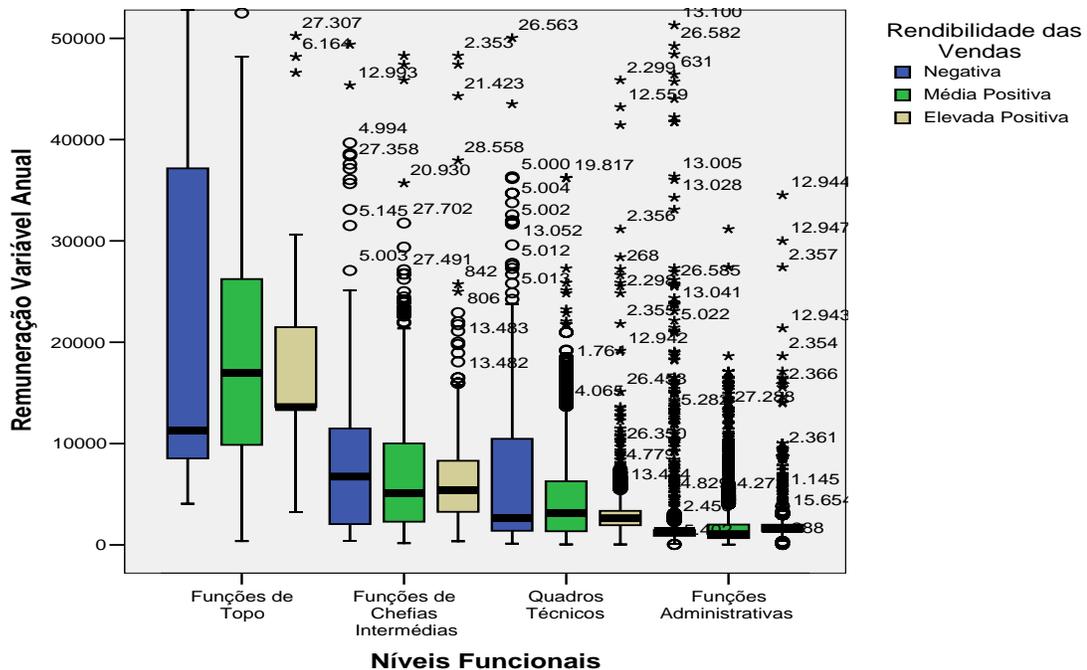


Gráfico 16 – Caixa de Bigodes.

Desta observação levantam-se três questões principais:

- O valor médio da remuneração variável é igual para todos os colaboradores, independentemente dos níveis funcionais que ocupam nas empresas?
- O valor médio da remuneração variável é igual para todos os colaboradores das empresas independentemente da rendibilidade das mesmas?
- A relação entre remuneração variável e os níveis funcionais é a mesma para os diferentes níveis de rendibilidade?

São apresentados os resultados para as três questões colocadas: uma sobre o efeito principal da rendibilidade das empresas, outra sobre o efeito principal dos níveis funcionais, e outra ainda sobre o efeito da interação entre estas duas variáveis.

Variável dependente: Remuneração Variável Anual

Origem	Soma de Quadrados Tipo III	df	Média Quadrática	<i>F</i>	Sig.
Modelo Corrigido	1,70355E+11 ^a	11	15486790439	304,4	0,00
Intercepto	1,69183E+11	1	1,69183E+11	3325,3	0,00
rendivend	5,57209E+09	2	2786046596	54,8	0,00
nivelfunc	8,72461E+10	3	29082049943	571,6	0,00
rendivend * nivelfunc	6,73049E+09	6	1121748354	22,0	0,00
Erro	7,95111E+11	15628	50877311,74		
Total	1,19905E+12	15640			
TotalCorrigido	9,65465E+11	15639			

^a R Quadrado = ,176 (R Quadrado Ajustado = ,176)

Quadro 36 – Homogeneidade das rectas de regressão

O valor do teste de *F* para cada efeito e para a interacção é o quociente entre a média quadrática correspondente e a média quadrática do erro.

Primeiro deve-se analisar o efeito da interacção entre as variáveis, pois é de grande utilidade analisar os efeitos principais se houver um efeito de interacção estatisticamente significativo entre os factores.

Na hipótese nula para o termo de interacção considera-se que o efeito da rendibilidade das empresas sobre a remuneração variável dos colaboradores é o mesmo para os diferentes níveis funcionais, ou seja, não há interacção entre a rendibilidade e os níveis funcionais das empresas. O nível de significância do teste *F*, para a hipótese de não interacção, é de 0,000. Por conseguinte, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, há interacção entre rendibilidade e níveis funcionais. Assim, podemos pensar que há níveis funcionais que apresentam um valor médio para a remuneração variável diferente, consoante o tipo de rendibilidade das empresas.

Na tabela verifica-se que o valor de *F* para o efeito principal da rendibilidade é 54,8. O nível de significância é 0,000, devendo rejeitar-se a hipótese nula onde se considera que as médias são iguais para as diversas empresas com diferentes rendibilidades. Para os níveis funcionais das empresas, o nível de significância é 0,000, podendo também rejeitar-se a hipótese onde se admite

que as médias são iguais para qualquer nível funcional. Como neste caso se conclui pela existência de efeito interação entre os dois factores, torna-se desnecessário proceder à análise dos factores isoladamente.

Visualização gráfica dos resultados

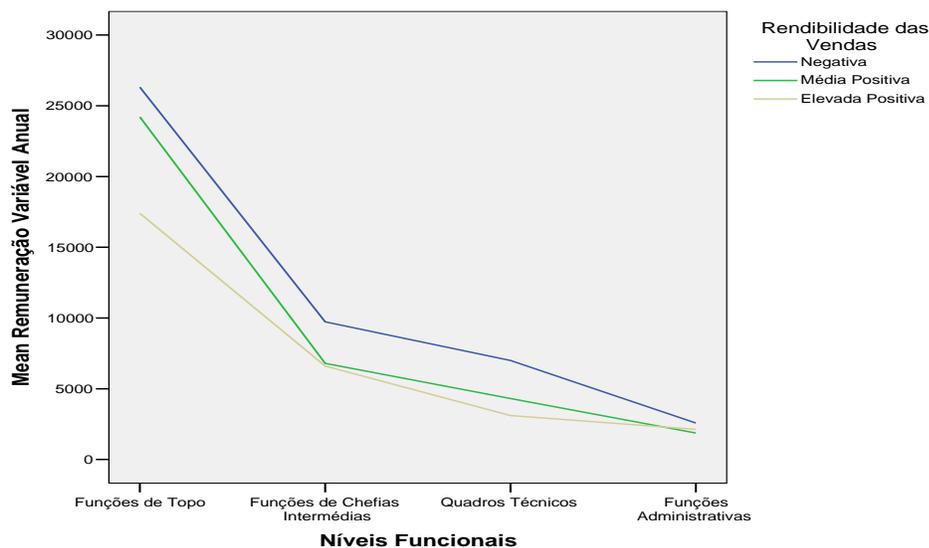


Gráfico 17 – Análise das Médias da Remuneração Variável e sua Interação com as Variáveis Níveis Funcionais e Rendibilidade das Vendas

Conclui-se que a forma das linhas não é a mesma para as empresas com diferentes rendibilidades das vendas. Conclui-se também que, tomando a rendibilidade das empresas em separado, a média de remuneração variável não é a mesma para os diversos níveis funcionais.

5.5.2 – Análise Comparativa das Médias das Diversas Variáveis.

Para todas as variáveis da amostra foi realizado um tratamento estatístico idêntico, através do teste à igualdade das médias das populações, obtendo-se cento e dez resultados que não foram todos incluídos neste trabalho, dado que a sua leitura, interpretação e análise se tornariam demasiado repetitivos, optou-se por apresentar apenas os casos mais relevantes. Recorre-se à

Análise de Variância simples para concluir sobre a igualdade das médias da remuneração variável nos diversos escalões das variáveis consideradas. Decidiu-se construir um quadro síntese dos principais resultados alcançados (quadro 37), apresentando-se os valores máximos, médios e mínimos da variável em análise, o valor do teste F da Análise de variância e o teste t , o nível de significância e uma breve conclusão sobre se as diferenças nas médias amostrais são estatisticamente significativas.

Variável Independente: Remuneração Variável

Variável Dependente	N	Valor Máximo	Valor Médio	Valor Mínimo	Teste ANOVA	Teste t	Sig.	Média da RV é estatisticamente
Anos 2002 e 2003	15640	Ano 2002 4.121 €	3.865 €	Ano 2003 3.734 €		3,358	0,001	Diferente
Nível Funcional	15636	Topo 22.048 €	3.865 €	Administrativos 1.058 €	1025,2		0,000	Diferente
Titularidade de Capital das Empresas	15640	Multinacional 4.146 €	3.865 €	Nacional 3.544 €		-4,998	0,000	Diferente
Género	662	Feminino 5.298 €	3.976 €	Masculino 3.738 €		-1,99	0,047	Diferente
Nível de Educação	6646	Com Formação Superior 4.687 €	3.789 €	Sem Formação Superior 3.170 €		-11,382	0,008	Diferente
Antiguidade	13270	Entre 6-15 anos 4749	3899	> 26 anos 3352	23,787		0,000	Diferente, mas com < 6 anos e >16 anos é semelhante
Variação das Vendas	15640	Elevada Positiva 4.388 €	3.865 €	Média Positiva 3.771 €	6,11		0,020	Diferente, mas Média Positiva semelhante a Negativa
Rendibilidade das Vendas	15640	Negativa 4.557 €	3.865 €	Elevada Positiva 3.543 €	11,612		0,000	Diferente, mas Elevada Positiva semelhante a Média
Área Funcional	15640	Comercial 5.175 €	3.865 €	Outras Funções 2.202 €	116,018		0,000	Diferente, mas Outras Funções semelhante a Produção
Sector de Actividade	15640	Comércio 5.511 €	3.865 €	Serviços 3.342 €	66,918		0,000	Diferente
Idade dos Colaboradores	14122	> 56 anos 4.987 €	3.871 €	< 30 anos 1.058 €	31,806		0,000	Diferente, mas 41-55 anos semelhante a 31-40 anos
Dimensão das Empresas	15640	Entre 2001 - 5000 6.432 €	3.865 €	Com > 5001€ 3.309 €	25,533		0,000	Diferente, mas semelhante entre 251€- 2000€
Proporção Remuneração Variável	15637	Com < 500 € 51,20%	14,11%	Entre 501€1000€ 13,10%	197,703		0,000	Diferente, mas semelhante entre 501€- 5.000€

Quadro 37 – Análise das Médias da Remuneração Variável das Variáveis Dependentes

Como se pode observar as médias amostrais da remuneração variável para a maioria das variáveis explicativas são estatisticamente diferentes, à excepção de alguns escalões das variáveis antiguidade, variação das vendas, rendibilidade das vendas, áreas funcionais, idade dos colaboradores e dimensão das empresas. Verifica-se que em algumas destas variáveis as médias são semelhantes entre alguns escalões definidos (por exemplo, e no que diz respeito à antiguidade, as médias são estatisticamente diferentes, sendo iguais para os grupo de colaboradores com menos de 6 anos de antiguidade e para o grupo com mais de 16 anos).

Com base nos valores do quadro anterior, e de forma a produzir uma mais fácil visualização dos resultados obtidos, elaborou-se o seguinte gráfico, considerando os valores máximos e mínimos das médias de remuneração variável, com identificação das diversas variáveis.

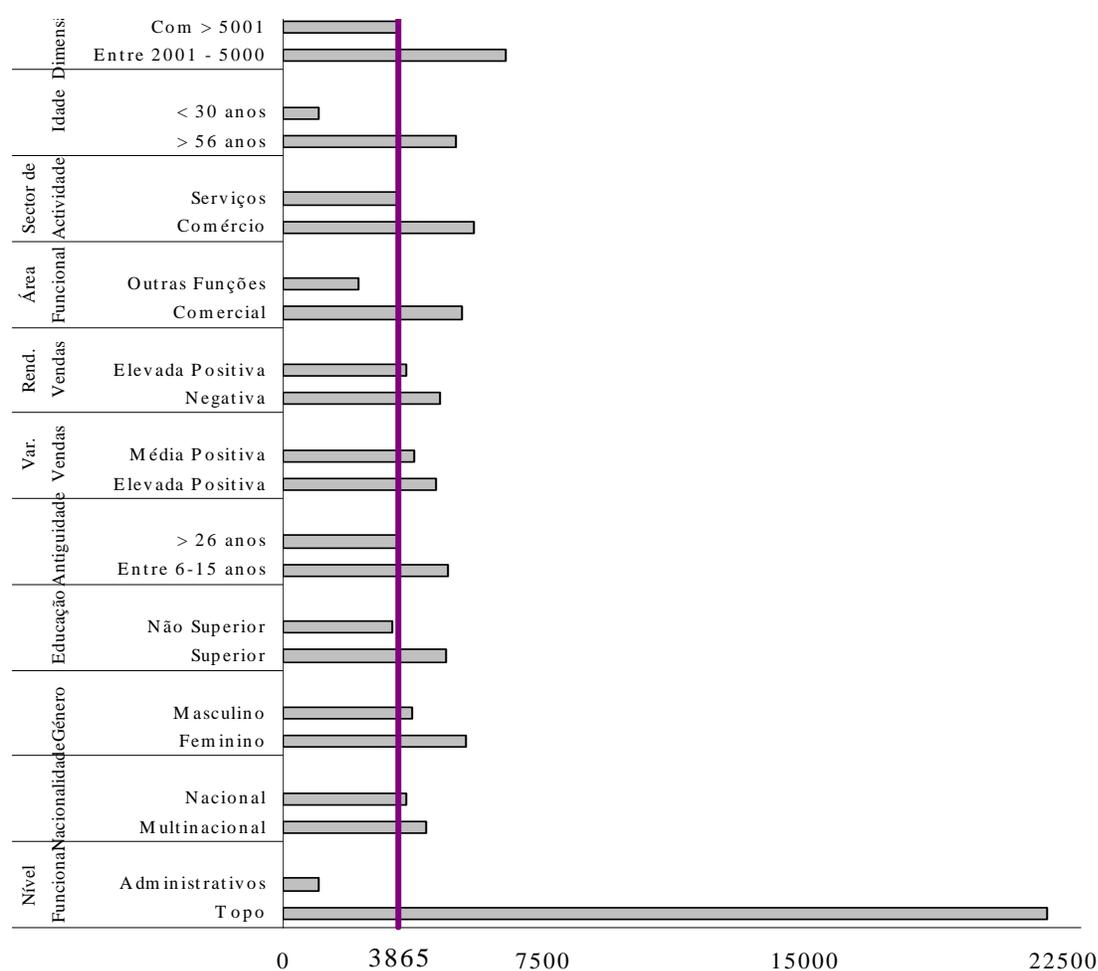


Gráfico 18 – Valores Médios de Remuneração Variável (Euros)

Se os valores nominais anuais da remuneração variável e a proporção da remuneração variável face à remuneração anual garantida dos diversos colaboradores tiverem um perfil semelhante nas diferentes variáveis consideradas pode pensar-se que os modelos explicativos, a estimar posteriormente, serão semelhantes. Caso contrário, os determinantes dos modelos explicativos para as diversas formas de remuneração terão de ser, necessariamente, diferentes.

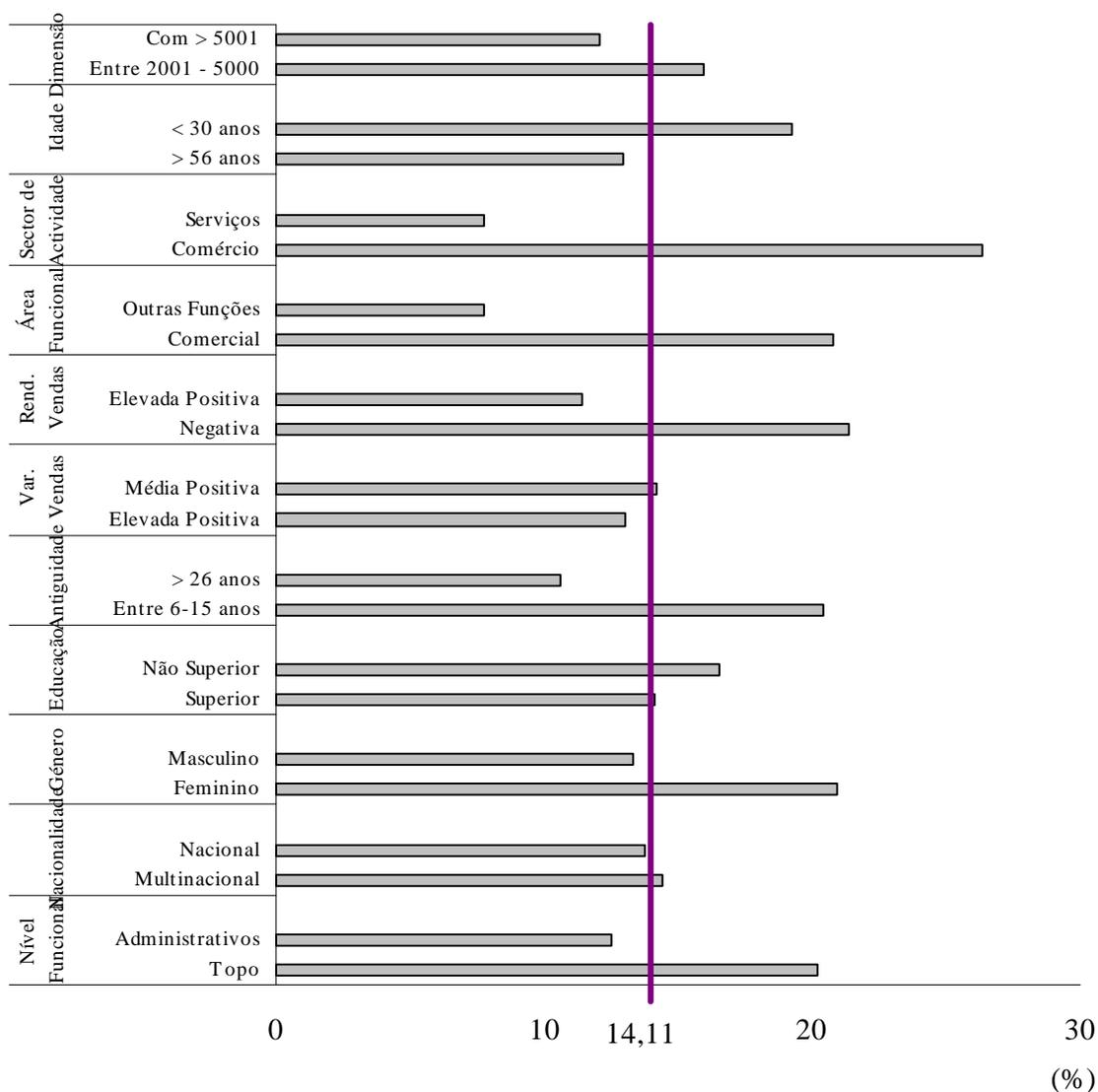


Gráfico 19 – Valores Médios da proporção de Remuneração Variável

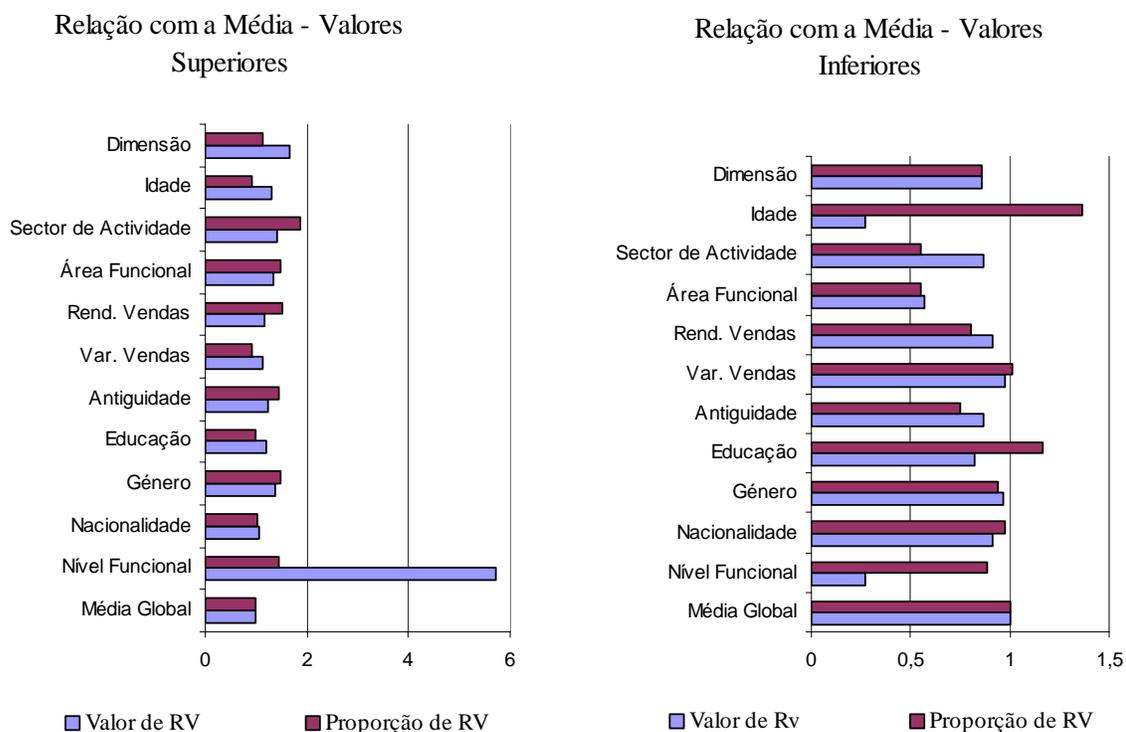


Gráfico 20 – Relação com a Média dos Valores Superiores e Inferiores

Da análise ao gráfico anterior e em articulação com os gráficos 18 e 19, verifica-se que os colaboradores com educação superior apresentam uma proporção de remuneração variável inferior, contrariamente aos valores nominais da remuneração variável, fazendo antever maiores valores de remuneração base para estes colaboradores. Verifica-se uma situação semelhante quer para os colaboradores nas empresas com variação das vendas elevada positiva quer para os colaboradores mais idosos. Com base nestes resultados é de esperar que os modelos explicativos das diferentes formas de remuneração sejam diferentes.

Na análise que se segue, consideram-se apenas as situações mais particulares, utilizando os casos em que se verifiquem situações de igualdade de médias ou que apresentem resultados diferentes dos esperados relativamente ao formulado nas hipóteses.

A partir de agora, para analisar os efeitos principais e o efeito da interacção entre a variável nível funcional e outras variáveis sobre a remuneração variável, passa-se directamente às conclusões, sendo utilizada a mesma metodologia à do subcapítulo 5.5.1.

Para concluir sobre o efeito interacção entre a variável nível funcional e outras variáveis sobre remuneração variável, apresenta-se um quadro resumo com os principais resultados.

Variável Dependente: Remuneração Variável Anual

Variável	Teste <i>F</i>	Sig.	Efeitos Estatisticamente Significativos
Nível Funcional * Rendibilidade das Vendas	22,048	0,00	Sim
Nível Funcional	571,611	0,00	Sim
Rendibilidade das Vendas	54,760	0,00	Sim
Nível Funcional * Variação das Vendas	14,000	0,00	Sim
Nível Funcional	732,957	0,00	Sim
Variação das Vendas	17,024	0,00	Sim
Nível Funcional * Sector de Actividade	71,547	0,00	Sim
Nível Funcional	1055,015	0,00	Sim
Sector de Actividade	287,436	0,00	Sim
Nível Funcional * Área Funcional	10,851	0,00	Sim
Nível Funcional	392,110	0,00	Sim
Área Funcional	12,783	0,00	Sim
Nível Funcional * Nacionalidade da Empresa	74,394	0,00	Sim
Nível Funcional	219,584	0,00	Sim
Nacionalidade da Empresa	952,676	0,00	Sim
Nível Funcional * Educação	3,524	0,01	Sim
Nível Funcional	438,905	0,00	Sim
Educação	0,873	0,35	Não
Nível Funcional * Antiguidade	23,564	0,00	Sim
Nível Funcional	484,657	0,00	Sim
Antiguidade	97,405	0,00	Sim
Nível Funcional * Idade	23,964	0,00	Sim
Nível Funcional	370,241	0,00	Sim
Idade	34,170	0,00	Sim
Nível Funcional * Género	7,166	0,00	Sim
Nível Funcional	71,889	0,00	Sim
Género	0,006	0,94	Não
Nível Funcional * Dimensão Empresa	94,067	0,00	Sim
Nível Funcional	1398,187	0,00	Sim
Dimensão Empresa	264,886	0,00	Sim

Quadro 38 – Efeitos Principais e Efeito Interacção entre a Variável Nível Funcional e as Outras Variáveis sobre a Remuneração Variável

Da análise aos resultados verifica-se que existe interacção significativa entre o factor “nível funcional” e os outros factores considerados, ou seja o factor “nível funcional” influencia a resposta da variável dependente (remuneração variável anual) aos diversos factores. Assim, podemos pensar que há níveis funcionais que apresentam um valor médio para a remuneração variável diferente consoante o tipo de empresas e características dos colaboradores.

De seguida procedeu-se a uma análise mais exaustiva sobre as variáveis e as relações consideradas.

Níveis Funcionais x Variação das Vendas

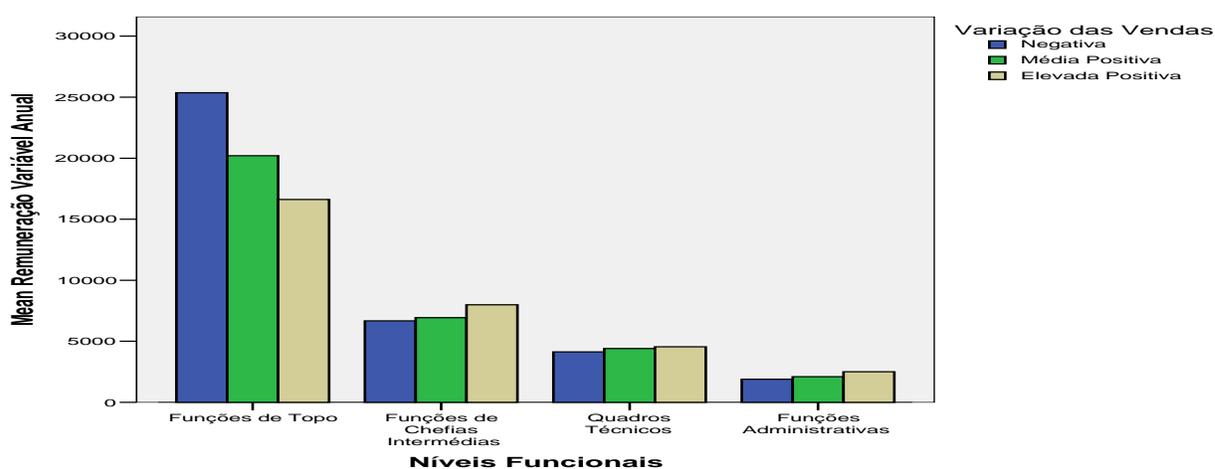


Gráfico 21 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Variação das Vendas

Dos colaboradores que auferiram remuneração variável, 41% situam-se em empresas com variação das vendas negativa, com um valor médio de 3.773,80 €, enquanto os colaboradores nas empresas com variação positiva elevada representam 15%. A remuneração variável nas diversas empresas é muito diferente, apresentando um perfil decrescente para os níveis funcionais inferiores. Existe um elevado número de colaboradores com remuneração variável nas empresas com variação de vendas negativa. É nas funções de topo, e relativamente às empresas com

evolução das vendas negativa, que se registam os maiores valores médios de remuneração variável, com 47% dos colaboradores a receberem remuneração variável.

Níveis Funcionais x Sectores de Actividade

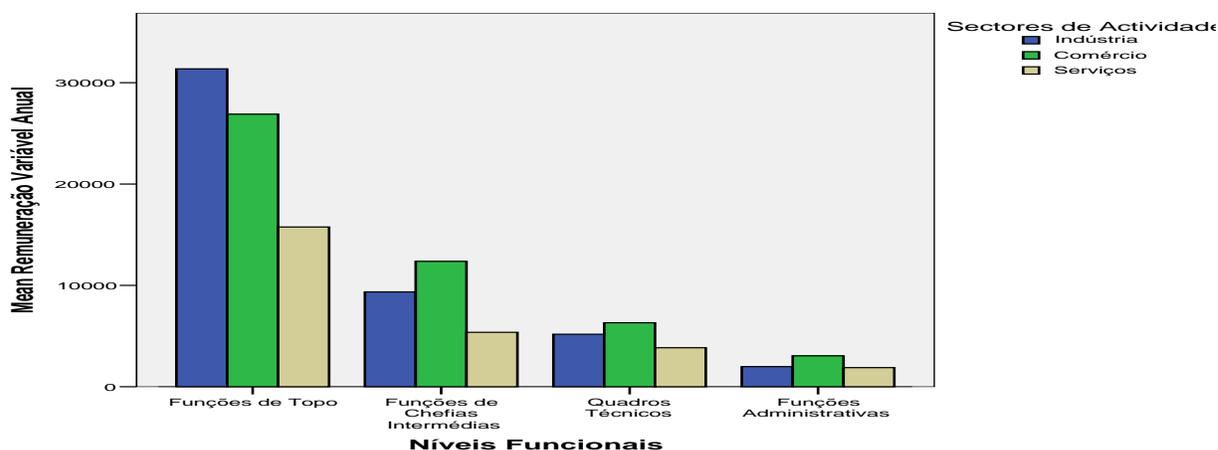


Gráfico 22 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Sectores de Actividade

Dos colaboradores que auferiram remuneração variável, 62% encontram-se no sector dos serviços, com um montante médio de 3.341,57 €. A remuneração variável nas diversas empresas é muito diferenciada, tendo por base os níveis funcionais da empresa, apresentando o sector do comércio valores superior aos outros sectores. Regista-se um acompanhamento do valor médio da remuneração variável com as posições hierárquicas, ou seja, quanto mais elevado é o nível funcional, maior é o montante médio registado, além disto verifica-se, para cada nível funcional, que o sector do comércio apresenta sempre a média mais elevada, à excepção do sector da indústria (31.356,74 € que compara com 26.881,12 €). De qualquer forma é de referir que as médias de remuneração variável estão sempre relacionadas com os níveis funcionais dos colaboradores.

Níveis Funcionais x Áreas Funcionais

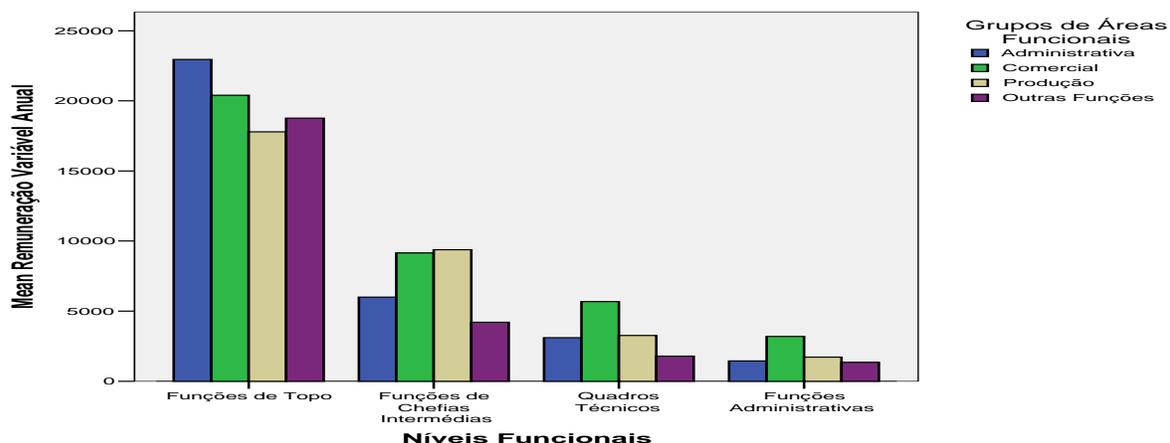


Gráfico 23 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Áreas Funcionais

Relativamente aos colaboradores que auferiram remuneração variável, e de que existem dados relativos aos níveis funcionais nos dois anos em análise (15.640), 72% situam-se em áreas administrativas e comerciais das empresas, com um valor médio de 4.460,69 €. Com base nos diversos níveis funcionais continua a verificar-se que os colaboradores da área comercial são os que apresentam a média mais elevada, independentemente dos níveis funcionais. Note-se, que as áreas de produção e de outras funções apresentam valores médios de remuneração variável bastante menores face às outras áreas funcionais. Na área administrativa as funções de topo englobam um maior número de colaboradores, representando cerca de 72% do total deste grupo. Ao nível das chefias intermédias, o valor médio da remuneração variável do sector do comércio é semelhante ao da indústria, embora esteja mais representado na população (cerca de mais 4 vezes), enquanto nos níveis hierárquicos mais baixos o sector do comércio apresenta sempre valores médios superiores. Em geral, os colaboradores nas áreas de produção e de outras funções recebem menor montante de remuneração variável bem como estão representados em menor número, qualquer que seja o nível funcional.

Níveis Funcionais x Nacionalidade

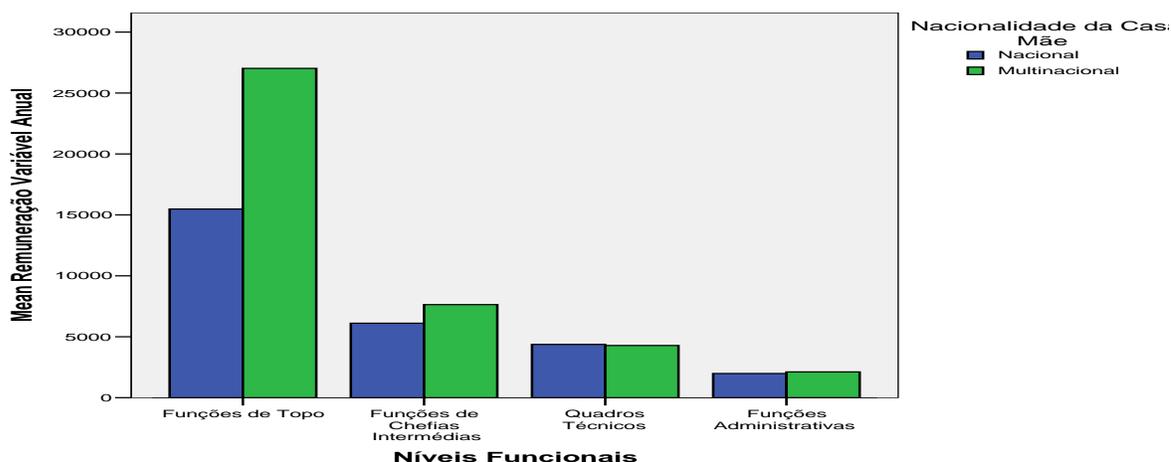


Gráfico 24 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Nacionalidade da Casa Mãe

Dos colaboradores que auferiram remuneração variável, e de que existe informação sobre os níveis funcionais (15.640), 47% trabalham em empresas com maioria de capital nacional, apresentando um valor médio de 3.544,45 €. A média de remuneração variável por níveis funcionais é superior nas filiais de empresas estrangeiras à exceção do nível de quadros técnicos, onde o valor é semelhante. Em geral, os colaboradores das filiais de empresas estrangeiras têm, em média, montantes mais elevados de remuneração variável, embora seja pouco definida a diferenciação da política de remuneração variável nestes dois tipos de empresas dado que se encontra quase igualmente distribuída. Verifica-se, pois, que não existe uma prática diferenciada entre as empresas nacionais e multinacionais no que diz respeito à atribuição de remuneração variável, tendo por base os níveis funcionais.

Níveis Funcionais x Nível de Educação

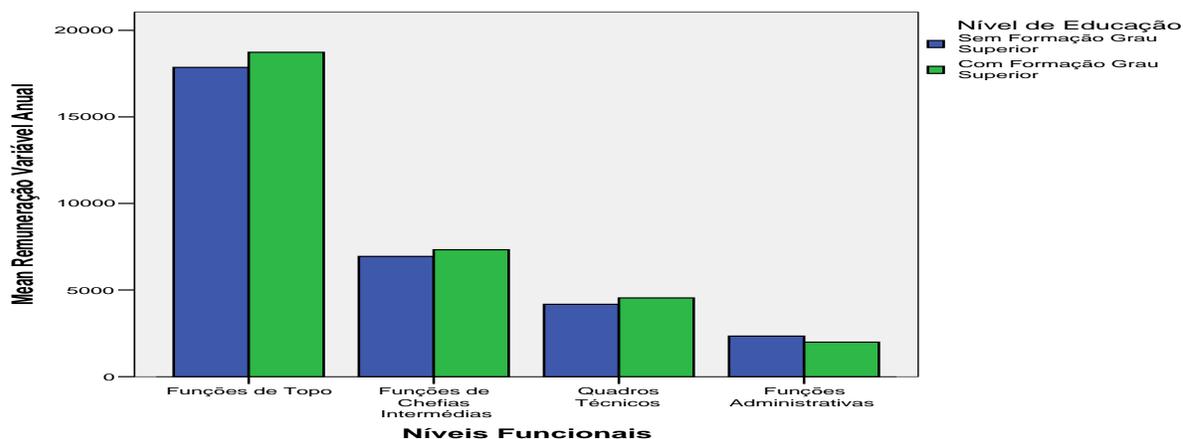


Gráfico 25 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Educação

Relativamente aos colaboradores em que existe informação sobre o seu nível de formação e que auferiram remuneração variável (6.646 indivíduos, ou seja 42,5% da população com remuneração variável), 59% não têm formação superior e apresentam remuneração variável média de 3.170,11 €, representando um valor de 50% do total da população com informação sobre o seu nível de educação.

Regista-se que os indivíduos com educação de nível superior têm um montante superior de remuneração variável, independentemente dos níveis funcionais (cerca de mais 48%). É interessante verificar que os colaboradores sem formação superior, nos lugares de topo, apenas representam 9% dos colaboradores nesta posição e, na posição de chefias intermédias, representam cerca de 27%. Note-se que, existem mais colaboradores em funções administrativas (de nível hierárquico inferior) sem formação superior a auferirem remuneração variável do que os que apresentam educação de nível superior. De referir, também, o peso relativo dos colaboradores com educação superior nos níveis funcionais mais elevados que representam cerca de 54% do total de colaboradores em funções técnicas ou de chefia.

Níveis Funcionais x Antiguidade

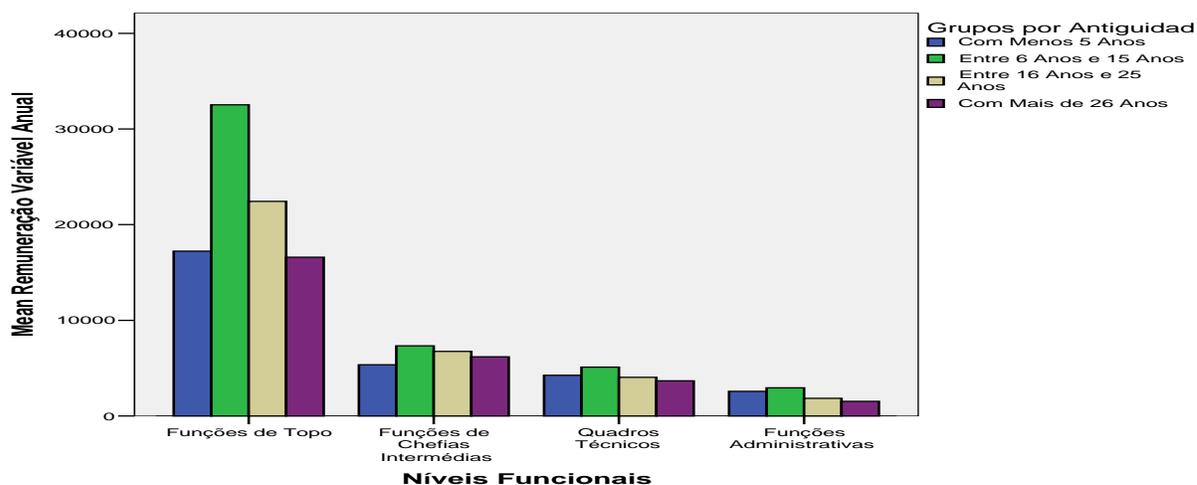


Gráfico 26 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Antiguidade

Quanto aos colaboradores com informação relativa ao seu nível de antiguidade, níveis funcionais e que auferiram remuneração variável (13.270 indivíduos, ou seja 85% da população com remuneração variável), 60% estão há mais de 16 anos na empresa.

Não se verifica grande diferença nos valores médios da remuneração variável atribuídos, tendo como parâmetro diferenciador a antiguidade, independentemente dos níveis funcionais. Com base na antiguidade, não se consegue definir um padrão diferenciador, considerando que existem colaboradores com remuneração variável ao longo de toda a estrutura de grupos de antiguidade nas empresas.

Mais uma vez surge a situação em que as funções de topo têm maior montante de remuneração variável e, analisando quais os indivíduos que mais recebem tendo por base a sua antiguidade na empresa, são os colaboradores entre os 6 – 15 anos os que maior remuneração variável média auferem.

Níveis Funcionais x Idade

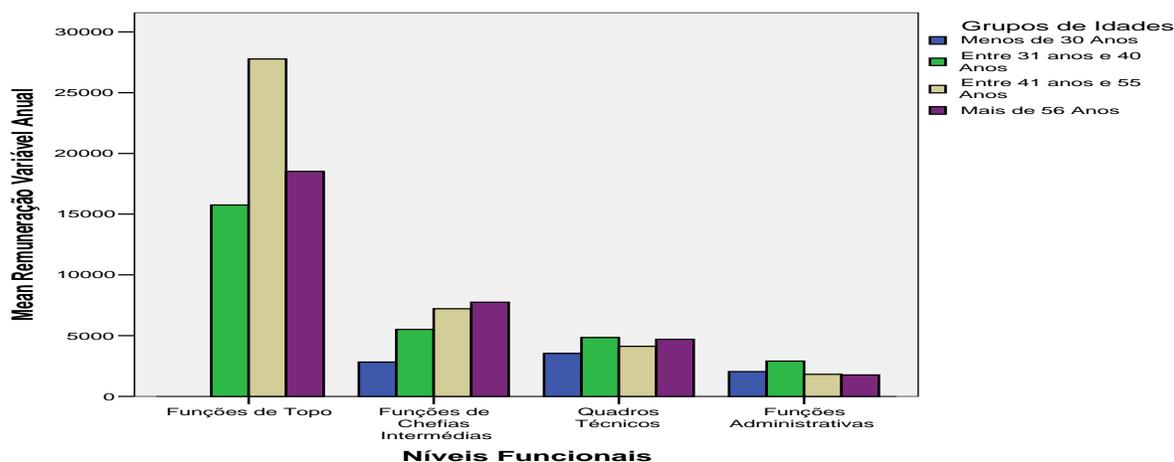


Gráfico 27 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Idade

Quanto aos colaboradores em que existe informação sobre a idade e que auferiram remuneração variável (14.122 indivíduos, ou seja 90% da população com remuneração variável), 55% têm entre 41 e 55 anos e com menos de 30 anos apenas existem 10%. Os colaboradores mais idosos recebem uma remuneração variável em média, 67% mais elevada que os mais novos.

Verifica-se uma diferença significativa nos valores médios da remuneração variável atribuídos, tendo como parâmetro diferenciador a idade, independentemente dos níveis funcionais. De notar que com base na idade, se consegue afirmar que os indivíduos mais idosos têm maior remuneração variável média.

Não existe qualquer colaborador com menos de 30 anos em funções de topo, evidenciando o papel que a acumulação de experiência específica tem na construção do perfil dos gestores de níveis de topo. A remuneração variável para todos os colaboradores é tendencialmente superior para os indivíduos com mais idade, independentemente dos níveis funcionais e, é maioritariamente maior nos níveis hierárquicos superiores para todos os grupos de idades. Constatou-se que nas funções de topo é o grupo entre os 41-55 anos o que apresenta um valor médio mais elevado de remuneração variável bem como é o que está uniformemente representado nos diversos níveis funcionais.

Níveis Funcionais x Género

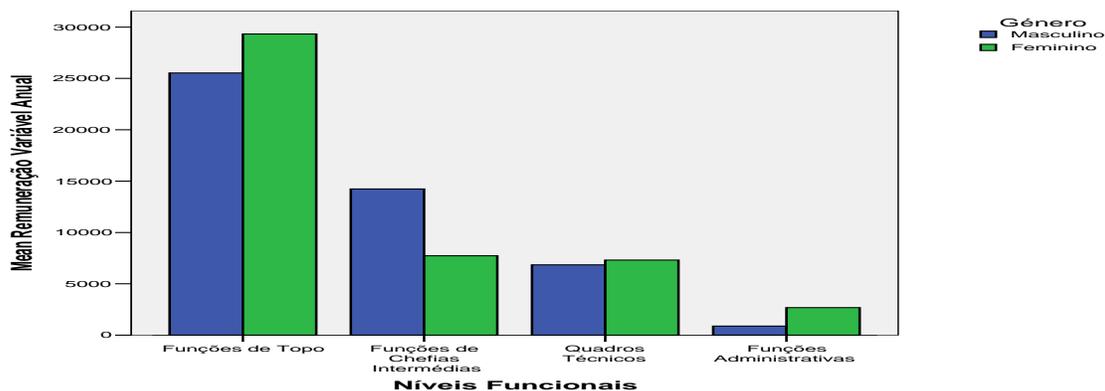


Gráfico 28 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Género

Dos colaboradores em que existe informação sobre o género e sector de actividade e que auferiram remuneração variável (662 indivíduos, ou seja 4% da população com remuneração variável), 85% são do sexo masculino. Regista-se uma maioria de homens a receber remuneração variável em lugares hierárquicos mais baixos, 70% da população masculina. Mas o montante é bastante inferior ao registado para as mulheres que, representando 11% da população, têm um valor 3 vezes superior. Nas funções de topo apenas se regista um caso referente às mulheres.

Níveis Funcionais x Dimensão

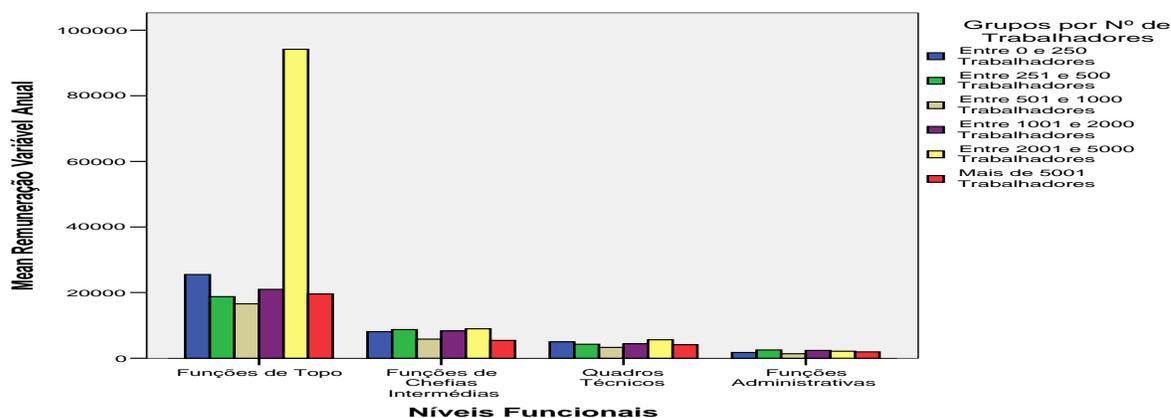


Gráfico 29 – Remuneração Variável dos Níveis Funcionais e Dimensão

A informação dos colaboradores relativa à dimensão das empresas, níveis funcionais e que auferiram remuneração variável (15.640 indivíduos), permite identificar que 61% dos colaboradores que receberam remuneração variável se situam em empresas com mais de 1.000 colaboradores. Verifica-se uma grande diferença nos valores médios da remuneração variável atribuídos, tendo como parâmetro diferenciador a dimensão das empresas, independentemente dos níveis funcionais.

5.5.3 – *Análise Comparativa das Médias de Casos Particulares.*

Conforme referido anteriormente, nesta parte do trabalho, só se considera a análise, das variáveis consideradas como casos particulares, tendo subjacente as análises aos modelos econométricos a estimar, bem como a compreensão para alguns resultados que não acompanham as hipóteses formuladas.

Nacionalidade x Rendibilidade das Vendas

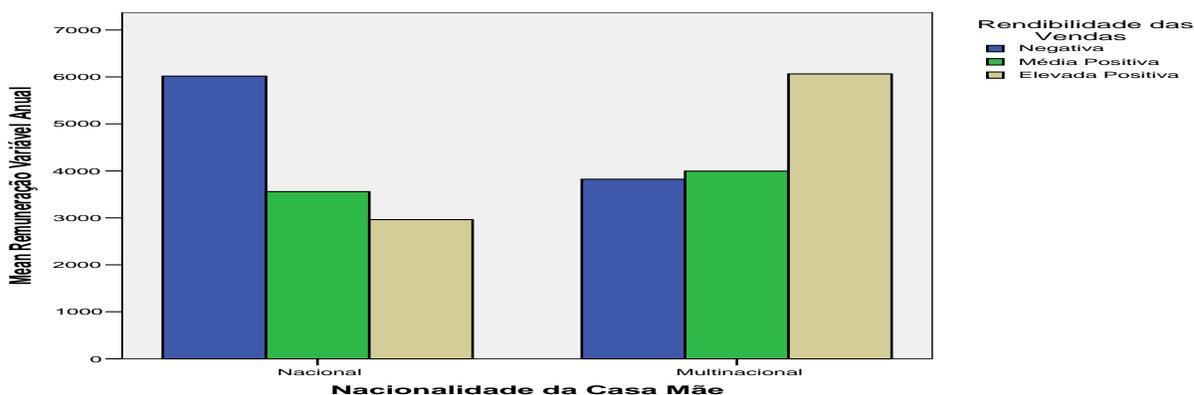


Gráfico 30 – Remuneração Variável por Nacionalidade e Rendibilidade das Vendas

Com base na rendibilidade das vendas, a remuneração variável apresenta um perfil diferente nas empresas nacionais e nas filiais de empresas estrangeiras: nas nacionais quanto pior é a

rendibilidades das vendas maior é o montante médio da remuneração variável, enquanto nas filiais de empresas estrangeiras se verifica o contrário. A proporção da remuneração variável sobre a remuneração anual garantida, nas empresas com rendibilidade negativa apresenta um valor médio de 21,4%, (apenas os colaboradores do sector do comércio apresentam uma proporção superior, 26,33%), representando 16 % do total da proporção ou seja, a média atribuída por estas empresas com rendibilidade negativa é superior à média global atribuída (14,11%).

Nacionalidade x Variação das Vendas

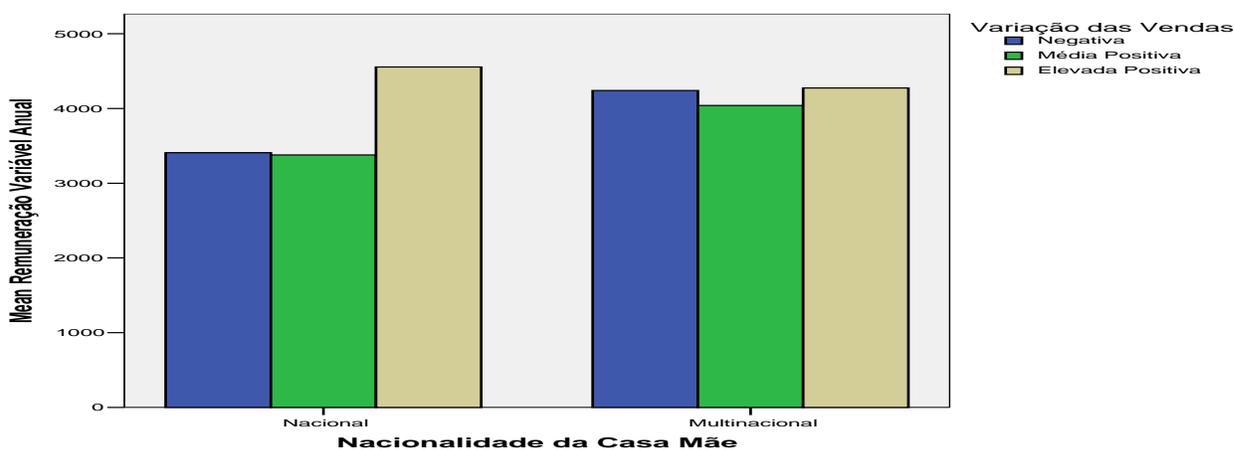


Gráfico 31 – Remuneração Variável por Nacionalidade e Variação das Vendas

Quanto à relação entre o desempenho das empresas e a atribuição de remuneração variável, não se esperava que os colaboradores recebessem maiores montantes de remuneração variável nas empresas com variação de vendas negativa. Do total da nossa amostra, os colaboradores nas empresas com variação de vendas negativa representam 41% do total e nas empresas com variação positiva elevada apenas representam 15%.

Note-se que esta variável não tem um peso significativo nas filiais de empresas estrangeiras, dado que a média do valor da remuneração variável nos diferentes perfis de variação das vendas não é significativamente diferente.

Nacionalidade x Idade

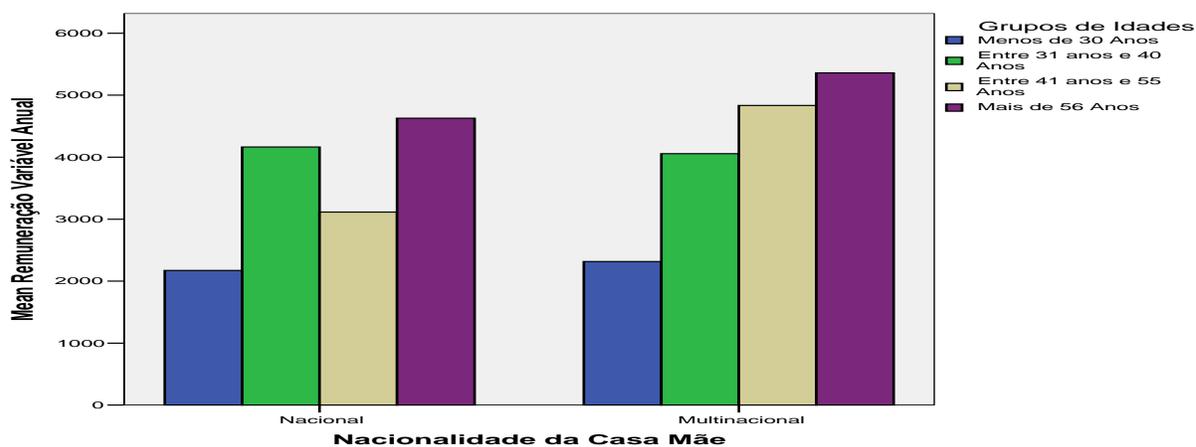


Gráfico 32 – Remuneração Variável por Nacionalidade e Idade

A média da remuneração variável é estatisticamente diferente tendo como parâmetro diferenciador a idade, independentemente da nacionalidade da casa mãe. Os colaboradores mais idosos têm uma média de remuneração variável mais elevada, à exceção dos colaboradores nas empresas nacionais com idade entre os 41-55 anos que auferem valores inferiores aos seus colegas do escalão etário imediatamente inferior.

A remuneração variável para todos os indivíduos é tendencialmente superior para os indivíduos com mais idade, independentemente da nacionalidade da casa mãe, e é sempre superior nas filiais de empresas estrangeiras para todos os grupos de idades.

Género x Educação

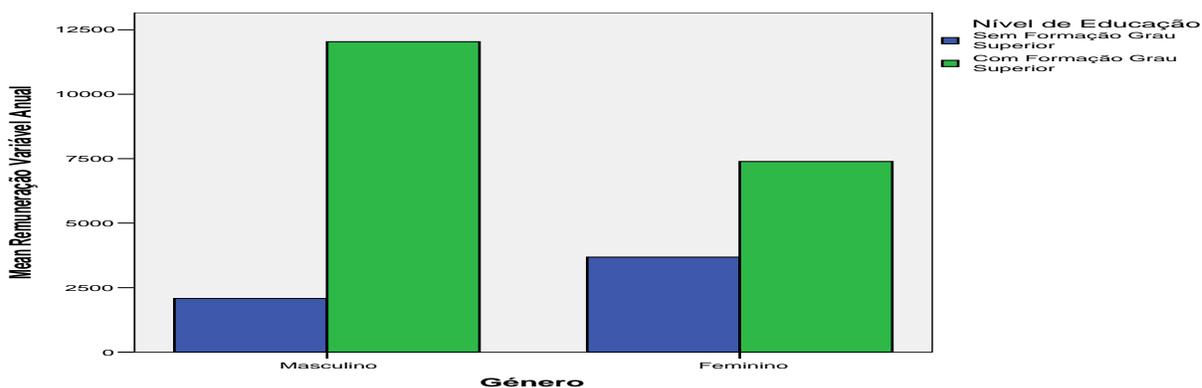


Gráfico 33 – Remuneração Variável por Género e Educação

O valor médio de remuneração variável é superior nos níveis superiores, qualquer que seja o género. Regista-se uma forte concentração de homens a receber remuneração variável sem educação superior, 83%, da população masculina mas, com um montante bastante inferior ao registado para as mulheres, que apresentam um valor 1,8 vezes superior. Curiosamente, os homens com educação superior recebem montantes médios de remuneração variável 1,6 vezes superiores aos das mulheres.

Educação x Rendibilidade das Vendas

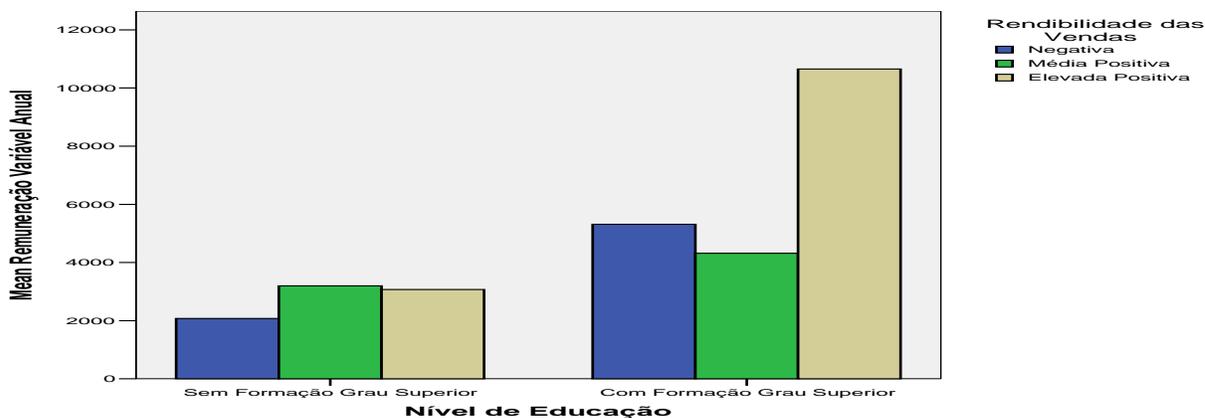


Gráfico 34 – Remuneração Variável por Educação e Rendibilidade das Vendas

No que diz respeito aos colaboradores que auferiram remuneração variável e de que existe informação sobre os níveis de educação (15.640), apenas 14% se situam em empresas com rendibilidade das vendas negativa, apresentando um valor médio de 4.556,67 € com um peso de 16% do total da remuneração variável.

A remuneração variável média dos colaboradores em empresas com rendibilidade negativa é superior à dos colaboradores em empresas com rendibilidade média positiva, mas inferior à dos colaboradores em empresas com rendibilidade elevada positiva. Também os colaboradores com educação superior apresentam remuneração variável média superior aos dos colaboradores sem educação, independentemente do perfil de rendibilidade.

Educação x Variação das Vendas

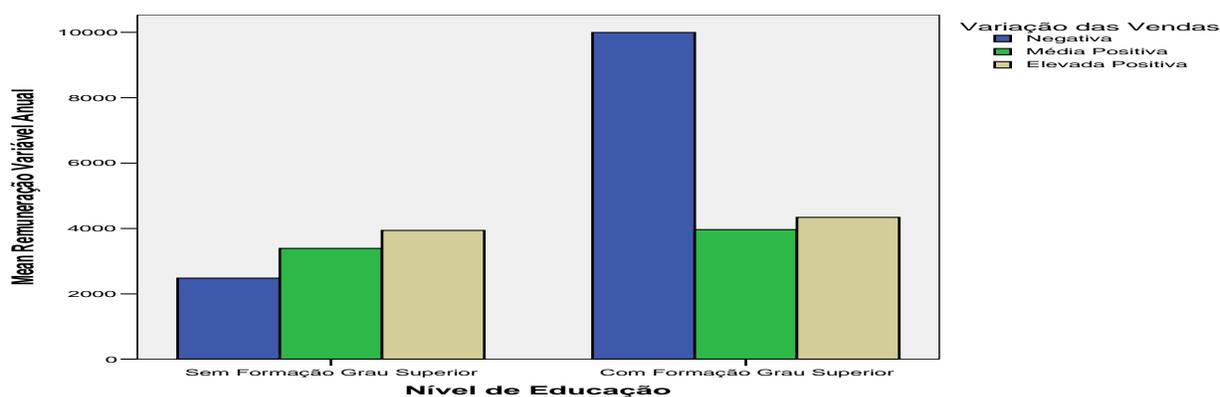


Gráfico 35 – Remuneração Variável por Educação e Variação das Vendas

Relativamente aos colaboradores que auferiram remuneração variável, 23% situam-se em empresas com variação das vendas negativa, apresentando um valor médio de 3.880,12 € ao passo que nas empresas com variação positiva elevada representam 17%. Nestas empresas são os colaboradores com educação superior os que maior remuneração variável média apresentam e, considerando a rendibilidade das empresas, são as que apresentam valores negativos as que maiores valores médios apresentam (com um valor médio de 9.996,49 € ou seja três vezes superior à média geral, considerando um universo de 287 colaboradores).

Salário Base Mensal x Variação das Vendas

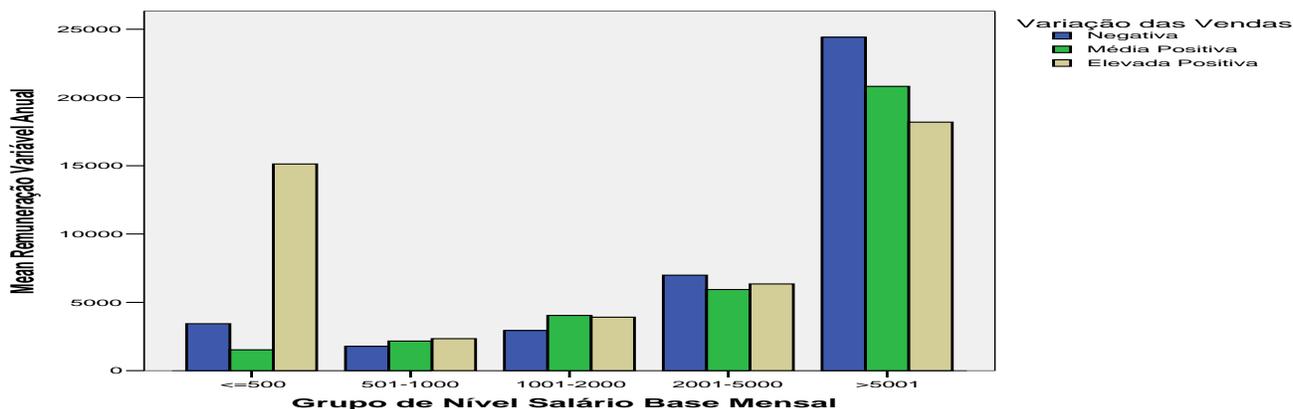


Gráfico 36 – Remuneração Variável por Salário Mensal e Variação das Vendas

Dos colaboradores que auferiram remuneração variável, 41% situam-se em empresas com variação das vendas negativa, com um valor médio de 3.773,80 €, onde os colaboradores com salário mensal entre 1.001-2.000 representam 53% dos valores totais de remuneração variável. Em todos os grupos de variação das vendas das empresas verifica-se que quanto maior é o salário base, maior é o montante médio de remuneração variável, à exceção dos colaboradores com salário base inferior a 500 €. Estes colaboradores auferem valores de remuneração variável superior, embora só representem cerca de 1,8% do total da população estando uniformemente distribuída pelos diversos grupos de salário base mensal. Este resultado também se verifica para a proporção da remuneração variável sobre a remuneração anual garantida.

Nível Salário Base Mensal x Educação

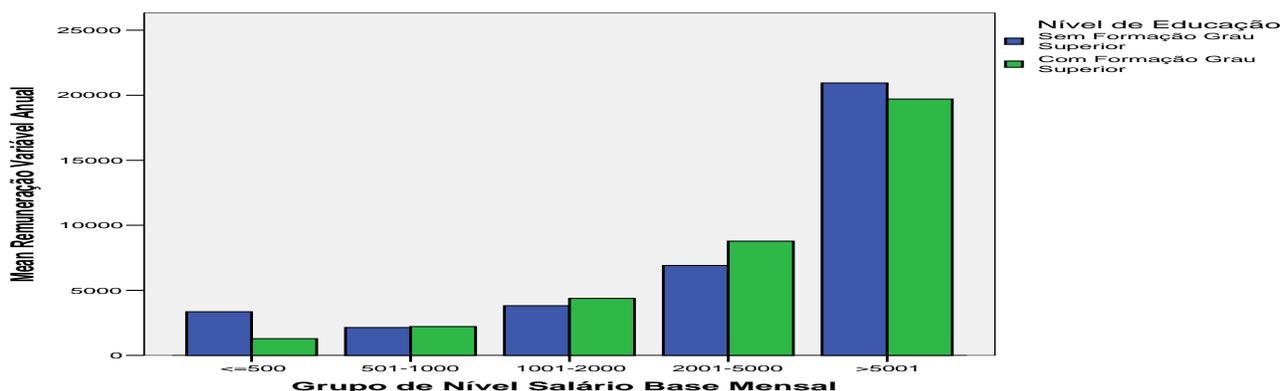


Gráfico 37 – Remuneração Variável por Salário Mensal e Educação

Verifica-se que a média do valor da remuneração variável está positivamente relacionado com o valor da remuneração salarial mensal, tal como com o nível de educação, confirmando-se a atribuição de maiores montantes médios de remuneração variável aos colaboradores com maiores salários base, bem como aos que possuem educação de nível superior.

Variação das Vendas x Rendibilidade das Vendas

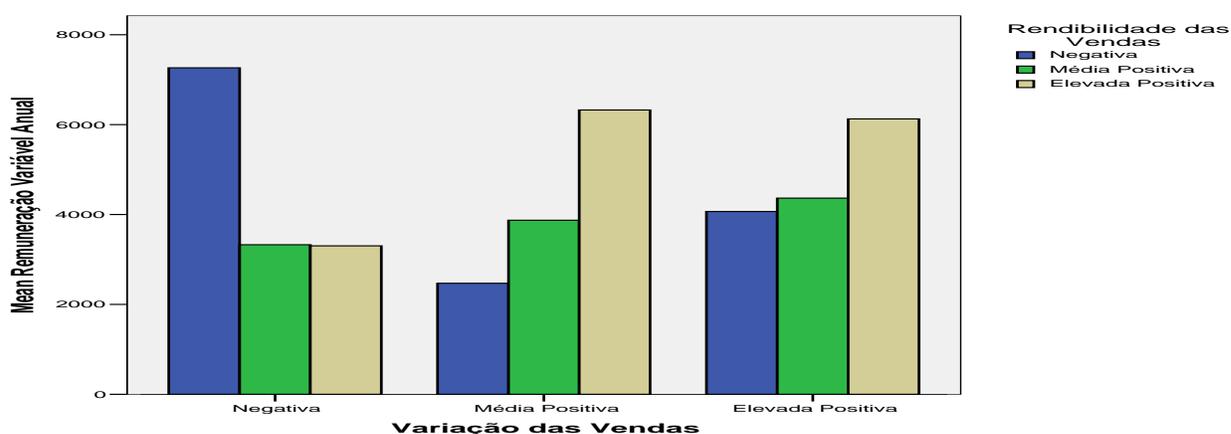


Gráfico 38 – Remuneração Variável por Variação das Vendas e Rendibilidade das Vendas

A média de remuneração variável dos colaboradores nas diversas empresas é muito semelhante, à exceção das empresas com variação das vendas negativa, onde os colaboradores apresentam valores bastante superiores a qualquer um dos outros grupos em análise, conforme anteriormente referido. Os colaboradores das empresas com rendibilidade negativa e com crescimento negativo das vendas são os que recebem maiores montantes médios de remuneração variável. Do total da população, 13% dos colaboradores que recebem remuneração variável trabalham em empresas que apresentam rendibilidade negativa das vendas. Os colaboradores das empresas com crescimento médio ou elevado apresentam valores médios de remuneração variável mais elevados e com o mesmo sinal do conjunto das variáveis rendibilidade/crescimento das vendas. Refira-se que a média de remuneração variável é mais comum em empresas com variação

de vendas negativa ou mediamente positiva, ao invés das empresas com maior crescimento de vendas que apresentam valores médios mais baixos. Estas empresas com variação de vendas elevada positiva sendo as que abrangem um menor número de colaboradores, também apresentam menores montantes de remuneração variável.

Variação das Vendas x Antiguidade

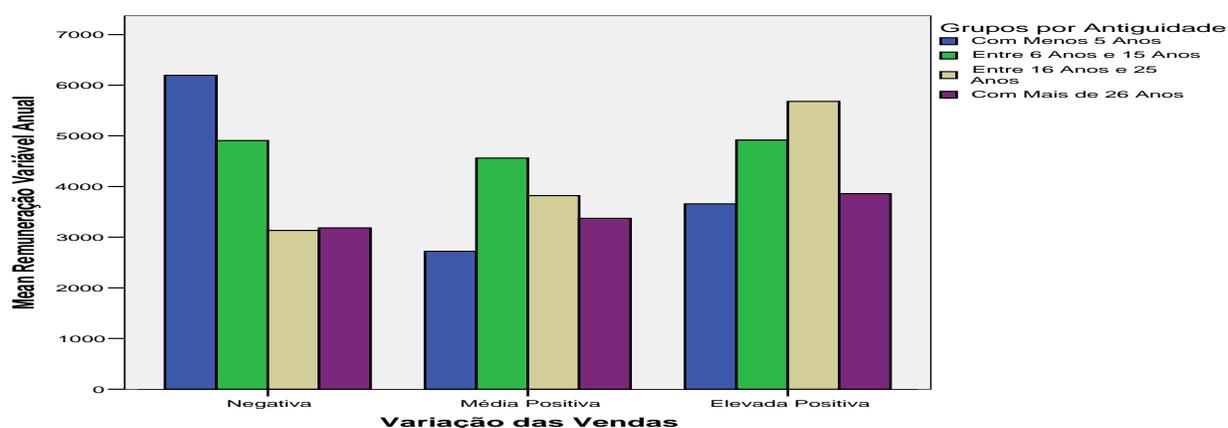


Gráfico 39 – Remuneração Variável por Variação das Vendas e Antiguidade

Com base na antiguidade não existe um padrão diferenciador na média dos montantes da remuneração variável. Mais uma vez as empresas com pior desempenho (variação negativa das vendas) atribuem remuneração variável aos seus colaboradores. Com base na antiguidade dos colaboradores, são os mais recentes (com menos de 5 anos) os que maior remuneração variável média recebem. As empresas com diminuição das vendas apresentam um perfil contrário às empresas com crescimento: os colaboradores mais recentes nas empresas recebem maiores montantes médios de remuneração variável que os colaboradores que têm entre 6-15 anos e 16-25 anos de antiguidade.

Rendibilidade das Vendas x Sectores de Actividade

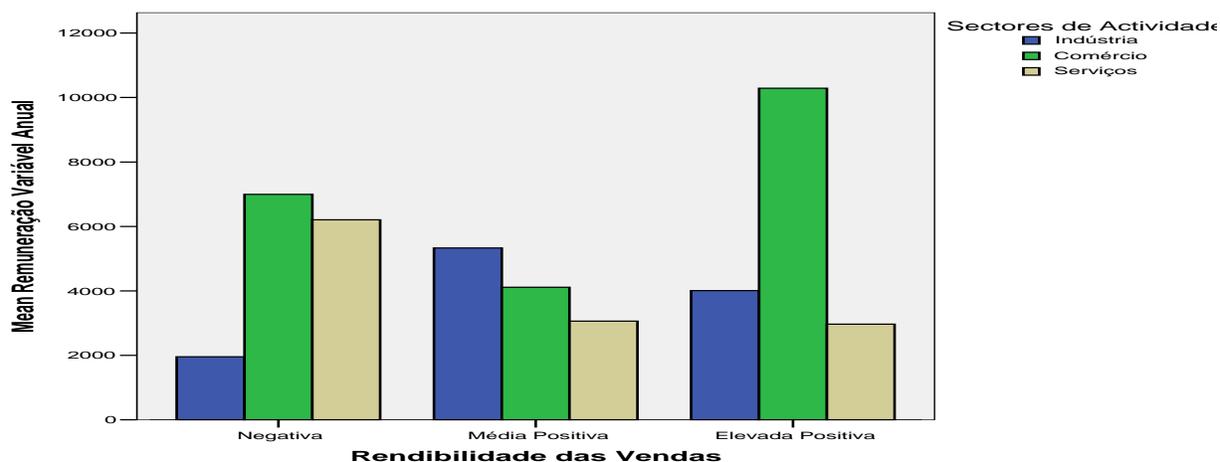


Gráfico 40 – Remuneração Variável por Rendibilidade das Vendas e Sectores de Actividade

Os colaboradores do sector do comércio são os que maiores montantes médios recebem (5.510,73 €) não existindo um padrão bem definido por grupos de rendibilidade das vendas. Verifica-se que os sectores da indústria e dos serviços apresentam valores de remuneração variável médios decrescentes com a rendibilidade das vendas, contrariamente ao que se verifica com o sector do comércio. Os colaboradores do sector do comércio, em empresas com elevada rendibilidade, têm remuneração variável média superior à dos colaboradores nos outros sectores de actividade.

Rendibilidade das Vendas x Áreas Funcionais

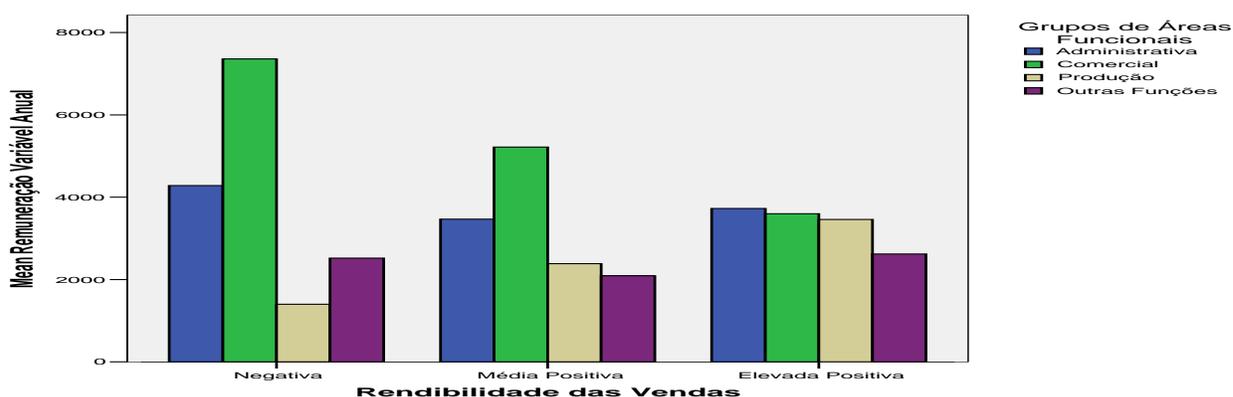


Gráfico 41 – Remuneração Variável por Rendibilidade das Vendas e Áreas Funcionais

Relativamente aos diversos níveis de rendibilidade das vendas, continua a verificar-se que são os colaboradores da área comercial os que apresentam a média mais elevada de remuneração variável, independentemente dos níveis de rendibilidade das vendas. Entre as empresas com rendibilidade negativa, os colaboradores com remuneração variável representam 73%, o que significa 13,7% do total, com os valores médios mais elevados (média de 4.556,67 €). Na função *Marketing*, o valor médio é de 5.356 € distribuindo-se os valores de uma forma uniforme nas empresas qualquer que seja a rendibilidade das vendas. As áreas de produção e de outras funções apresentam valores médios de remuneração variável inferiores ao das outras áreas funcionais. Nas empresas com menor rendibilidade das vendas, os colaboradores das áreas comercial e administrativa têm um montante médio de remuneração variável superior aos seus colegas das áreas de produção e outras funções. Os valores médios da remuneração variável são significativamente inferiores nas funções de produção e nas de outras funções. Nas funções de direcção geral e da área financeira verifica-se que a rendibilidade das vendas está positivamente relacionada com o montante médio da remuneração variável bem como com o número de colaboradores que recebem remuneração variável.

Sector de Actividade x Idade

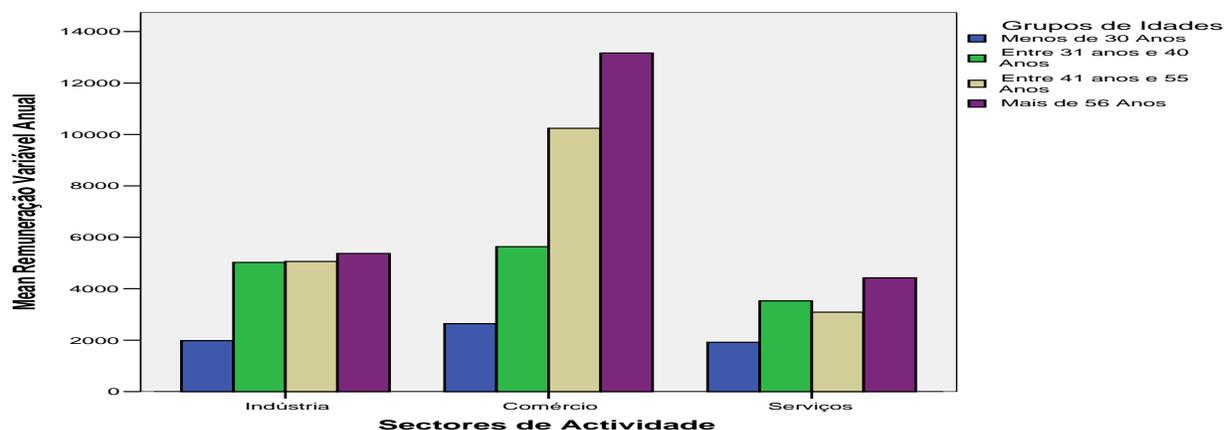


Gráfico 42 – Remuneração Variável por Sectores de Actividade e Idade

Os resultados mostram uma diferença significativa nos valores médios da remuneração variável atribuídos, tendo como parâmetro diferenciador a idade, independentemente do sector de actividade. Os indivíduos mais idosos apresentam remuneração variável média superior, à excepção dos colaboradores do sector comercial que auferem valores sempre superiores, com tendência crescente por sector de actividade.

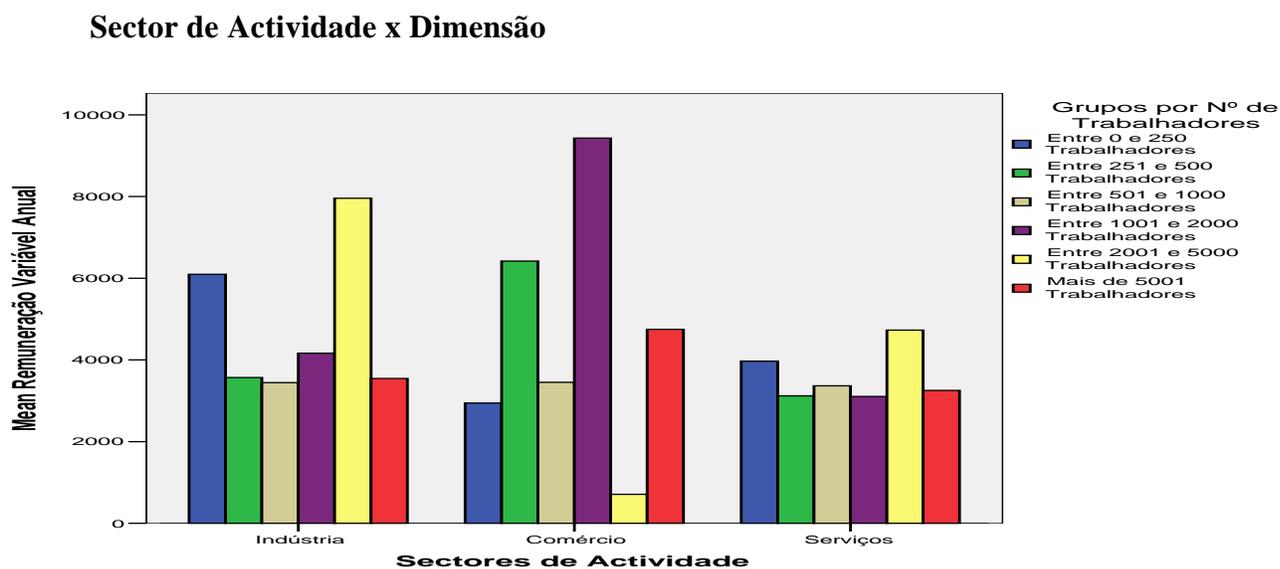


Gráfico 43 – Remuneração Variável por Sectores de Actividade e Dimensão

Em relação à dimensão das empresas e sector de actividade, verifica-se que 62% dos colaboradores que receberam remuneração variável situam-se em empresas do sector de serviços e, neste sector de actividade, mais de metade pertencem a empresas de muito grande dimensão (+5.001).

Idade x Rendibilidade das Vendas

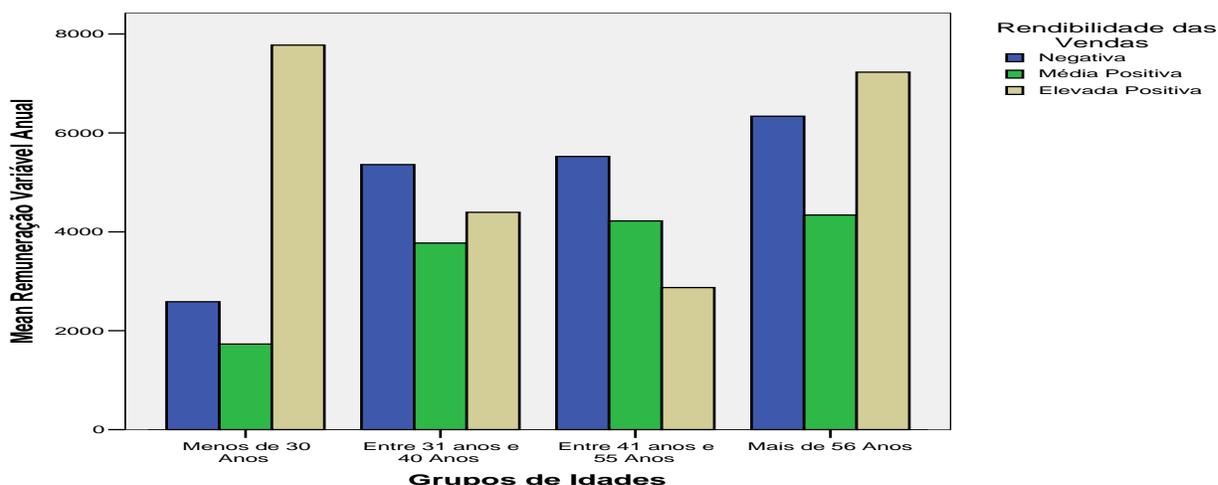


Gráfico 44 – Remuneração Variável por Idade e Rendibilidade das Vendas

Dos colaboradores que auferiram remuneração variável e sobre os quais existe informação da idade (14.122), 11% situam-se em empresas com rentabilidade das vendas negativa com o valor médio de remuneração variável mais elevado (5.133,51 €) por grupos de idade dos colaboradores. Também, nestas empresas com rentabilidade negativa das vendas, a remuneração variável atribuída aos colaboradores com idades entre os 31-40 anos e 41-55 anos é a mais elevada, representando 41% do total, enquanto nas empresas com variação positiva elevada apenas representa 16%.

Salário Base Mensal *versus* Proporção de Remuneração Variável

Para detectar se existe relação entre as médias da proporção da remuneração variável anual face à remuneração anual garantida utiliza-se a remuneração base mensal.

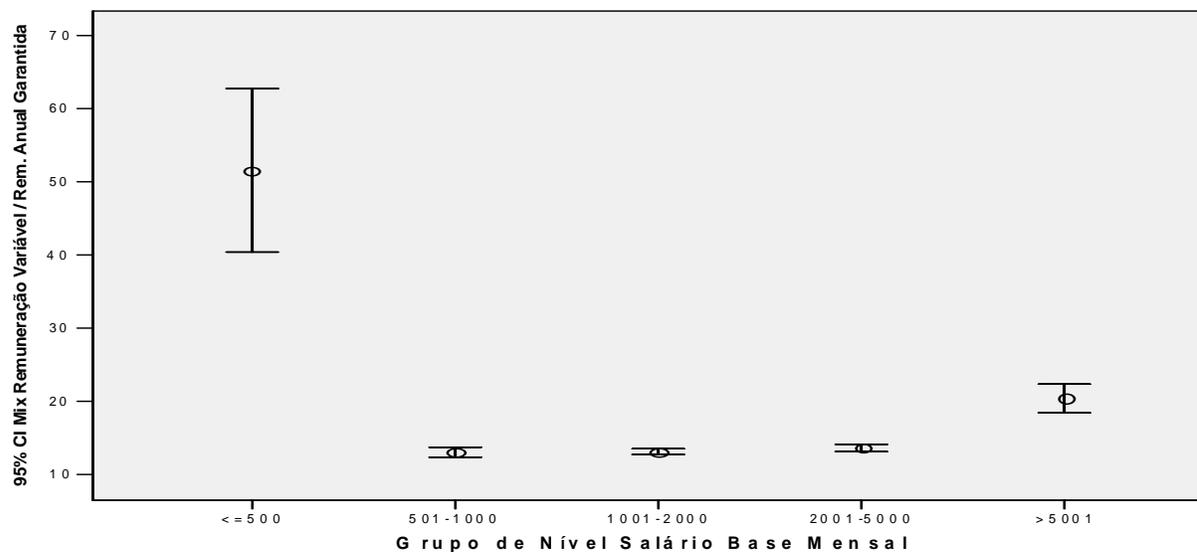


Gráfico 45 – Representação das Médias de Proporção dos Diversos Níveis de Salário Base Mensal

Quanto maior é o salário base mensal, maior é a média da proporção da remuneração variável face à remuneração anual garantida, com excepção do grupo com remuneração mensal mais baixa, que apresenta valores significativamente diferentes (média de 51,56%) face aos outros grupos. Note-se, que este grupo de colaboradores apenas representa 1,8% do total de casos, pelo que o seu efeito não é relevante. Dos 287 colaboradores nesta situação, 57% situam-se no subsector do comércio e componentes de automóveis, onde a definição e alcance de objectivos de vendas é uma realidade. Além disso, o mercado não exige um perfil com muitas qualificações para estes colaboradores, razão que pode explicar o baixo montante médio de salário base mensal praticado, justificando a existência de uma proporção tão elevada. Não considerando os cerca de 4% da totalidade dos colaboradores com remuneração variável, relativos aos colaboradores com menos de 500 € e com mais de 5.000 €, a média da proporção é semelhante para a maioria da população.

PROPORÇÃO - Salário Base Mensal x Variação das Vendas

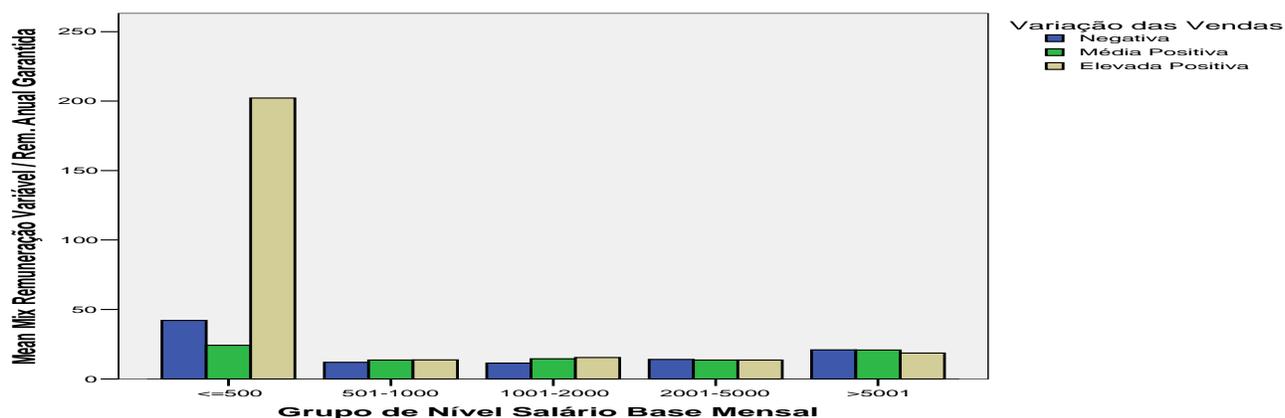


Gráfico 46 – Proporção por Salário Base Mensal e Variação das Vendas

Dos colaboradores que auferiram remuneração variável, 41% situam-se em empresas com variação das vendas negativa, com um valor médio de 13,03 %, onde os colaboradores de salário mensal entre 1.001-2.000€ representam 53% do total da remuneração variável. Em todos os grupos de variação das vendas não se verifica a existência de um padrão bem definido, à exceção dos colaboradores com salário base inferior a 500 € conforme anteriormente referido.

Os colaboradores em empresas com variação negativa das vendas, independentemente do montante médio de salário mensal, apresentam proporção de remuneração variável semelhante aos colaboradores das empresas com crescimento das vendas positivo.

PROPORÇÃO - Salário Base Mensal x Áreas Funcionais

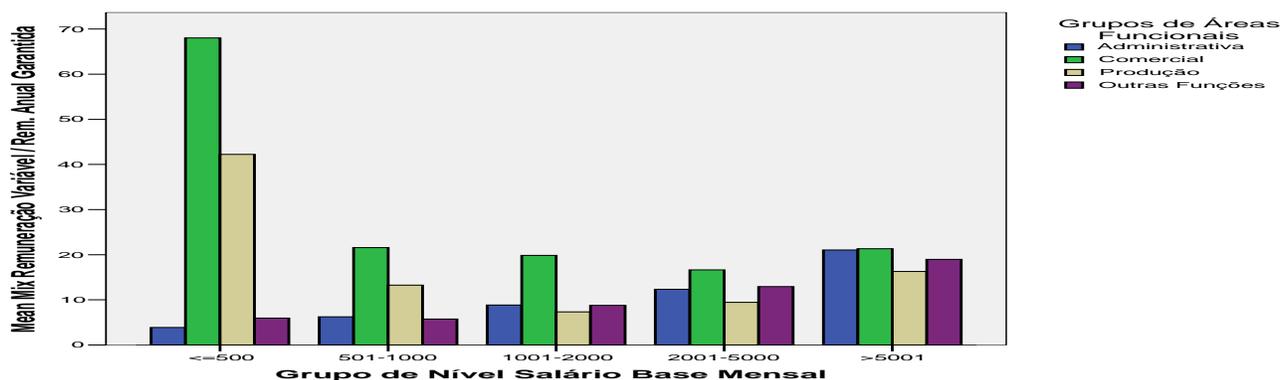


Gráfico 47 – Proporção por Salário Base Mensal e Áreas Funcionais

No que diz respeito aos colaboradores que auferiram remuneração variável, e dos quais existem dados relativos aos diversos grupos de nível salarial mensal nos dois anos em análise (15.637), 39% situam-se na área comercial, com uma média da proporção de remuneração variável de 20,80 %. As áreas administrativas e outras funções apresentam valores médios bastante inferiores, independentemente do nível salarial mensal.

Numa breve análise aos subsectores de actividade, verifica-se que no sector da indústria a proporção da remuneração variável apresenta uma relação crescente com o nível de salário base, à excepção do subsector da indústria e comércio electrónico que apresenta maior proporção nos níveis inferiores.

Quanto aos valores da área comercial, todos os colaboradores com remuneração mensal do grupo <500€ situam-se na subárea de marketing, com uma proporção (cerca de 22 %) uniforme nos diversos níveis, contrariamente ao que se verifica na subárea comercial, onde os colaboradores em funções de topo apresentam um proporção de remuneração variável inferior aos dos seus colegas dos outros níveis.

Na área da produção, os valores superiores da proporção da remuneração variável, estão todos concentrados na subárea da qualidade, existindo uma maior atribuição de remuneração variável nos níveis de remuneração mais baixos.

Como síntese geral, podemos referir as seguintes evidências:

- a) As funções de nível hierárquico mais elevadas apresentam valores de remuneração variável superiores aos dos níveis inferiores. Em termos de proporção também se verifica que, quanto mais elevado é o nível funcional, maior é esse valor.

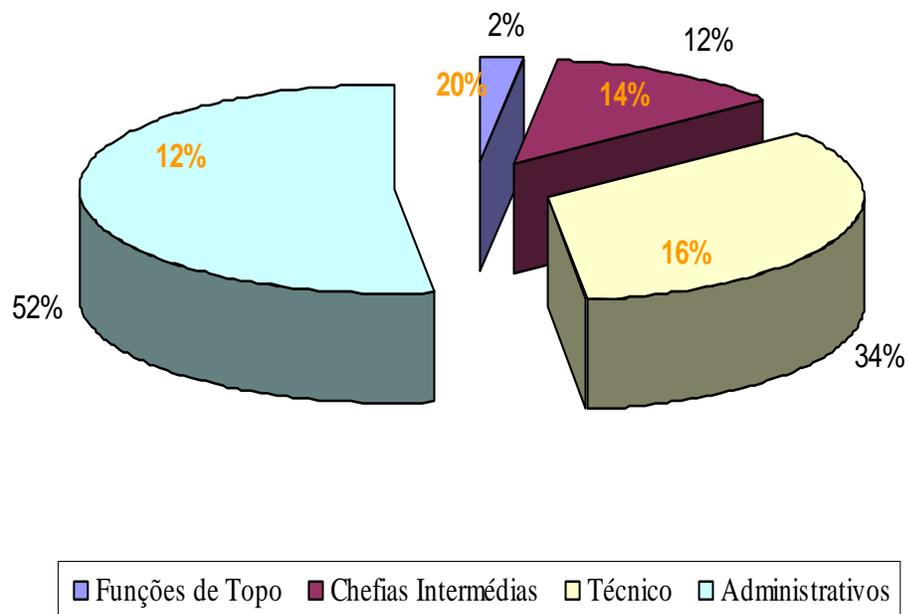


Gráfico 48 – Remuneração Variável e Proporção por Níveis Funcionais

b) A remuneração variável existe em todas as áreas funcionais, com valores de proporção inferiores na área de “outras funções” (8%) e valores superiores na área comercial (21%).

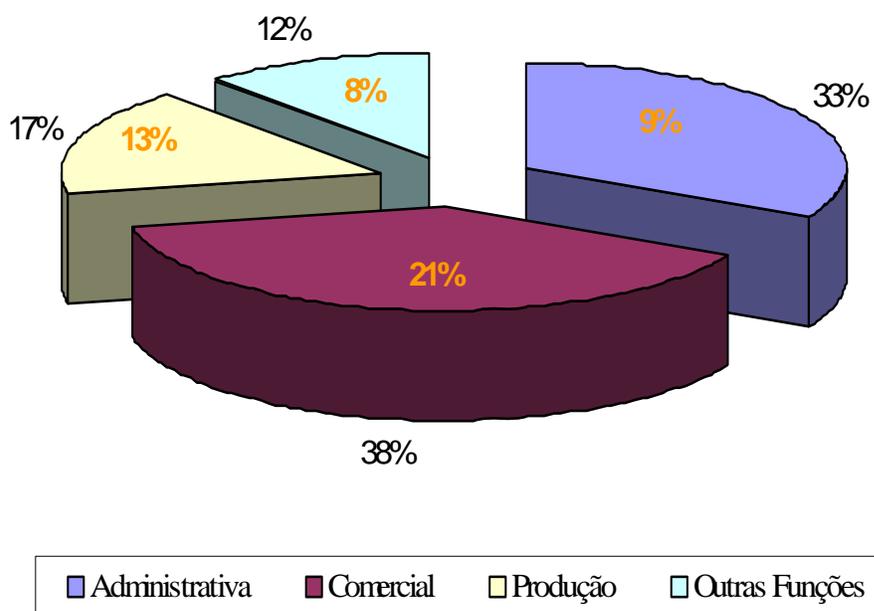


Gráfico 49 – Remuneração Variável e Proporção por Áreas Funcionais

c) Relativamente ao tempo na função, verifica-se que são os colaboradores com antiguidade entre 6_15 anos os que têm uma proporção superior sendo também, os mais representativos da nossa amostra.

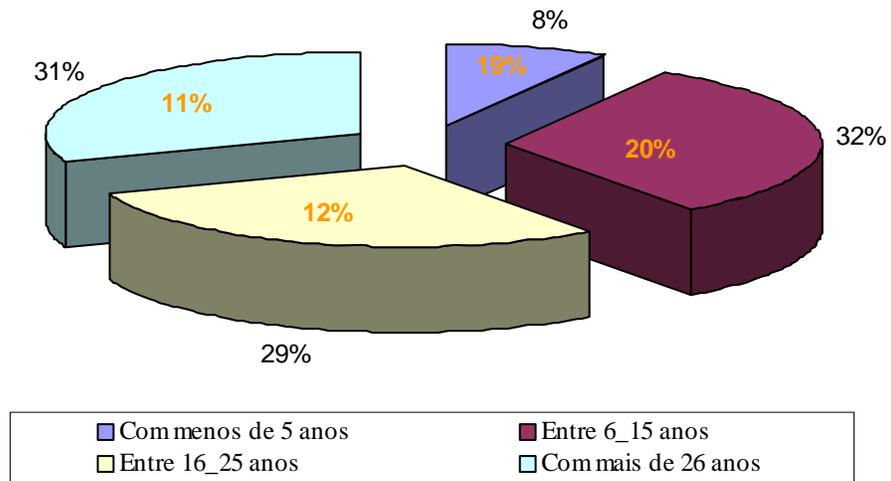


Gráfico 50 – Remuneração Variável e Proporção por Antiguidade

d) Relativamente à dimensão das empresas, verifica-se que os colaboradores apresentam uma proporção superior nas empresas mais pequenas, sendo as empresas com maior dimensão (mais de 5001 trabalhadores) as que utilizam menos esta forma de remuneração.

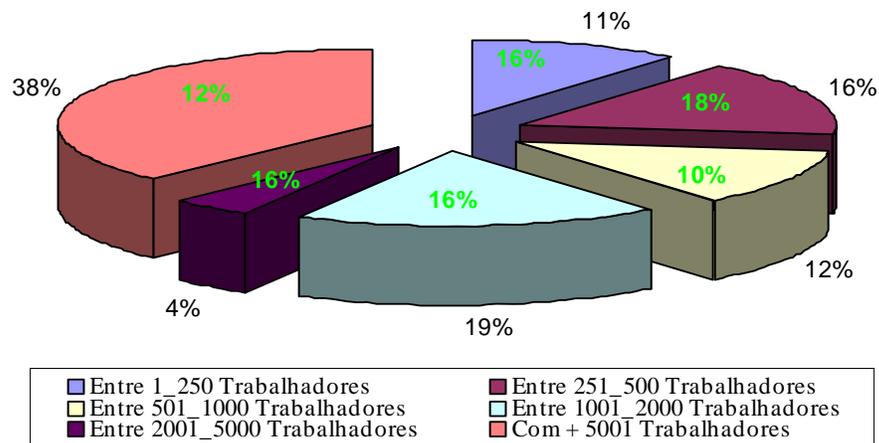


Gráfico 51 – Remuneração Variável e Proporção por Dimensão

e) Relativamente à idade dos colaboradores, verifica-se que os colaboradores mais jovens e mais velhos são os que apresentam proporções inferiores. Esta situação apresenta diferentes significados, dado que na nossa amostra, a maioria dos colaboradores mais velhos está no nível funcional mais baixo (administrativos). Quanto aos colaboradores mais jovens, encontram-se em início de carreira, e a remuneração fixa (eficiente) apresenta um peso superior.

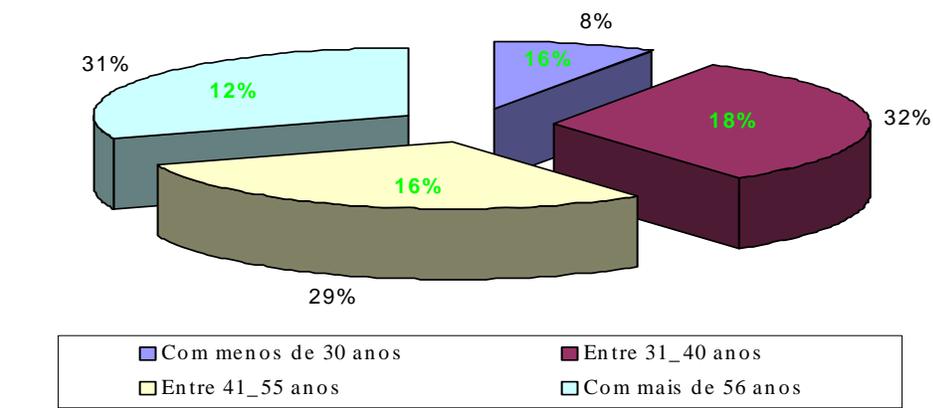


Gráfico 52 – Remuneração Variável e Proporção por Idade

f) Quanto à rendibilidade, como variável de desempenho das empresas, verifica-se que as empresas com rendibilidade negativa utilizam mais a remuneração variável do que as empresas com desempenho positivo.

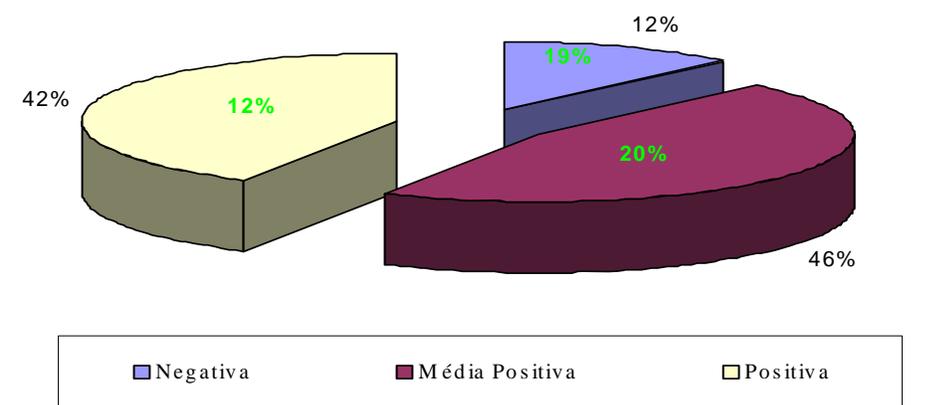


Gráfico 53 – Remuneração Variável e Proporção por Rendibilidade

Os quadros 39, 40, 41 e 42 verificam-se os seguintes resultados:

- A percentagem de colaboradores que recebem remuneração variável nas posições de topo varia entre 71% (área administrativa) e 84% (área comercial), e onde a remuneração variável apresenta um peso entre 16% e 22 %;
- Na área comercial, os colaboradores da área de marketing estão mais abrangidos pela política de remuneração variável (entre 54% e 80%), e são os que apresentam uma proporção de remuneração variável superior (entre 21% e 24%);
- A média de remuneração variável para as áreas administrativas é de 22.954 € nos níveis de topo e de 1.446 € para os níveis inferiores;
- O valor médio da remuneração variável apresenta valores muito díspares nos diversos níveis funcionais. Por exemplo, no nível de chefias intermédias, a área administrativa varia entre um mínimo de 178 € e um máximo de 44.300 €. Esta situação verifica-se em todos os diversos grupos funcionais.
- Em termos de proporção, nas funções de topo a remuneração variável representa cerca de 19% do salário total garantido, e nos níveis inferiores cerca de 14%, à excepção da área de *marketing* com valores sempre superiores a 21%.

Proporção Rem.
Variável (%)

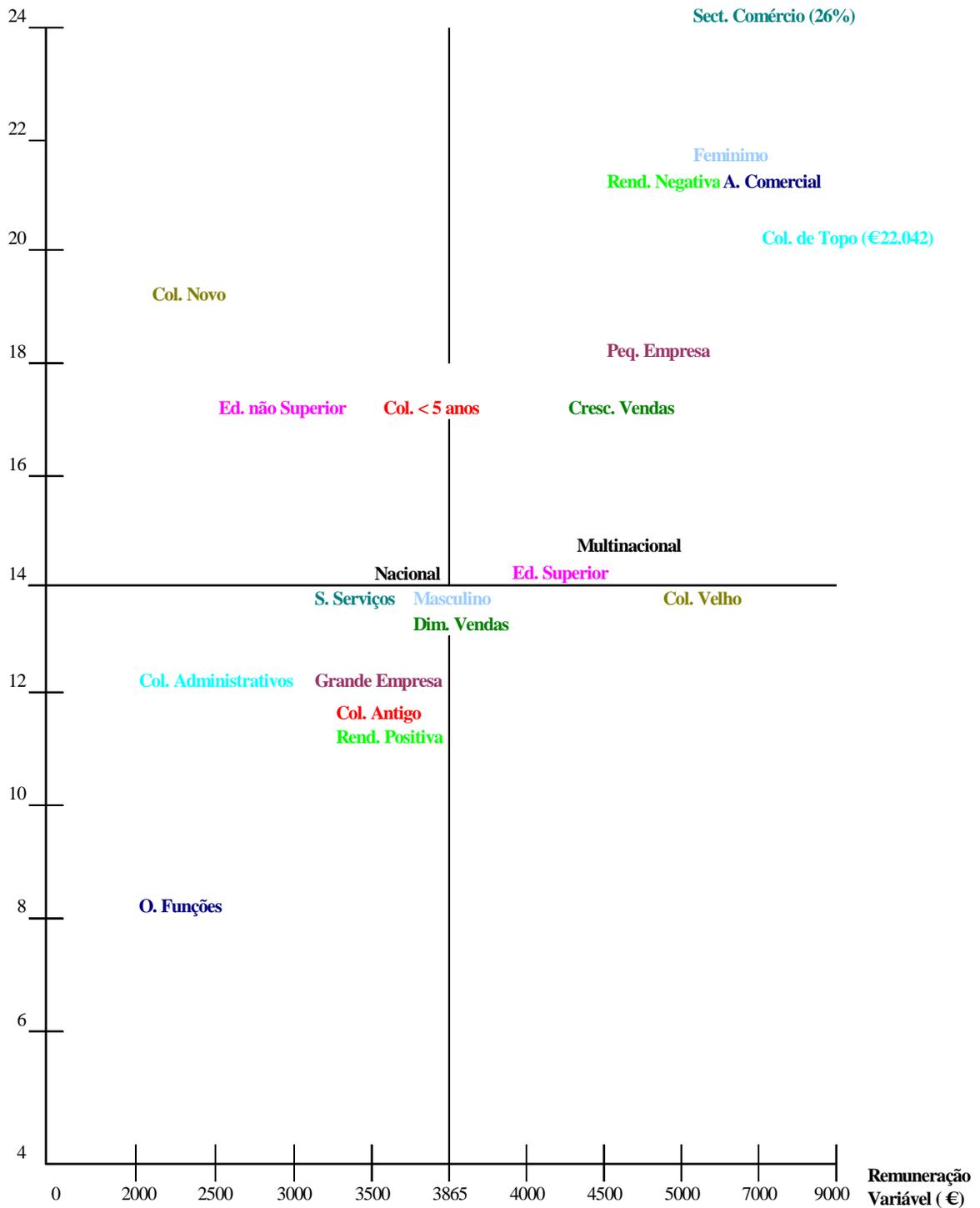


Figura 18 – Distribuição dos Colaboradores na Matriz de Remuneração Variável e Proporção de Remuneração Variável

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

Quadro 39 – Informação Descritiva sobre Remuneração Variável

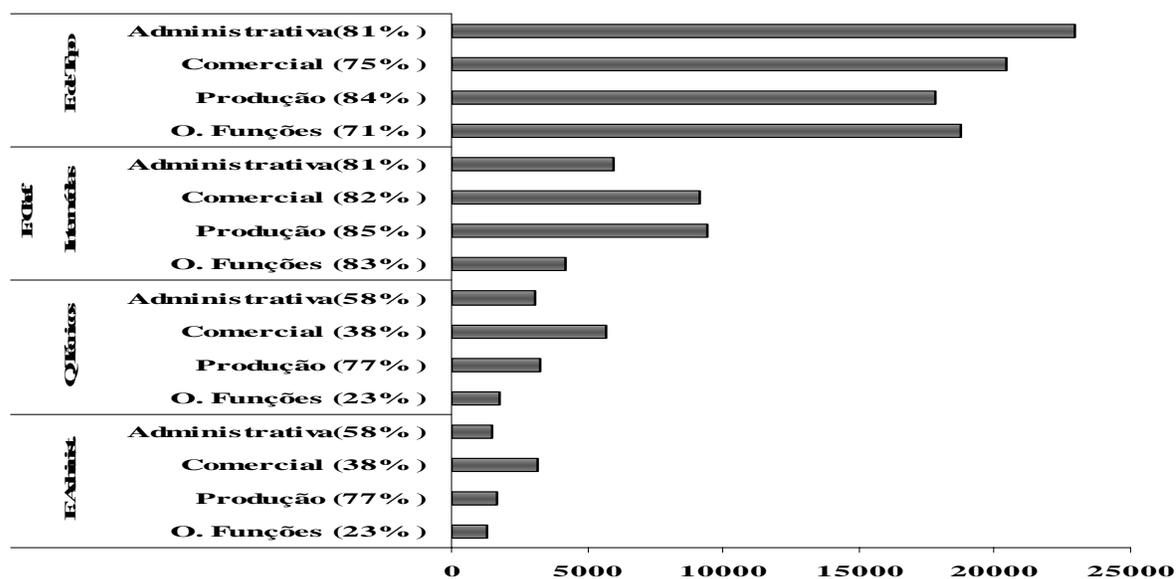


Gráfico 54 – Remuneração Variável (média euros/ano) por Níveis/Áreas funcionais

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

Quadro 40 – Remuneração Anual Média por Níveis Funcionais

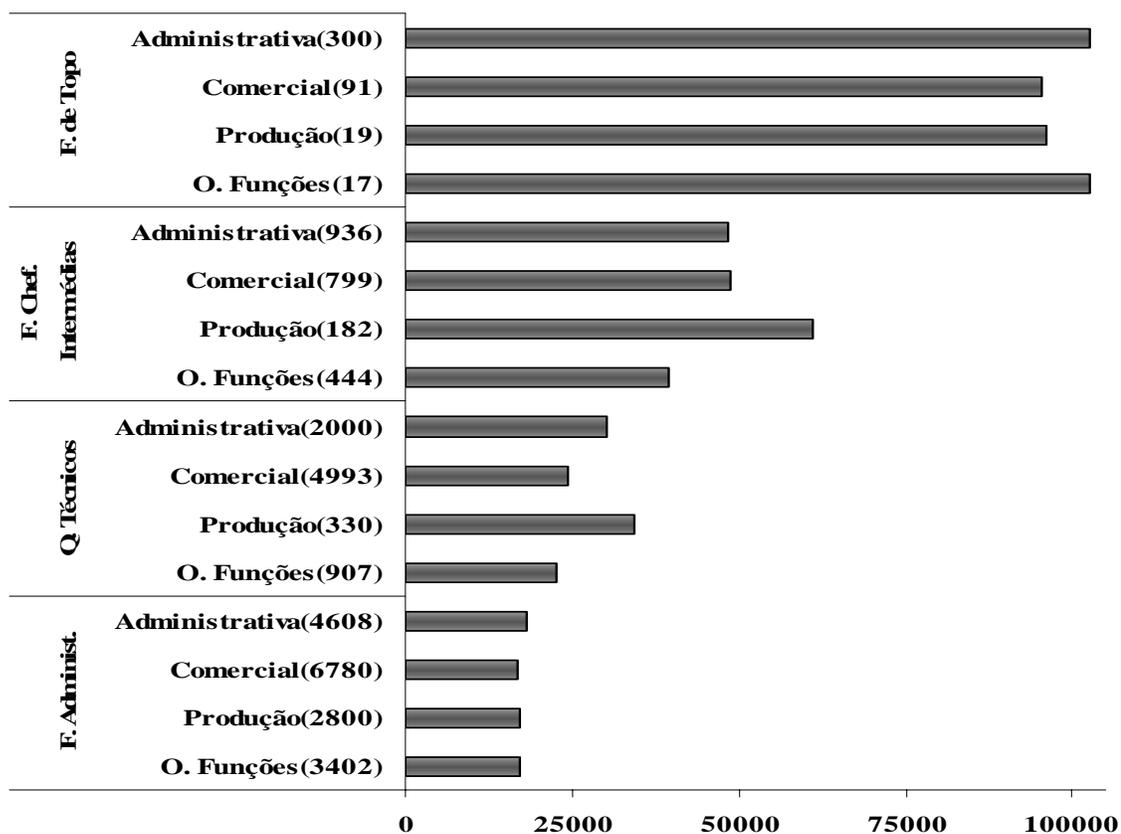


Gráfico 55 – Remuneração Anual Média (euros/ano) por Níveis/Áreas funcionais

Níveis Funcionais	Funções de Topo		Remuneração Variável (euros)				% com RV	Mix % (RV/ Rem. Tot.)
			Média	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo		
		Direcção Geral	31.024	62.741	559.000	4.068	78,67	23,79
		Área Financeira	17.254	9.752	44.050	2.500	81,82	17,54
		Área de Sistemas de Informação	13.112	11.913	65.343	379	91,43	15,19
		Área de Rec. Humanos	13.772	6.936	28.300	4.445	79,49	15,56
		Área Jurídica e Rel. Públicas	17.326	7.901	25.750	3.121	80,00	18,73
		Área de Marketing	20.593	16.893	122.005	3.551	74,44	22,07
		Área Comercial	7.277	0	7.277	7.277	100,00	8,22
		Área de Eng. e Manutenção	15.101	7.207	21.500	6.504	80,00	19,51
		Área de Qualidade	18.676	9.856	30.595	2.793	85,71	18,26
		Área de Produção					0,00	
		Área de Call Center	29.959	890	30.588	29.329	28,57	20,84
		Área de Logística e Compras	16.525	5.564	23.520	6.122	100,00	14,87
	Funções de Chefias Intermédias	Direcção Geral	6.460	5.515	24.200	570	76,47	11,69
		Área Financeira	5.811	4.583	38.408	400	81,22	11,47
		Área de Sistemas de Informação	5.284	5.392	39.679	178	83,25	10,30
		Área de Rec. Humanos	6.341	4.975	31.765	355	86,26	12,11
		Área Jurídica e Rel. Públicas	7.605	6.934	44.300	610	71,91	12,59
		Área de Marketing	9.716	8.897	75.490	593	79,75	21,10
		Área Comercial	6.978	6.150	48.283	1.000	91,84	12,84
		Área de Eng. e Manutenção	8.224	7.864	47.401	0	85,14	0,00
		Área de Qualidade	10.266	6.532	45.868	778	84,47	15,62
		Área de Produção	8.435	5.789	14.228	3.348	80,00	14,10
		Área de Call Center	8.623	9.219	55.983	1.767	82,22	15,04
		Área de Logística e Compras	3.091	3.356	27.153	445	83,05	8,05

Quadro 41 – Informação Descritiva sobre Remuneração Variável

(continuação)

Níveis Funcionais		Remuneração Variável (euros)				% com RV	Mix % (RV/ Rem. Tot.)
		Média	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo		
Quadros Técnicos	Direcção Geral	2.990	2.975	25.133	728	76,36	8,59
	Área Financeira	2.552	2.179	25.883	67	73,36	8,50
	Área de Sistemas de Informação	4.004	4.791	36.163	267	75,19	11,41
	Área de Rec. Humanos	2.723	2.602	24.833	79	72,93	9,20
	Área Jurídica e Rel. Públicas	2.712	2.171	11.667	139	80,25	8,08
	Área de Marketing	6.020	5.566	80.001	50	54,05	24,39
	Área Comercial	2.970	2.822	31.168	389	0,85	8,81
	Área de Eng. e Manutenção	2.517	2.256	14.448	611	81,54	7,93
	Área de Qualidade	3.668	3.971	45.868	400	89,01	9,40
	Área de Produção	4.754	4.507	12.880	343	77,78	25,78
	Área de Call Center	3.236	2.818	14.717	415	78,97	9,61
	Área de Logística e Compras	1.220	1.576	13.895	72	69,73	5,59
Funções Administrativas	Direcção Geral	1.381	956	13.334	50	56,07	7,00
	Área Financeira	1.424	970	13.602	135	54,63	7,38
	Área de Sistemas de Informação	1.811	2.479	21.448	267	0,70	7,76
	Área de Rec. Humanos	1.734	588	4.810	586	66,67	7,53
	Área Jurídica e Rel. Públicas	1.028	801	4.243	375	66,67	5,70
	Área de Marketing	3.552	5.285	83.460	35	63,51	21,88
	Área Comercial	1.846	2.350	31.168	125	14,84	8,63
	Área de Eng. e Manutenção	2.144	2.349	13.983	83	78,72	14,04
	Área de Qualidade	1.650	2.504	16.503	83	76,19	12,80
	Área de Produção	3.146	2.065	9.731	246	84,48	14,51
	Área de Call Center	1.494	1.844	17.133	42	17,11	8,52
	Área de Logística e Compras	1.059	1.996	23.103	50	57,69	6,42

Quadro 42 – Informação Descritiva sobre Remuneração Variável

5.6 - Modelo Econométrico

Este estudo pretende analisar os determinantes da utilização de remuneração variável e propor um modelo explicativo do montante da remuneração variável para as empresas que o utilizam. A variável dependente, remuneração variável (**varireal**), caracteriza-se por ser uma variável quantitativa, mas que pode não assumir todos os números reais. Esta variável apresenta a restrição de que os valores terão de ser positivos, e além disso assume muitas vezes o valor zero, o que significa que não é atribuída remuneração variável²⁷. As regressões que modelam este tipo de variáveis são conhecidas como modelos de regressão censurados. No presente estudo, como existem muitas observações de valor nulo, optou-se por utilizar um modelo *Tobit*. O objectivo é desenvolver um trabalho onde seja possível relacionar a remuneração variável, paga a cada colaborador, com as características das empresas, da função desempenhada e características pessoais do gestor. A análise convencional de regressão linear não é a mais adequada para estimar um modelo em que a remuneração variável é a variável dependente. A razão principal é que o valor estimado para a remuneração variável poderia ser negativo, para algumas combinações lineares das variáveis explicativas das estimativas obtidas pelo método dos mínimos quadrados ordinários. Neste contexto, a metodologia habitualmente utilizada consiste na estimação de um modelo *Tobit*. Ir-se-á desenvolver um modelo com a seguinte formulação geral²⁸:

$$\begin{cases} V_i^* = \beta' x_i + \varepsilon_i \\ V_i = \max(0, V_i^*) \end{cases}$$

27 Ou se o foi, numa situação *ex-post*, assumiu o valor zero.

28 faz-se uso da metodologia de Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998), que se suporta no modelo anteriormente desenvolvido por Heckman (1979) e por Lee e al. (1985).

Em que V_i é a variável a explicar, x_i é o vector das variáveis explicativas, β é o vector dos parâmetros e ε_i o termo de erro. A variável V_i^* é uma variável “latente” tal que $E(V_i^*) = \beta' x_i$ que pode assumir valores negativos sendo, nestes casos, V_i igual a zero. Assume-se que os erros são independentes e normalmente distribuídos, com média zero e variância constante, $\varepsilon_i \sim N(0; \sigma^2)$, sendo ainda independentes de x_i . A estimação do modelo é feita por maximização do valor do logaritmo da função de verosimilhança.

Utilizando este modelo na análise da remuneração variável, tem-se que V_i é a remuneração variável, observada para o colaborador i (sendo $V_i \geq 0$), e V_i^* é a remuneração variável latente não observada²⁹. A variável que é efectivamente observada V_i e que representa a remuneração variável é descrita como:

$$V_i = \begin{cases} V_i^* = \beta' x_i + \varepsilon_i & \text{se } V_i^* > 0 \\ 0 & \text{se } V_i^* \leq 0 \end{cases}$$

O modelo econométrico e os procedimentos de estimação baseiam-se no pressuposto de que para cada colaborador existe um montante óptimo de remuneração variável, mas em certas situações tais valores não se verificam dado que os colaboradores e as empresas encontram formas mais eficientes para o desempenho das funções, através da não atribuição de remuneração variável, como sejam a possibilidade de promoção, salários eficientes, etc.

29 Ver Wooldridge (2001), “*Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*”, the MIT Press; Lee, L., Maddala, e R. Trost (1985), “*Asymptotic Covariance Matrices of Two Stage Probit and Two Stage Tobit Methods for Simultaneous Models with Selectivity*”, *Econometrica*, 48, pp. 491-504; Hosmer e Lemeshow, S., “*Applied Logistic Regression*”, New York: John Wiley & Sons, 1998; Hair, J. F. et al., “*Multivariate Data Analysis, 5 ed. New Jersey*”: Prentice-Hall, 1998; Greene, William H. (2000), “*Econometric Analysis*”, forth edition. Prentice Hall: New Jersey, EUA.

No modelo considera-se que os valores zero significam a não existência de remuneração variável, *ex-ante*, mas não podemos dizer que não existam alguns colaboradores com montante zero atribuído, *ex-post*. De qualquer modo considera-se como não significativo o número de casos existentes, pelo que não se esperam resultados distorcidos no modelo *ex-ante*.

Saliente-se que, no modelo *Tobit*, o valor esperado da remuneração variável, dado o valor das variáveis explicativas, não é uma função linear dos parâmetros estimados. Esta chamada de atenção é importante, nomeadamente, no caso da interpretação da constante do modelo. Se o modelo fosse de regressão linear, o valor estimado para a constante poderia ser interpretado como o valor esperado da variável a explicar (remuneração variável), para o colaborador padrão, que se utiliza posteriormente, e que foi definido da seguinte forma, tendo como base as características mais frequentes da amostra: é um colaborador que trabalha numa empresa filial de uma empresa estrangeira com mais de 1000 trabalhadores, na faixa etária dos 41-55 anos, e com uma experiência entre os 6-15 anos, que se situa funcionalmente como administrativo na área comercial, sem educação de nível superior, e cuja empresa desenvolve a sua actividade no sector dos serviços, com uma rendibilidade das vendas e um crescimento da actividade médio (entre 0% e 10%, em ambas as situações).

Poder-se-á afirmar que no modelo *Tobit* as variáveis explicativas produzem dois efeitos na variável dependente. Por um lado, as variações numa variável independente mudam a variável dependente para aqueles casos acima do limite censurado (no nosso caso zero). Por outro lado, uma variação na variável independente faz variar a probabilidade de estar acima do limite definido

5.7 - Medida das Variáveis

A variável dependente, pagamento de remuneração variável, é definida de duas formas. A primeira é como variável binária (**varidummy**), que assume o valor zero quando o colaborador

não recebe remuneração variável e o valor um quando a remuneração variável é positiva; esta será a variável dependente do modelo que explica a decisão de pagar, ou não, remuneração variável. A segunda variável dependente é (**varireal**), cujos valores são os montantes de remuneração anual variável recebido por cada um dos colaboradores das empresas; será a variável usada para medir o montante da remuneração variável.

Dada a existência de valores extremos, não se incluíram três observações de forma a não enviesarem os resultados finais.³⁰

Entre as variáveis independentes, a dimensão da empresa será medida pelo número de trabalhadores (**ntrab**), que foi segmentada em seis variáveis *dummies*, tendo por base os grupos anteriormente definidos. As empresas e os colaboradores são agrupados tendo por base a variação das vendas, tendo sido criadas três variáveis *dummies*: diminuição das vendas, face ao ano anterior (**varstnega**), variação média positiva (**varstmedi**), e variação positiva elevada (**varstalta**); serão utilizadas variáveis dicotómicas para identificar cada colaborador em cada uma destas empresas. A segunda forma como os colaboradores estão agrupados por empresas apresenta uma solução semelhante à anterior, sendo utilizada a variável rendibilidade das vendas, que também foi definida por três grupos: rendibilidade das vendas negativa (**rdempneg**), rendibilidade das vendas média positiva (**rdempmed**), e rendibilidade das vendas positiva elevada (**rdempalta**); também serão utilizadas variáveis dicotómicas para identificar cada colaborador em termos de empresas. Para captar as características das empresas relativamente ao sector de actividade, utilizaram-se mais três variáveis dicotómicas, com base nos sectores de actividade anteriormente definidos, tendo sido consideradas as seguintes: sector de actividade da indústria (**sindustria**), sector do comércio (**stcomerc**), e sector de actividade de serviços (**stservic**). Foi igualmente considerado

30 Os valores retirados do modelo dizem respeito aos colaboradores número 21.341, 21.342 e 28.551 com os montantes de remuneração variável de 559.000 €, 410.000 € e de 122.005 €, respectivamente. Todos os colaboradores da nossa amostra apresentam valores de remuneração variável inferiores a 100.000 €/ano.

uma variável dicotômica para definir se as empresas têm capitais nacionais (**nacional**) ou se são filiais de empresas estrangeiras (**multinac**).

A informação disponível permite considerar quatro níveis hierárquicos, conforme anteriormente definidos, pelo que foram consideradas quatro variáveis dicotômicas para captar os níveis hierárquicos no modelo a estimar: funções de topo (**nivel_1**), funções de chefias intermédias (**nivel_2**), quadros técnicos (**nivel_3**), e funções administrativas (**nivel_4**). As áreas funcionais estão agrupadas em quatro categorias dicotômicas: área administrativa (**administrativa**), área comercial (**comercial**), área de produção (**producao**) e outras funções (**outrasfunc**).

As variáveis de capital humano incluem a idade, que foi segmentada em quatro grupos etários (**id30**, **id31_40**, **id41_55** e **id56**), a antiguidade está, também, definida em quatro grupos (**anti5**, **antig6_15**, **antig16_25** e **antig26**), ambas em anos, relativamente ao nível de educação, considerámos duas variáveis dicotômicas (**edusup** e **edunaosup**) para captar se os colaboradores possuem educação de nível superior. No que diz respeito ao género, estão consideradas duas variáveis dicotômicas (**masculino** e **feminino**), respectivamente, embora esta variável, não se encontre significativamente representada na amostra, dado que apenas existe informação sobre cerca de 10% do total da população. Considerando a possibilidade de existência de interação entre o nível de educação e o nível funcional, e de forma a captar possíveis diferenças entre o nível de educação e os níveis funcionais, que impliquem diferentes oportunidades de promoção, considerou-se mais quatro variáveis dicotômicas: **niv1xedusup**, **niv2xedusup**, **niv3xedusup** e **niv4xedusup**. De forma a captar qual a importância da remuneração anual garantida sobre a existência, ou não, de remuneração variável, assim como o seu montante, caso exista, inclui-se também a variável remuneração anual garantida (**remanugar**).

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

Quadro 43 – Variáveis Consideradas na Definição dos Determinantes da Remuneração Variável e suas Características.

	Observações	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Dependentes					
REMANUGAR	28,605	3,348	257,970	23,527	15,693.872
VARIREAL	15,637	35	89,784	3,796	5,530,864
MIXVARIFIX	15,637	0.20	639.74	14.07	23,738.000
VARIDUMMY	15,637	1	1	1	0
				(%)	
Independentes					
ADMINISTRATIVA	28,605			27	
COMERCIAL	28,605			44	
PRODUCAO	28,605			12	
OUTRASFUNC	28,605			0	
ANTIG 5	25,603			10	
ANTIG 6_15	25,603			28	
ANTIG 16_25	25,603			42	
ANTIG 26	25,603			20	
EDUSUP	16,871			21	
EDUNAOSUP	16,871			79	
MASCULINO	2,753			89	
FEMININO	2,753			11	
ID 30	26,220			9	
ID 31_40	26,220			23	
ID 41_55	26,220			59	
ID 56	26,220			9	
MULTINAC	28,605			37	
NACIONAL	28,605			63	
NIVEL_1	28,605			1	
NIVEL_2	28,605			8	
NIVEL_3	28,605			29	
NIVEL_4	28,605			61	
NTRAB_250	28,605			12	
NTRAB 251_500	28,605			20	
NTRAB 501_1000	28,605			9	
NTRAB 1001_2000	28,605			14	
NTRAB 2011_5000	28,605			7	
NTRAB _5001	28,605			37	
RDEMPALTA	28,605			18	
RDEMPMED	28,605			42	
RDEMPNEG	28,605			40	
SINDUSTRIA	28,605			19	
STCOMERC	28,605			11	
STSERVIC	28,605			70	
VARSTALTA	28,605			13	
VARSTMEDI	28,605			44	

Quadro 44 – Estatísticas Descritivas das Variáveis Utilizadas nos Modelos Econométricos

6 - Resultados

6.1 - Matriz de Correlação

Para se concluir sobre a relação linear entre as variáveis explicativas, apresenta-se de seguida a matriz de correlações entre as variáveis independentes.

	Nacionalidade da Casa Mãe	Género	Nível de Educação	Remuneração Anual Garantida	Variação das Vendas	Rendibilidade das Vendas	Sectores de Actividade	Grupos de Idades	Grupos por Antiguidade	Grupos por Nº de Trabalhadores	Grupo de Nível Salário Base Mensal	Grupos de Áreas Funcionais
Nacionalidade da Casa Mãe	1,000											
N	28.608											
Género	0,365 **	1,000										
N	2.753	2.753										
Nível de Educação	0,057 **	0,318 **	1,000									
N	16.871	2.751	16.871									
Remuneração Anual Garantida	0,151 **	0,094 **	0,409 **	1,000								
N	28.608	2.753	16.871	28.608								
Variação das Vendas	0,147 **	-0,191 **	0,302 **	0,022 **	1,000							
N	28.608	2.753	16.871	28.608	28.608							
Rendibilidade das Vendas	0,200 **	0,402 **	0,378 **	0,259 **	-0,112 **	1,000						
N	28.608	2.753	16.871	28.608	28.608	28.608						
Sectores de Actividade	-0,673 **	-0,263 **	-0,038 **	-0,151 **	-0,141 **	-0,159 **	1,000					
N	28.608	2.753	16.871	28.608	28.608	28.608	28.608					
Grupos de Idades	-0,168 **	-0,128 **	0,005	0,264 **	-0,049 **	0,029 **	0,151 **	1,000				
N	26.222	2.717	16.718	26.222	26.222	26.222	26.222	26.222				
Grupos por Antiguidade	-0,177 **	-0,135 **	-0,038 **	0,129 **	-0,147 **	0,111 **	0,212 **	0,684 **	1,000			
N	25.605	2.717	16.732	25.605	25.605	25.605	25.605	25.222	25.605			
Grupos por Nº de Trabalhadores	-0,184 **	-0,047 *	0,072 **	0,016 **	-0,090 **	0,122 **	0,186 **	0,080 **	0,143 **	1,000		
N	28.608	2.753	16.871	28.608	28.608	28.608	28.608	26.222	25.605	28.608		
Grupo de Nível Salário Base Mensal	0,097 **	0,037	0,125 **	0,711 **	-0,033 **	0,053 **	-0,161 **	0,300 **	0,165 **	0,025 **	1,000	
N	28.591	2.753	16.859	28.591	28.591	28.591	28.591	26.206	25.589	28.591	28.591	
Grupos de Áreas Funcionais	0,076 **	-0,191 **	-0,239 **	-0,154 **	-0,045 **	-0,115 **	-0,046 **	-0,111 **	-0,054 **	0,120 **	-0,068 **	1,000
N	28.608	2.753	16.871	28.608	28.608	28.608	28.608	26.222	25.605	28.608	28.591	28.608

** Correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed).

* Correlação é significativa ao nível de 0,05 (2-tailed).

Quadro 45 – Matriz das Correlações entre as Variáveis Independentes

Atendendo aos modelos que vamos estimar a seguir, não é desejável que se verifique uma forte correlação entre as variáveis independentes, pois o modelo de regressão linear é sensível à colinearidade entre as variáveis explicativas (Hair *et al.*, 1998). A inclusão de variáveis altamente correlacionadas pode resultar em estimativas extremamente exageradas para os coeficientes de regressão (Hosmer e Lemeshow, 1998). Se bem que não exista um valor limite a partir do qual seja possível prever problemas na estimação do modelo devido à colinearidade entre as variáveis independentes, correlações bivariadas³¹ elevadas entre variáveis independentes conduzem geralmente a problemas de multicolinearidade.

Considerando a dimensão da amostra, os coeficientes de correlação estimados são todos estatisticamente significativos. Para concluir sobre eventuais problemas foi calculada ainda a matriz de anti-imagem composta pelas correlações parciais (com sinal negativo) entre as variáveis. Estes valores constituem estimativas para as correlações entre as variáveis que não são devidas a factores comuns. Valores baixos destas correlações parciais indicam que as variáveis partilham um ou mais factores comuns, enquanto valores altos sugerem que as variáveis são mais ou menos linearmente independentes. Assim, os valores fora da diagonal principal devem ser elevados. A mesma análise pode ser feita para a matriz anti-imagem de co-variâncias.

31 Para a correlação entre as variáveis dicotómicas foi utilizado o teste *Rho de Spearman*.

Matriz de Anti-Imagem

		Nac. Casa Míe	Nível Educação	Rem Anual Garantida	Varição das Vendas	Rend. das Vendas	Sect. de Actividade	Grupos de Idades	Grupos por Antiguidade	Grupos Nº de Trabalhadores	Grupo Nível Salário Base Mensal	Grupos Áreas Funcionais
Anti-imagem												
Covariância	Nac. Casa Míe	0,431	0,076	-0,024	-0,005	-0,165	0,174	0,028	0,027	0,155	-0,021	-0,083
	Nível Educação	0,076	0,643	-0,140	-0,106	-0,165	-0,060	0,038	0,024	-0,030	-0,009	0,117
	Rem Anual Garantida	-0,024	-0,140	0,450	0,012	-0,096	-0,030	-0,057	0,042	0,014	-0,294	0,053
	Varição das Vendas	-0,005	-0,106	0,012	0,808	-0,126	-0,157	-0,043	0,048	-0,073	-0,014	0,056
	Rend. das Vendas	-0,165	-0,165	-0,096	-0,126	0,378	0,148	0,013	-0,060	-0,062	0,161	0,018
	Sect. de Actividade	0,174	-0,060	-0,030	-0,157	0,148	0,483	0,007	-0,064	-0,015	0,092	-0,050
	Grupos de Idades	0,028	0,038	-0,057	-0,043	0,013	0,007	0,510	-0,333	0,002	-0,060	0,085
	Grupos por Antiguidade	0,027	0,024	0,042	0,048	-0,060	-0,064	-0,333	0,547	-0,016	-0,020	-0,024
	Grupos Nº de Trabalhadores	0,155	-0,030	0,014	-0,073	-0,062	-0,015	0,002	-0,016	0,865	-0,044	-0,136
	Grupo Nível Salário Base Mensal	-0,021	-0,009	-0,294	-0,014	0,161	0,092	-0,060	-0,020	-0,044	0,479	-0,064
	Grupos Áreas Funcionais	-0,083	0,117	0,053	0,056	0,018	-0,050	0,085	-0,024	-0,136	-0,064	0,876
Anti-imagem												
Correlação	Nac. Casa Míe	0,691	0,145	-0,054	-0,009	-0,410	0,381	0,060	0,055	0,253	-0,046	-0,135
	Nível Educação	0,145	0,644	-0,261	-0,147	-0,335	-0,107	0,067	0,040	-0,040	-0,017	0,157
	Rem Anual Garantida	-0,054	-0,261	0,566	0,020	-0,233	-0,064	-0,120	0,086	0,022	-0,632	0,085
	Varição das Vendas	-0,009	-0,147	0,020	0,572	-0,228	-0,251	-0,068	0,072	-0,087	-0,022	0,067
	Rend. das Vendas	-0,410	-0,335	-0,233	-0,228	0,583	0,347	0,030	-0,132	-0,109	0,379	0,031
	Sect. de Actividade	0,381	-0,107	-0,064	-0,251	0,347	0,675	0,015	-0,124	-0,023	0,191	-0,077
	Grupos de Idades	0,060	0,067	-0,120	-0,068	0,030	0,015	0,584	-0,631	0,003	-0,121	0,127
	Grupos por Antiguidade	0,055	0,040	0,086	0,072	-0,132	-0,124	-0,631	0,544	-0,023	-0,040	-0,035
	Grupos Nº de Trabalhadores	0,253	-0,040	0,022	-0,087	-0,109	-0,023	0,003	-0,023	0,599	-0,068	-0,157
	Grupo Nível Salário Base Mensal	-0,046	-0,017	-0,632	-0,022	0,379	0,191	-0,121	-0,040	-0,068	0,458	-0,098
	Grupos Áreas Funcionais	-0,135	0,157	0,085	0,067	0,031	-0,077	0,127	-0,035	-0,157	-0,098	0,559

Quadro 46 – Matriz Anti-Imagem das Variâncias e Correlações entre as Variáveis Independentes

Com base nos resultados obtidos e apesar dos valores absolutos serem relativamente baixos, tendo em conta os propósitos teóricos do trabalho, decidiu-se manter no modelo todas as variáveis explicativas.

6.2 - Explicação do Pagamento de Remuneração Variável pelas Empresas

Os resultados da estimação do modelo *Probit*, para explicar a existência de remuneração variável nas empresas, encontram-se no quadro 47.

Variável Dependente: VARIDUM

Método: ML - Binary Probit

Amostra: 1 28605

Observações consideradas: 28604

Observações excluídas: 1

QML (Huber/White) erros padrão e covariância

Variável	Coefficiente	Erro-Padrão		
VARSTALTA	-0,104339 ***	0,03379		
VARSTMEDI	-0,036364	0,02276		
RDEMPALTA	1,463605 ***	0,02632		
RDEMPMED	1,483802 ***	0,02534		
STCOMERC	-0,714149 ***	0,03717		
NTRAB	-0,0000378 ***	0,00000		
MULTINAC	0,524236 ***	0,03074		
SINDUSTRIA	-0,0188	0,03549		
C	-0,721813 ***	0,03509		
Média variável dependente	0,546637	S.D. Variável dependente	0,497829	
S.E. de regressão	0,389233	Akaike info criterion	0,955664	
Soma dos quadrados dos resídu	4332,214	Crítério informativo de Akaike	0,958263	
Log likelihood	-13658,9	Crítério de Schwarz	0,956499	
Restr. log likelihood	-19702,17	Média log likelihood	-0,477517	
Estatística LR (8 df)	12086,55	McFadden R-quadrado	0,306731	
Probabilidade (LR stat)	0			
Obs com Dep=0	12968	Total obs	28604	
Obs com Dep=1	15636			

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

Modelo *Probit* estimado por máxima verosimilhança, com recurso ao *software* econométrico Eviews.

Quadro 47 – Estimação do Modelo *Probit* Explicativo da Atribuição de Remuneração Variável pelas Empresas.

Analisando os resultados estimados para avaliar quais os determinantes da remuneração variável nas empresas em Portugal, salienta-se o facto de quase todos os coeficientes serem estatisticamente significativos para um nível de significância de 1%.

Relativamente ao crescimento das vendas das empresas verifica-se uma relação negativa e estatisticamente significativa para as empresas com elevado crescimento das vendas, mas não para as empresas com crescimento médio, o que significa que as empresas com maior crescimento das vendas apresentam menor probabilidade de atribuição de remuneração variável. No que diz respeito à rentabilidade, as empresas com melhor desempenho apresentam maior probabilidade de atribuição de remuneração variável.

No que se refere ao sector de actividade, verifica-se que as empresas do sector de serviços apresentam uma relação de sinal contrário à dos outros sectores de actividade (sendo estatisticamente significativa para o sector do comércio e não para o sector da indústria transformadora). As empresas do sector dos serviços apresentam uma maior probabilidade na atribuição de remuneração variável que as empresas pertencentes a outros sectores de actividade. Relativamente à dimensão das empresas, medida pelo número de trabalhadores, o sinal negativo do coeficiente estimado confirma a relação inversa com o número de colaboradores, existindo uma maior probabilidade de atribuição de remuneração variável nas empresas mais pequenas.

Quanto à titularidade do capital das empresas, os resultados indicam que as filiais de empresas estrangeiras apresentam uma maior probabilidade de atribuição de remuneração variável, sendo a relação estatisticamente significativa.

6.3 - Determinantes da Remuneração Variável

Os resultados da estimação do modelo *Tobit* encontram-se reproduzidos no quadro seguinte. Analisando os resultados obtidos para avaliar quais os determinantes da remuneração variável nas

empresas em Portugal, salienta-se o facto de quase todos os coeficientes serem estatisticamente significativos, para um nível de significância de 1%.

Para cada variável, é apresentado o coeficiente estimado bem como a probabilidade associada ao teste à significância respectiva até à qual a hipótese nula é rejeitada, para se aferir se a variável independente afecta ou não o comportamento da dependente. Os coeficientes do modelo *Tobit* podem ser interpretados, em relação à variável latente não observada, como a propensão ou tendência para a atribuição de remuneração variável. Apresentam-se os resultados dos diversos modelos *Tobit*, tendo em consideração a amostra anteriormente referida. Assim, a estimativa para cada coeficiente indica como uma variação na variável independente afecta a propensão para a atribuição de remuneração variável.

Variável Dependente: VARIREAL

Método: ML - (TOBIT)

Amostra (ajustada): 23 27292

Observações consideradas: 6595

QML (Huber/White) erros padrão e covariância

Observações excluídas: 20675 após ajustamento

Modelo	I		II		III	
	Variável	Coefficiente	Desvio Padrão	Coefficiente	Desvio Padrão	Coefficiente
ADMINISTRATIVA	603,8584 ***	(136,1199)	475,8872 ***	(140,198)	729,1241 ***	(149,7080)
COMERCIAL	2917,068 ***	(137,0588)	2911,526 ***	(138,899)	2943,697 ***	(148,1497)
PRODUCAO	246,3615	(256,5617)	575,3851 **	(262,832)	276,6988	(214,3131)
ANTIG5	462,377 **	(246,2195)	263,5825	(245,231)	498,6479 **	(217,4618)
ANTIG6_15	987,4804 ***	(183,1211)	870,0872 ***	(184,020)	929,2249 ***	(164,0906)
ANTIG16_25	556,6449 ***	(116,1755)	579,2558 ***	(116,091)	511,0967 ***	(141,3796)
EDUSUP	479,7695 ***	(117,9761)	500,1379 ***	(119,641)		
ID30	-2433,184 ***	(293,2683)	-2133,685 ***	(294,767)	-2446,27 ***	(243,7649)
ID31_40	-729,4494 ***	(226,7713)	-542,7886 **	(226,301)	-721,7069 ***	(199,9506)
ID41_55	-113,2774	(132,5066)	-65,81538	(131,814)	-144,7469	(145,5597)
NACIONAL	629,1423 ***	(227,6072)	1068,39 ***	(140,392)	1217,086 ***	(127,0597)
NIVEL_1	16140,4 ***	(879,6981)	16087,6 ***	(911,070)		
NIVEL_2	5093,371 ***	(215,8577)	4968,254 ***	(215,672)		
NIVEL_3	1993,254 ***	(104,5622)	1787,708 ***	(106,746)		
NTRAB_250	992,2725 **	(392,6079)	2253,08 ***	(323,168)	1461,877 ***	(235,6987)
NTRAB251_500	-73,23273	(309,2697)	-465,212 *	(247,969)	339,4555 *	(196,6231)
NTRAB501_1000	-6515,274 ***	(622,5022)	-1845,101 ***	(263,466)	-6075,479 ***	(335,6985)
RDEMPALTA	6521,266 ***	(1.011,294)			6208,25 ***	(543,0784)
RDEMPMED	-1327,067 *	(707,6147)			-1455,739 ***	(497,1128)
STCOMERC	4047,627 ***	(425,4181)	2083,12 ***	(349,658)	4108,213 ***	(218,6999)
STSERVIC	-2586,234 ***	(306,2153)	-2565,466 ***	(239,021)	-2748,72 ***	(231,5525)
VARSTALTA	2927,69 ***	(319,0133)			2704,133 ***	(237,8966)
VARSTMEDI	2780,452 ***	(310,6994)			2918,233 ***	(207,0806)
NTRAB1001_2000	-597,2163 **	(234,5257)	-237,0576 *	(138,319)		
NIV1XEDUSUP					16393,75 ***	(337,5197)
NIV2XEDUSUP					5281,714 ***	(155,8600)
NIV3XEDUSUP					2045,412 ***	(107,3373)
C	551,4758 ***	(919,0269)	1619,601 ***	(283,450)	254,6504	(615,8132)
R-quadrado		0,482151		0,433246		0,479772
R-quadrado ajustado		0,48018		0,431435		0,477951
S.E. de regressão		3611,354		3776,885		3619,089
Soma dos quadrados dos resíduos		8570000000		9380000000		8610000000
Log likelihood		-63348,12		-63609,7		-63362,16
Média log likelihood		-9,605477		-9,645141		-9,607606
Número de observações não censuradas		6595		6595		6595
Média da variável dependente		3781,907		3781,907		3781,907
Critério informativo de Akaike		19,21884		19,29695		19,22249
Critério de Schwarz		19,24562		19,31962		19,24722
Número de observações totais		6595		6595		6595

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

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

As variáveis de referência, não incluídas no modelo, são OUTRASFUNC, ANTIG26, EDUNAOSUP, ID56, MULTINAC, NIVEL_4, NTRAB2001_5000, RDEMPNEG, INDUSTRIA, VARSTNEGA.

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

Quadro 48 – Determinantes da Remuneração Variável (Modelo *Tobit*)

Tendo como variável dependente a variável (**varireal**), a remuneração variável, procedeu-se à estimação de três modelos, considerando-se a seguinte diferenciação entre as diversas variáveis explicativas: o modelo I considera as diversas variáveis explicativas, com exclusão das variáveis de referência. De forma a concluir se as variáveis relacionadas com o desempenho têm uma influência estatisticamente significativa no comportamento das outras variáveis explicativas, no modelo II não se incluíram, para além das variáveis de referência, as seguintes variáveis: RDEMPALTA, RDEMPMED, VARSTALTA e VARSTMEDI. O modelo III foi construído para aferir qual o efeito que o nível de educação tem sobre o nível hierárquico. Para escolher de entre os modelos alternativos o que melhor descreve a variável dependente é utilizado o critério de informação Bayesiana de Schwarz, (Schwarz B. I. C.) sendo o modelo I o que apresenta o menor valor, pelo que é o modelo escolhido: é o modelo que melhor traduz a relação entre a parcimónia e o poder explicativo. Os modelos estimados revelam um bom poder explicativo: os erros acumulados, dados pela exponenciação da *log likelihood* na base *e* dos logaritmos naturais é praticamente igual a zero, o que significa que é quase nula a probabilidade de se cometer um erro do *tipo I*, isto é, de se negar a associação entre variáveis explicativas e a variável dependente sendo esta associação verdadeira³².

Equação estimada com base no modelo escolhido:

$$\text{VARIREAL}_i = C(1)*\text{ADMINISTRATIVA} + C(2)*\text{COMERCIAL} + C(3)*\text{PRODUCAO} + C(4)*\text{ANTIG5} + C(5)*\text{ANTIG6}_15 + C(6)*\text{ANTIG16}_25 + C(7)*\text{EDUSUP} + C(8)*\text{ID30} + C(9)*\text{ID31}_40 + C(10)*\text{ID41}_55 + C(11)*\text{NACIONAL} + C(12)*\text{NIVEL}_1 + C(13)*\text{NIVEL}_2 + C(14)*\text{NIVEL}_3 + C(15)*\text{NTRAB}_250 + C(16)*\text{NTRAB251}_500 + C(17)*\text{NTRAB501}_1000 + C(18)*\text{RDEMPALTA} + C(19)*\text{RDEMPMED} + C(20)*\text{STCOMERC} + C(21)*\text{STSERVIC} + C(22)*\text{VARSTALTA} + C(23)*\text{VARSTMEDI} + C(24)*\text{NTRAB1001}_2000 + C(25) + \varepsilon_i$$

³² O erro acumulado é uma medida de bondade do ajustamento oriunda da “*probability density function*” do modelo, conforme explicam Powers e Xie (2000). Na actual situação, para o modelo I, $\varepsilon = e^{-63348,12} \cong 0$.

A propensão para um colaborador receber remuneração variável não apresenta uma tendência clara, quando relacionada com a dimensão da empresa. Entre os diversos grupos de dimensão das empresas, os colaboradores nas empresas com mais de 2.000 trabalhadores são mais propensos a receber remuneração variável dos que os que estão em empresas com uma dimensão entre 251-2.000 trabalhadores, ao passo que os colaboradores que estão em empresas de até 250 trabalhadores tendem a apresentar em média maior valor de remuneração variável. As estimativas obtidas são estatisticamente significativas, à excepção das empresas com um número de trabalhadores entre 251-500. De acordo com este resultado, controlando para todas as outras características do colaborador e das empresas, em termos genéricos, as empresas de maior dimensão privilegiam a escolha de remuneração eficiente em vez de remuneração variável, dado que podem exercer mais eficientemente a supervisão e monitorização da performance das actividades.

Para concluir se a dimensão das empresas, medida pelo número de trabalhadores, tem uma influência diferenciada sobre o montante da remuneração variável, aplica-se o teste de Wald admitindo-se em hipótese nula que o valor dos coeficientes dos diversos escalões de dimensão das empresas é igual³³. Decidiu-se testar a igualdade dos coeficientes dois a dois de forma a concluir onde existem as diferenças, o que não seria possível caso o teste considerasse os coeficientes em simultâneo.

³³ No caso do teste de Wald incluir apenas um coeficiente a hipótese nula do teste consiste na nulidade do coeficiente. O mesmo teste também é utilizado para comparar o valor dos coeficientes.

Teste de Wald:

Equação: V A R I 4 8 2

Hipótese Nula:	C (16)=C (15)		
F-statistic	1.950.494	Probabilidade	0.000010
Chi-square	1.950.494	Probabilidade	0.000010

Hipótese Nula:	C (15)=C (17)		
F-statistic	1.752.279	Probabilidade	0.000000
Chi-square	1.752.279	Probabilidade	0.000000

Hipótese Nula:	C (15)=C (24)		
F-statistic	2.349.034	Probabilidade	0.000001
Chi-square	2.349.034	Probabilidade	0.000001

Hipótese Nula:	C (16)=C (17)		
F-statistic	1.285.307	Probabilidade	0.000000
Chi-square	1.285.307	Probabilidade	0.000000

Hipótese Nula:	C (16)=C (18)		
F-statistic	4.401.847	Probabilidade	0.000000
Chi-square	4.401.847	Probabilidade	0.000000

Hipótese Nula:	C (17)=C (24)		
F-statistic	1.147.110	Probabilidade	0.000000
Chi-square	1.147.110	Probabilidade	0.000000

Como neste caso apenas se considera uma restrição, as estatísticas F e Wald igualam-se.

Quadro 49 – Teste de Wald à Igualdade dos Coeficientes das Variáveis de Dimensão das Empresas

Com os resultados obtidos rejeita-se a hipótese nula, ou seja, a dimensão das empresas afecta de forma diferente o valor da remuneração variável recebido pelos trabalhadores. De acordo com os resultados obtidos, também o nível hierárquico que o colaborador ocupa na empresa afecta estatisticamente o valor médio da remuneração variável. Os colaboradores do nível 4, o mais baixo na hierarquia, apresentam em média valores de remuneração variável mais baixos, face a todos os outros níveis, e o valor esperado para a remuneração variável apresenta uma relação de igual sinal com os níveis, ou seja, quanto mais elevado é o nível hierárquico maior é o valor esperado para o montante da remuneração variável. De referir que a estimativa para o coeficiente relativo aos

colaboradores do nível mais elevado é cerca de 3 vezes superior à do nível das chefias intermédias e cerca de 8 vezes superior à dos técnicos.

Apesar das diferenças observadas nas estimativas obtidas, foram realizados ainda testes de Wald para verificar se o nível funcional exerce influência diferenciada sobre o valor esperado da remuneração variável, concluindo-se que as estimativas obtidas são estatisticamente diferenciadas, rejeitando-se portanto a hipótese da igualdade das mesmas.

Prosseguindo a análise, observa-se que em média o valor da remuneração variável dos colaboradores com nível de educação superior é mais elevado em relação aos colaboradores que não possuem formação de nível superior. Note-se ainda que, pelo facto dos colaboradores terem formação de nível superior não apresenta um impacte muito positivo e de maior intensidade para as funções de níveis hierárquicos mais elevados (diferencial de coeficientes de 253 e 188, respectivamente, para os níveis 1 e 2, cerca de 2%) quando comparados com o coeficiente (479,77) para os colaboradores sem educação de nível superior e do nível hierárquico mais baixo.

Aplicando o teste de Wald, verifica-se que o coeficiente da variável dos colaboradores com educação superior é estatisticamente diferente, concluindo-se que o nível de educação tem efeito diferenciado sobre o montante médio da remuneração variável.

Esperava-se que a remuneração variável fosse mais utilizada para os colaboradores com mais idade/antiguidade, dado que as empresas já atingiram padrões de desenvolvimento, crescimento e maturidade em que não existe lugar para promoções destes colaboradores. Nestes casos, a remuneração variável assumiria um papel mais relevante, quando anteriormente, estando em aberto a possibilidade de promoção, não era equacionada a sua atribuição, em determinados lugares e áreas funcionais.

Os resultados obtidos indicam que a idade e o tempo ao serviço na empresa apresentam efeitos distintos e ambos estatisticamente significativos, à excepção da relação com o grupo de

colaboradores com idades entre os 41 e 55 anos cujo coeficiente não é estatisticamente significativo. Quanto maior é a idade do colaborador maior é a propensão para receber remuneração variável; ao passo que relativamente à antiguidade do colaborador, se passa a situação inversa. Os colaboradores mais antigos têm uma menor propensão para receberem remuneração variável, pois os colaboradores entre os 6 e 15 anos de antiguidade são os que apresentam uma estimativa para o coeficiente respectivo mais elevada relativamente a todos os outros.

Os resultados alcançados por Baker (1990) e por Gibbs (1995), relativamente à realidade inglesa, apontam para as mesmas conclusões. Contrariamente, Eriksson (2001) encontra resultados opostos com base na realidade dinamarquesa onde os colaboradores com mais anos de trabalho apresentaram uma maior probabilidade de receberem remuneração variável. É curioso verificar que os colaboradores com menos antiguidade, menos de cinco anos, apresentam uma estimativa relativamente próxima da do grupo de colaboradores com 16-25 anos. Para ambos os coeficientes recorre-se ao teste de Wald para comparar se os coeficientes são iguais entre si, chegando-se à conclusão que se deve rejeitar a hipótese nula, ou seja, a idade e a antiguidade dos colaboradores têm um efeito diferenciado sobre o valor esperado do montante da remuneração variável.

Quanto à variação das vendas, existe uma relação positiva e estatisticamente significativa para os colaboradores terem remuneração média variável mais elevada em empresas com variação positiva das vendas quando comparadas com empresas em que se regista um crescimento baixo ou negativo. Aplicando o teste de Wald para concluir sobre a igualdade dos coeficientes das variáveis verifica-se que não há diferenças estatisticamente significativas e, em média, o desempenho das empresas, medido pela variação das vendas, não exerce influência sobre o valor esperado da remuneração variável.

Relativamente à rendibilidade das vendas, existe uma relação algo ambígua, dado que a propensão para um colaborador receber remuneração variável, estatisticamente significativa, é maior nas empresas com rendibilidade elevada das vendas, mas é menor nas empresas com rendibilidade média. Nas empresas com rendibilidade negativa das vendas os colaboradores recebem em média montantes de remuneração variável superior aos das empresas com rendibilidade média. As empresas com rendibilidade elevada apresentam montantes significativamente superiores de remuneração variável comparativamente às empresas com outro perfil de rendibilidade. Utilizando o teste de Wald verifica-se que os valores dos coeficientes são estatisticamente diferentes, concluindo-se pelo efeito diferenciador do desempenho, medido pela rendibilidade das vendas, sobre o montante médio da remuneração variável.

Relativamente aos sectores de actividade, verifica-se que os colaboradores em empresas comerciais e industriais têm maior propensão para receber remuneração variável do que os das empresas do sector de serviços, sendo estatisticamente significativa tal relação. Os montantes de remuneração variável do sector do comércio são em média superiores aos verificados em qualquer um dos outros sectores, sendo no sector dos serviços onde se verificam os menores montantes. Utilizando o teste de Wald conclui-se pela diferença dos coeficientes das variáveis.

Quanto à relação entre a nacionalidade e o montante da remuneração variável verifica-se que as empresas nacionais registam maiores montantes médios de remuneração variável. Os resultados indicam que as filiais de empresas estrangeiras adoptam modelos de governação empresarial, com forte enfoque no controlo e acompanhamento das actividades, optando por remunerar com base na fixação de objectivos, e com maior probabilidade de utilização de remuneração variável, mas com atribuição de menores montantes. Estes resultados são semelhantes aos encontrados por Pereira (2003), dado que é nas empresas nacionais que existe uma maior probabilidade de os gestores

receberem uma remuneração variável igual ou superior a 15%. Utilizando o teste de Wald, chega-se à conclusão que o coeficiente da variável é estatisticamente diferente de zero.

Também no que se refere às áreas funcionais em que se situam os colaboradores, verifica-se uma relação positiva e estatisticamente significativa, ou seja, os colaboradores das áreas comerciais e administrativas têm maior propensão para receber montantes elevados de remuneração variável face aos das áreas de outras funções e de produção. Os montantes são mais elevados na área comercial e administrativa, sendo estatisticamente significativas as relações encontradas, comparativamente aos valores observados na área de produção que, sendo superior à das outras funções, não é, contudo, estatisticamente significativa. Recorre-se ao teste de Wald para análise do efeito das áreas funcionais sobre a remuneração variável, concluindo-se que os coeficientes das variáveis são estatisticamente diferentes, ou seja a área funcional onde se enquadram os colaboradores tem um efeito diferenciado sobre o montante médio da remuneração variável. Em síntese, confirma-se a maioria das hipóteses formuladas, à excepção das seguintes:

- O montante da remuneração variável diminui com a dimensão da empresa;
- O montante da remuneração variável aumenta com o crescimento das vendas da empresa;
- O montante da remuneração variável é independente da rendibilidade da empresa;
- O montante da remuneração variável é menor em empresas de serviços do que em empresas industriais;
- As empresas nacionais atribuem maiores montantes de remuneração variável do que as filiais de empresas estrangeiras;
- O montante de remuneração variável é independente da idade e da antiguidade dos colaboradores.

O quadro 50 resume os resultados encontrados comparativamente aos formulados nas hipóteses testadas.

Hipóteses testadas e principal literatura relacionada	Variáveis usadas	Sinais esperados	Resultados
1-a) A probabilidade de um colaborador receber remuneração variável está negativamente relacionada com a dimensão da empresa.	NTRAB_250, NTRAB251_500, NTRAB501_1000, NTRAB1001_2000, NTRAB2001_5000,	-	-
1-b) O montante da remuneração variável recebido pelos colaboradores das empresas diminui com a dimensão da empresa.		-	-
Balkin e Gómez-Mejia (1987), Murphy (1999), Garen (1994), Schafer (1998), Jensen e Murphy (1990), Conyon e Murphy (2000), Gregg <i>et al.</i> (2005), Baker e Hall (2004), Schwalback (2001), Core <i>et al.</i> (2001, 2002), Aggarwaa e Samwick (1999, 2002).			
2-a) A probabilidade de um colaborador receber remuneração variável está negativamente relacionada com o crescimento de actividade da empresa	VARSTALTA, VARSTMEDI, VARSTNEGA	-	-
2-b) O montante da remuneração variável recebido pelos colaboradores das empresas está negativamente relacionado com o crescimento da actividade da empresa.		-	+
Lazear e Oyer, 2004), Baker <i>et al.</i> (1988), (Doeringer e Pfoe, 1971), Balkin e Gómez-Mejia (1987), Baker (1994a), Murphy (1999), Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998).			
3-a) A decisão de pagar remuneração variável estão positivamente relacionado com a rentabilidade da empresa.	RDEMPALTA RDEMPMED RDEMPNEG	+	+
3-b) O montante da remuneração variável está positivamente relacionado com a rentabilidade da empresa.		+	n. d.
Jensen e Murphy (1990), Leonard (1990), Murphy (1999), Gregg <i>et al.</i> (2005), Lord e Saito (2004).			
4-a) A probabilidade de pagar remuneração variável é maior em empresas de serviços do que noutras empresas industriais	SINDUSTRIA, STCOMERC, STSERVIC	+	+
4-b) O montante da remuneração variável é maior em empresas de serviços do que em empresas industriais.		+	-
Milkovitch <i>et al.</i> (1992), Henderson e Fredrickson (1996), Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998), MacLeod e Parent (1999).			
5-a) A probabilidade de receber remuneração variável é maior nos colaboradores de filiais de empresas estrangeiras do que nos colaboradores de empresas nacionais.	MULTINAC, NACIONAL	+	+
5-b) Não se espera qualquer relação entre o montante da remuneração variável e a titularidade do capital da empresa.		n. d.	+ Nac.
Roth e O'Donnell (1996), Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998), Milkovitch e Bloom (1998), Gomez-Mejia e Balkin (1992).			
6- O montante da remuneração variável aumenta à medida que o colaborador sobe na estrutura hierárquica.	NIVEL_1, NIVEL_2, NIVEL_3, NIVEL_4, EDUSUP, EDUNACOSUP	+	+
Frey, B.e Kucher, M (1999), Lazear e Oyer (2004), Rosen (1982), Doeringer e Pfoe (1971), Calvo e Wellisz (1979), Frederiksen e Takats (2005).			
7- O montante da remuneração variável é superior na área comercial do que nas outras áreas funcionais da empresa.	ADMINISTRATIVA, COMERCIAL, PRODUCAO, OUTRASFUNC	+	+
Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998), Alchian e Demsetz (1972), Booth e Frank (1999).			
8- O montante da remuneração variável é superior na área administrativa do que na produtiva.	ADMINISTRATIVA, COMERCIAL, PRODUCAO, OUTRASFUNC	+	+
Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998).			
9- Os colaboradores com idades mais elevadas, e maior antiguidade na empresa, recebem uma maior percentagem da sua remuneração sob a forma de remuneração variável.	ANTIG5, ANTIG6_15, ANTIG16_25, ANTIG26, ID30, ID31_40, ID41_55, ID66	+	n. d.
Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998), Calvo e Wellisz (1979), Smith e Watts (1984).			

n.d.= Não definido

Quadro 50 – Determinantes da Remuneração Anual Garantida (Modelo *Tobit*)

6.4 - Comparação com os Determinantes da Remuneração Anual Garantida

O estudo empírico dos determinantes da remuneração variável das empresas portuguesas, com base na nossa amostra, apresenta limitações, dado que alguns dos factores definidos e utilizados em diversos estudos realizados, relativamente à análise dos determinantes das políticas de remuneração, não são directamente observáveis, sendo substituídos por variáveis *proxy*. Daqui resultam as seguintes implicações:

Primeiro, o verdadeiro factor em análise pode não ser o mais aconselhado, e como tal os resultados poderão não ser os mais aproximados possíveis. No que diz respeito, por exemplo, em relação às habilitações dos colaboradores, apenas se considerou o facto de terem ou não educação de nível superior. Não se considerou a existência de colaboradores com educação a nível de mestrados, de doutoramentos, ou de outros graus de pós-licenciatura, bem como também não foram tidos em consideração os diversos níveis de formação específica adquirida ao longo da vida activa. Reconhecidamente, são um factor diferenciador da habilidade, produtividade e competitividade dos diferentes colaboradores, proporcionando a identificação de diversos mercados internos de trabalho, criando diferenciação na definição das políticas de remuneração. Assim, se a educação e a formação não estão devidamente representados/identificados pela variável escolhida, e caso estejam correlacionadas com outras variáveis utilizadas (por exemplo, as empresas de capitais estrangeiros e as de maior dimensão recorrem mais à formação do que as empresas mais pequenas), então alguns dos resultados obtidos no modelo seleccionado poderão ser indevidamente interpretados.

Segundo, muitas vezes argumenta-se que a remuneração variável é uma das componentes da remuneração total e que, como tal, tem pouca relação com o desempenho e a *performance* (Gómez Mejia e Wiseman, 1996). Dado que muitas das variáveis *proxy* utilizadas para explicar a remuneração variável podem, também, ser utilizadas para explicar os determinantes da

remuneração anual garantida, caso essa evidência ocorra, então os determinantes de ambos os tipos de remuneração deverão ser coincidentes.

Assim, e de forma a aferir esta realidade estimaram-se modelos, utilizando a mesma metodologia, considerando como variáveis dependentes a remuneração anual garantida (REMANUGAR) e a proporção de remuneração variável face à remuneração anual garantida (MIXVARFIX). Através dos modelos com a remuneração anual garantida consegue-se comparar os determinantes da remuneração variável com os da remuneração anual garantida. Através dos modelos utilizando a proporção variável, em termos de percentagem, obtém-se informação sobre a importância absoluta e relativa das diversas variáveis explicativas, da remuneração variável bem como da remuneração anual garantida.

Variável Dependente: REMANUGAR

Método: ML - (TOBIT)

Amostra (ajustada): 1 28220

QML (Huber/White) erros padrão e covariância

Observações consideradas: 16718

Observações excluídas: 11502 após ajustamento

Modelo	IV		V		VI		
	Variável	Coefficiente	Desvio Padrão	Coefficiente	Desvio Padrão	Coefficiente	Desvio Padrão
ADMINISTRATIVA		11,65673	(105,8578)	-1,556914	(103,3749)	537,3081 ***	(114,5014)
COMERCIAL		-413,7385 ***	(79,7784)	-339,1286 ***	(78,1824)	-420,5925 ***	(83,2952)
PRODUCAO		-3129,792 ***	(251,5188)	-3262,095 ***	(241,3249)	-3623,026 ***	(273,2329)
ANTIG5		-1698,784 ***	(287,4585)	-1708,819 ***	(287,9508)	-1532,029 ***	(301,8746)
ANTIG6_15		818,369 ***	(160,0531)	785,8009 ***	(159,1752)	357,3279 **	(164,0713)
ANTIG16_25		792,2388 ***	(144,4849)	722,2779 ***	(141,6053)	283,7945 *	(149,0105)
EDUSUP		4226,47 ***	(171,4610)	4376,811	(140,4237)		
ID30		-845,95 ***	(308,9450)	-5613,45 ***	(308,2790)	-5591,723 ***	(316,1199)
ID31_40		-322,3276 ***	(232,6348)	-753,2059 ***	(231,3514)	-974,9558 ***	(241,1470)
ID41_55		634,4456	(214,4950)	-287,9355	(212,9630)	-560,2261 **	(223,1275)
NIVEL_1		75850,34 ***	(2.748,045)	75945,89 ***	(2.673,486)		
NIVEL_2		21972,83 ***	(809,5058)	21897,3 ***	(807,3166)		
NIVEL_3		2806,866 ***	(104,8672)	2876,927 ***	(105,5554)		
NTRAB_250		634,4456 ***	(392,1259)	939,7294 **	(373,0911)	509,4047 ***	(414,6857)
NTRAB251_500		-1300,879 ***	(308,8255)	-805,313 ***	(294,6325)	-1799,24	(315,7239)
NTRAB501_1000		1994,087 ***	(418,0277)	1359,139 ***	(349,8464)	1586,355	(445,7596)
RDEMPALTA		-1741,154	(357,3712)			-226,2107	(380,6453)
RDEMPMED		-174,2823 ***	(170,4331)			1730,747 ***	(144,9462)
STCOMERC		-4217,97 ***	(297,7314)	-3877,007 ***	(280,5534)	-4081,71 ***	(311,2958)
STSERVIC		-4596,469 ***	(327,5377)	-4090,945 ***	(323,8712)	-4828,199 ***	(340,2342)
VARSTALTA		1424,378	(215,0756)			1581,806 ***	(215,6624)
VARSTIMEDI		-90,83959 ***	(67,0367)			-68,00444	(71,2484)
MULTINAC		1059,825 ***	(182,7625)	898,8651 ***	(136,7318)	-282,6319	(175,0781)
NIV1XEDUSUP						77970,92 ***	(2.347,1900)
NIV2XEDUSUP						23778,41 ***	(909,9276)
NIV3XEDUSUP						3259,229 ***	(111,3370)
C		19,93371 ***	(0,3952)	20491,69 ***	(377,0369)	21873,47 ***	(388,7676)
R-quadrado			0,70504		0,704459		0,690493
R-quadrado ajustado			0,704616		0,704105		0,690066
S.E. de regressão			6865,441		6871,369		7032,492
Soma dos quadrados dos resíduos			7,87E+11		7,88E+11		8,26E+11
Log likelihood			-167522,4		-167584,2		-168018,6
Média log likelihood			-10,02048		-10,02418		-10,05016
Número de observações não censuradas			25220		16718		16718
Média da variável dependente			20363,72		20363,72		20363,72
Critério informativo de Akaike			20,04396		20,05086		20,1032
Critério de Schwarz			20,05551		20,06057		20,11429
Número de observações totais			16718		16718		16718

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

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

As variáveis de referência, não incluídas no modelo, são OUTRASFUNC, ANTIG26, EDUNAOSUP, ID56, NIVEL_4, NTRAB2001_5000, RDEMPNEG, INDUSTRIA, VARSTNEGA, NACIONAL.

Também foi considerado um modelo em que a característica de ser filial de empresa estrangeira não estava incluída, sendo os resultados muito semelhantes a nível de sinal dos coeficientes das variáveis explicativas, bem como da sua significância.

Quadro 51 – Determinantes da Remuneração Anual Garantida (Modelo *Tobit*)

Os resultados do modelo *Tobit* descrito anteriormente encontram-se reproduzidos no quadro anterior. Estimaram-se três modelos, tendo por base a seguinte diferenciação entre as diversas variáveis explicativas: o modelo IV considera todas as variáveis explicativas, com exclusão das variáveis de referência (de controle). De forma a concluir se as variáveis relacionadas com o desempenho têm uma influência estatisticamente significativa no comportamento das outras variáveis explicativas, no modelo V não se incluíram, para além das variáveis de referência, as seguintes variáveis: RDEMPALTA, RDEMPMED, VARSTALTA e VARSTMEDI. O modelo VI foi construído para aferir qual o efeito que o nível de educação tem sobre o nível hierárquico. Recorrendo à mesma metodologia utilizada na análise dos determinantes da remuneração variável, conclui-se que o modelo IV é o que descreve melhor o comportamento da variável dependente, verificando-se que algumas das variáveis explicativas consideradas exercem uma influência estatisticamente significativa sobre a propensão para receber remuneração anual garantida pelos colaboradores, relativamente às variáveis relacionadas com o desempenho.

Entre os diversos grupos de dimensão das empresas, os colaboradores nas empresas com mais de 501 trabalhadores têm maior propensão para receberem em média montantes mais elevados de remuneração garantida do que os que estão em empresas com dimensão entre 251-500 trabalhadores, e os coeficientes estimados apresentam ambos valores estatisticamente significativos. Confirma-se, em termos genéricos, que as empresas de maior dimensão privilegiam a escolha de remuneração base em vez de remuneração variável, dado que podem exercer mais eficientemente a supervisão e acompanhamento da *performance* das actividades. Aplicou-se o teste de Wald, admitindo-se como hipótese nula que o valor dos coeficientes dos diversos escalões de dimensão das empresas é igual, concluindo-se que os valores médios da remuneração garantida recebida pelos colaboradores dos diversos escalões de dimensão das empresas são diferentes.

O nível hierárquico que o colaborador ocupa na empresa também influencia o valor médio do montante da remuneração anual garantida. Os colaboradores do nível 4, o mais baixo na hierarquia, apresentam os valores de remuneração anual garantida mais baixos comparativamente aos colaboradores dos outros níveis, onde a remuneração anual garantida apresenta uma relação de igual sinal com os níveis hierárquicos ou seja, quanto mais elevado é o nível hierárquico maior é o montante da remuneração anual garantida.

Ter educação de nível superior aumenta a propensão de receber montantes mais elevados de remuneração anual garantida, relativamente aos colaboradores que a não têm, com coeficiente diferente de zero. De referir, também, que o facto de os colaboradores terem formação de nível superior não apresenta um impacto muito relevante e de maior intensidade para as funções de níveis hierárquicos mais elevadas (diferencial de coeficientes de 2.120 e 1.805, respectivamente, para os níveis 1 e 2, cerca de 3%) quando comparados com o coeficiente (4.226,24) para os colaboradores sem educação de nível superior e do nível hierárquico mais baixo. Tal como sucedeu para a remuneração variável, aplicando o teste de Wald, verifica-se que o coeficiente da variável dos colaboradores com educação superior é estatisticamente diferente, concluindo-se que o nível de educação tem efeito diferenciado sobre o montante médio da remuneração garantida. E a rejeição da hipótese da igualdade dos coeficientes deve resultar da diferença para o nível hierárquico mais baixo pois para os níveis 1 e 2 essa diferença não parece ser estatisticamente significativa.

Relativamente à idade e ao tempo de serviço na empresa obtêm-se efeitos distintos e ambos estatisticamente significativos. Em média, o valor da remuneração garantida aumenta com a idade do colaborador, embora se verifique que os colaboradores com idades compreendidas entre os 41 e os 55 anos apresentam montantes mais elevados, embora essa relação não seja estatisticamente significativa. Note-se que os colaboradores com idades acima dos 56 anos são os que registam os

valores mais baixos. Relativamente à antiguidade, a situação é ligeiramente diferente: os mais recentes recebem menos remuneração garantida, com os colaboradores entre os 6 e 25 anos de antiguidade a apresentarem em média montantes superiores relativamente a todos os outros. Utilizando o teste de Wald conclui-se que os coeficientes dos escalões relativos aos colaboradores com antiguidade entre os 6 e os 25 anos apresentam em média valores de remuneração garantida semelhantes. Quanto à relação entre a idade e a remuneração anual garantida verifica-se uma relação positiva e estatisticamente significativa no montante que os colaboradores recebem. Nota-se que os colaboradores com mais de 40 anos têm, em média, montantes mais elevados de remuneração garantida do que os seus colegas mais novos. No entanto, são os colaboradores com idade entre os 41-55 anos os que apresentam, em média, montantes mais elevados e não os mais idosos. Os resultados do teste de Wald mostram que a idade tem um efeito diferenciado sobre o montante médio da remuneração garantida.

No que diz respeito à variação das vendas, verifica-se uma relação positiva para as empresas com elevado crescimento das vendas, onde os colaboradores têm montantes médios mais elevados, embora não sejam estatisticamente significativos, ao passo que, em média, o valor da remuneração garantida é inferior para os colaboradores nas empresas com crescimento da actividade médio, com os colaboradores das empresas com variação das vendas negativa a receberem em média montantes superiores. Aplicando o teste de Wald verifica-se que os valores dos coeficientes são estatisticamente diferentes.

Quanto à rendibilidade das vendas, verifica-se uma relação algo inesperada, pois em média, o valor da remuneração garantida aumenta com a diminuição da rendibilidade, com os colaboradores das empresas com resultados negativos a receberem, em média, maiores montantes, sendo estatisticamente diferentes os coeficientes.

Quanto aos sectores de actividade, verifica-se que os colaboradores em empresas industriais apresentam uma maior propensão para receber remuneração anual garantida do que os colaboradores nas empresas dos outros sectores, sendo estatisticamente significativa a relação. Em média, os montantes de remuneração garantida dos colaboradores do sector dos serviços são os mais reduzidos, embora não sejam estatisticamente diferentes dos praticados no sector do comércio, que se verificou apresentarem coeficientes semelhantes.

Quanto à relação entre a nacionalidade e a remuneração anual garantida, os resultados sugerem que é nas empresas nacionais que se verificam, em média, os menores montantes. As empresas filiais de empresas estrangeiras adoptam modelos de governação empresarial, com forte enfoque no controlo e acompanhamento das actividades, preferindo remunerar com salário fixo, eficiente.

No que se refere às áreas funcionais, os colaboradores das áreas comerciais e de produção apresentam uma menor propensão para receber remuneração anual garantida face aos seus colegas de outras áreas funcionais. Assim, em média os montantes são mais elevados nas áreas administrativas e nas outras funções, embora a relação não seja estatisticamente significativa para a área administrativa. Através de testes de Wald conclui-se que os coeficientes não são iguais entre si, pelo que a área funcional tem um efeito diferenciado sobre o montante médio da remuneração garantida.

6.5 - Comparação com os Determinantes da Proporção da Remuneração Variável

Relativamente ao rácio (proporção) da remuneração variável sobre a remuneração anual garantida, estimaram-se três modelos cujos resultados do modelo *Tobit* se encontram reproduzidos no quadro 52. Assim, é possível compreender se os valores absolutos encontrados se verificam em termos percentuais, tendo como parâmetros de análise as variáveis anteriormente definidas.

Variável Dependente: MIXVARFIX

Método: ML - (TOBIT)

Amostra (ajustada): 23 27292

QML (Huber/White) erros padrão e covariância

Observações consideradas: 6595

Observações excluídas: 20675 após ajustamento

Modelo	VII		VIII		IX	
	Variável	Coefficiente	Desvio Padrão	Coefficiente	Desvio Padrão	Coefficiente
ADMINISTRATIVA	-44,59747 ***	(9,0086)	-35,83446 ***	(8,9556)	-36,65694 ***	(8,9561)
COMERCIAL	75,57491 ***	(9,0957)	81,6968 ***	(9,1778)	81,76595 ***	(9,1682)
OUTRASFUNC	-58,11599 ***	(9,4519)	-55,05303 ***	(9,4872)	-54,9862 ***	(9,4797)
ANTIG5	-5,527399	(10,4912)	-0,863913	(10,4699)	-1,020131	(10,4665)
ANTIG6_15	23,3333 ***	(7,5392)	26,30556 ***	(7,4736)	27,1869 ***	(7,4207)
ANTIG16_25	16,46722 ***	(4,8979)	18,30451 ***	(4,8668)	19,00678 ***	(4,8409)
ID30	-18,55508 *	(11,0287)	-36,96348 ***	(11,2791)	-37,56052 ***	(11,2597)
ID31_40	9,874961	(9,2220)	2,078499	(9,2213)	1,475424	(9,2202)
ID41_55	-2,786428	(5,1220)	-5,53964	(5,1602)	-5,634189	(5,1632)
NACIONAL	43,07682 ***	(4,8921)	44,84435 ***	(5,0264)	42,88466 ***	(4,6662)
NIVEL_1	89,97682 ***	(13,0886)	216,0981 ***	(23,0937)		
NIVEL_2	43,21537 ***	(5,9541)	85,38034 ***	(7,7545)		
NIVEL_3	38,03015 ***	(5,0614)	50,74642 ***	(5,5118)		
EDUSUP	-11,29952 **	(4,8471)	-5,645468	(4,9012)		
NTRAB_250	137,7801 ***	(14,4381)	136,7858 ***	(14,2510)	137,5616 ***	(14,3361)
NTRAB251_500	30,8352 ***	(10,5979)	29,75259 ***	(10,5541)	30,51709 ***	(10,5409)
NTRAB501_1000	-365,4542 ***	(26,1893)	-360,3641 ***	(25,9862)	-359,0923 ***	(26,0137)
RDEMPALTA	540,1398 ***	(55,3077)	528,8696 ***	(55,9024)	530,5847 ***	(55,9454)
RDEMPMED	-32,42963	(40,6506)	-43,78716	(41,5977)	-41,97409	(41,6872)
STCOMERC	290,2561 ***	(16,8482)	295,5972 ***	(16,7565)	295,1479 ***	(16,7217)
STSERVIC	-33,6082 ***	(12,8300)	-48,02421 ***	(13,5494)	-47,36064 ***	(13,6174)
VARSTALTA	195,409 ***	(18,3602)	202,7304 ***	(18,3053)	202,0615 ***	(18,2994)
VARSTMEDI	226,2453 ***	(18,6161)	232,4653 ***	(18,5907)	231,9747 ***	(18,5936)
REMANUGAR			-1,649811 ***	(0,2417)	-1,690785 ***	(0,2382)
NIV3XEDUSUP					50,05615 ***	(5,4729)
NIV2XEDUSUP					84,14758 ***	(7,7675)
NIV1XEDUSUP					216,2174 ***	(23,0784)
C	-93,10307 *	(48,4318)	-54,77397	(49,6056)	-56,89288	(49,7230)
R-quadrado		0,397224		0,402469		0,40234
R-quadrado ajustado		0,395022		0,400195		0,400157
S.E. de regressão		168,5944		167,872		167,8773
Soma dos quadrados dos resíduos		1,87		1,85		1,85
Log likelihood		-43267,54		-43244,26		-43244,84
Média log likelihood		-6,560658		-6,557128		-6,557216
Número de observações não censuradas		6595		6595		6595
Média da variável dependente		155,6981		155,6981		155,6981
Critério informativo de Akaike		13,1289		13,12214		13,12201
Critério de Schwarz		13,15465		13,14893		13,14777
Número de observações totais		6595		6595		6595

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

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

As variáveis de referência, não incluídas no modelo, são PRODUCAO, ANTIG26, ID56, MULTINAC, NIVEL_4, EDUNAOSUP, NTRAB2001_5000, RDEMPNEG, INDUSTRIA, VARSTNEGA.

Também foi considerado um modelo em que se considerou empresas com maior dimensão (1001_2000 trabalhadores), e onde o sinal do coeficiente estava de acordo com a tendência esperada, ou seja maior dimensão, maior propensão para a proporção da remuneração variável ser mais elevada face a empresas de média dimensão, sendo estatisticamente significativo (a 5%), dado que nas maiores e mais pequenas empresas este rácio é superior.

Quadro 52 – Determinantes da Proporção da Remuneração Variável sobre a Remuneração Anual Garantida (Modelo *Tobit*)

Os resultados do modelo *Tobit* encontram-se reproduzidos no quadro anterior. Na estimativa dos três modelos considerou-se a seguinte diferenciação entre as diversas variáveis explicativas: o modelo VII considera as diversas variáveis explicativas, com exclusão das variáveis de referência. De forma a concluir se as variáveis relacionadas com o desempenho têm uma influência significativa no comportamento das outras variáveis explicativas, no modelo VIII não se incluíram, para além das variáveis de referência, as seguintes variáveis: RDEMPALTA, RDEMPMED, VARSTALTA e VARSTMEDI. O modelo IX foi construído para analisar qual o efeito que o nível de educação tem sobre o nível hierárquico. Querendo verificar se existe ou não uma grande diferença nos montantes médio da proporção, recorre-se ao teste de Wald para concluir se os coeficientes destas variáveis *proxy* do desempenho são estatisticamente diferentes. A propensão para um colaborador ter uma proporção de remuneração variável face à remuneração garantida não apresenta uma tendência clara, quando relacionada com a dimensão da empresa, embora os resultados apontem para maiores valores de uma proporção elevada nas empresas de menor dimensão (até 500 trabalhadores).

O nível funcional que o colaborador tem na empresa também afecta a propensão dos valores da proporção de remuneração. O nível 4, o mais baixo na hierarquia apresenta, em média, menores valores da proporção variável face a todos os outros níveis, existindo uma relação de igual sinal com os níveis, ou seja, quanto mais elevado são os níveis hierárquicos, maior é a proporção da remuneração variável sobre a remuneração anual garantida. Note-se, que se verificaram resultados semelhantes no que diz respeito à remuneração variável, em termos nominais.

Em média o valor da proporção variável diminui à medida que o nível de educação aumenta. Este resultado pode ser explicado pelo facto de o montante da remuneração garantida dos colaboradores com educação superior apresentar um peso superior e com um coeficiente muito elevado face aos valores apurados no modelo, ao passo que o coeficiente do modelo estimado para

a remuneração variável, embora positivo, não apresenta coeficientes tão elevados. Assim, os colaboradores com educação de nível superior apresentam uma proporção variável baixa, relativamente aos colaboradores que não têm formação de nível superior, com coeficiente diferente de zero. Note-se, ainda, que os colaboradores com formação de nível superior apresentam um impacto muito positivo e de maior intensidade para as funções de níveis hierárquicos mais elevados (diferencial de coeficientes de 126 e 41, respectivamente, para os níveis 1 e 2, cerca do dobro). Para o nível três a diferença é menor, mas mantém-se como estatisticamente significativa, assim como para os outros níveis.

A idade e o tempo ao serviço na empresa apresentam efeitos semelhantes e ambos significativos, à excepção da relação com o grupo de colaboradores com idades entre os 31 e 40 anos, e 41 e 55 anos em que não é estatisticamente significativa. É nas idades intermédias, dos 31-40 anos, que os colaboradores apresentam, em média, valores de proporção variável mais elevados, contrariamente ao verificado para os colaboradores mais jovens, que apresentam valores inferiores. Os colaboradores mais antigos têm, em média, maiores valores de proporção variável, embora os colaboradores entre os 6 e 15 anos de antiguidade sejam os que apresentam montantes percentuais superiores a todos os outros. Os resultados do teste de Wald mostram que a antiguidade tem um efeito diferenciado sobre o montante médio da remuneração garantida.

Relativamente à variação das vendas, verifica-se uma relação positiva e significativa, dado que a propensão para um colaborador ter proporção variável elevada é estatisticamente significativa, sendo maior nas empresas com variação positiva das vendas. Em média os valores são superiores para os colaboradores que se situam em empresas que apresentam um crescimento médio da sua actividade, ao passo que os colaboradores em empresas com diminuição das vendas são os que apresentam menores valores.

Quanto à rendibilidade das vendas, regista-se uma relação algo ambígua, dado que a propensão para um colaborador apresentar proporção variável elevada é estatisticamente significativa com maiores valores nas empresas com rendibilidade elevada das vendas, mas apresenta valores inferiores nas empresas com rendibilidade média. Assim, os colaboradores em empresas com rendibilidade negativa apresentam, em média, maiores valores de proporção variável do que os das empresas com rendibilidade média (positiva).

Quanto aos sectores de actividade verifica-se que os colaboradores em empresas comerciais e industriais apresentam, em média, maiores valores de proporção variável, verificando-se que os coeficientes são estatisticamente diferentes.

Quanto à relação entre a nacionalidade e a existência de proporção variável verifica-se que, em média, os colaboradores nas empresas nacionais apresentam maiores valores de proporção variável, apresentando-se o coeficiente estatisticamente significativo.

No que se refere às áreas funcionais verifica-se que os colaboradores das áreas comerciais têm, em média, maiores valores de proporção variável, sendo estatisticamente significativa a relação encontrada.

6.6 - Determinantes dos Diversos Tipos de Remuneração do Indivíduo Padrão

De forma a haver uma consistência comparativa entre os diversos determinantes caracterizadores da atribuição de remuneração variável, suficientemente clara, procedeu-se à estimação de modelos, tendo por base a mesma metodologia, para a caracterização dos determinantes para o indivíduo padrão, sendo consideradas como variáveis de referência as mais representadas na amostra, para cada grupo de variável independente, e com base nos resultados apurados na análise descritiva dos dados, anteriormente efectuada.

Variável Dependente: Colaborador Médio ⁽¹⁾

Método: ML - (TOBIT)

Amostra (ajustada): 23 27292

Observações consideradas: 6595

Observações excluídas: 20675 após ajustamento

QML (Huber/White) erros padrão e covariância

Amostra (ajustada): 23 27292

Observações consideradas: 6595

Observações excluídas: 20675

QML (Huber/White)

Amostra (ajustada): 1 28220

Observações consideradas: 16718

Observações excluídas: 11502

QML (Huber/White)

Modelo	VARIREAL X		MIXVARFIX XI		REMANUGAR XII	
Variável	Coefficiente	Desvio Padrão	Coefficiente	Desvio Padrão	Coefficiente	Desvio Padrão
NIVEL_1	16122,41 ***	(878,4685)	89,97682 ***	(13,0886)	75851,56 ***	(2.745,552)
NIVEL_2	5076,387 ***	(215,5058)	43,21537 ***	(5,9541)	21978,41 ***	(809,5787)
NIVEL_3	1954,806 ***	(102,4096)	38,03015 ***	(5,0614)	2807,437 ***	(104,8725)
NACIONAL	1036,648 ***	(125,1888)	43,07682 ***	(4,8921)	-1059,483 ***	(182,7634)
EDUNAOSUP	-495,7707 ***	(118,3551)	11,29952 **	(4,8471)	-4225,689	(171,4534)
VARSTNEGA	-2860,135 ***	(303,4975)	-226,2453 ***	(18,6161)	90,27062	(67,0359)
VARSTALTA	-232,6127 *	(139,9290)	-30,83623 ***	(6,0750)	1517,554 ***	(203,6473)
RDEMPALTA	7654,965 ***	(714,8984)	572,5694 ***	(34,8070)	-1561,66 ***	(345,1994)
RDEMPNEG	1267,055 **	(723,6342)	32,42963	(40,6506)	174,5656	(170,4443)
ADMINISTRATIVA	-2300,778 ***	(105,2520)	-120,1724 ***	(4,2478)	426,0748 ***	(102,2030)
PRODUCAO	-2659,533 ***	(231,3816)	-75,57491 ***	(9,0957)	-2715,288 ***	(244,8124)
OUTRASFUNC	-2937,064 ***	(137,0163)	-133,6909 ***	(5,1932)	414,1733 ***	(79,7775)
SINDUSTRIA	2656,718 ***	(300,9206)	33,6082 ***	(12,8300)	4603,767 ***	(327,5086)
STCOMERC	6712,523 ***	(464,6048)	323,8643 ***	(19,5815)	387,3712	(357,1596)
ID30	-2311,761 ***	(274,3050)	-15,76865	(9,7850)	-5184,575 ***	(225,6186)
ID31_40	-611,4766 ***	(193,5459)	12,66139 *	(7,5632)	-523,7558 ***	(94,3497)
ID56	147,1039 ***	(131,8537)	2,786428	(5,1220)	322,9477	(214,5079)
ANTIG5	-527,799 ***	(181,9996)	-28,8607 ***	(8,6110)	-2489,369 ***	(252,5279)
ANTIG16_25	-431,7158 **	(183,2258)	-6,866073	(7,3554)	26,64427	(90,5476)
ANTIG26	-1001,948 ***	(183,7589)	-23,3333 ***	(7,5392)	-792,756 ***	(144,4846)
NTRAB_250	1533,966 ***	(327,3476)	137,7801 ***	(14,4381)	625,772	(392,0530)
NTRAB251_500	410,7256	(265,2493)	30,8352 ***	(10,5979)	-1308,387 ***	(308,8142)
NTRAB501_1000	-5972,332 ***	(555,7561)	-365,4542 ***	(26,1893)	1983,258 ***	(417,9871)
C	3201,306 ***	(233,5930)	151,9266 ***	(9,7524)	21550,19 ***	(219,5896)
R-quadrado		0,481699		0,397224		0,705055
R-quadrado ajustado		0,479806		0,395022		0,704631
S.E. de regressão		3612,655		168,5944		6865,261
Soma dos quadrados dos resíduos		8570000000		187000000		7,87E+11
Log likelihood		-63351,88		-43267,54		-167522,4
Média log likelihood		-9,606047		-6,560658		-10,02048
Número de observações não censuradas		6595		6595		16718
Média da variável dependente		3781,907		155,6981		20363,72
Critério informativo de Akaike		19,21968		13,1289		20,04396
Critério de Schwarz		19,24543		13,15465		20,05551
Número de observações totais		6595		6595		16718

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

Assim, as variáveis de referência, não incluídas no modelo, são NIVEL_4, MULTINAC, EDUSUP, VARSTMEDI, RDEMPMED, COMERCIAL, STSERVIC, ID41_55, ANTIG16_25, NTRAB2001_5000.

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

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

Quadro 53 – Determinantes da Remuneração para o Colaborador “Médio” (Modelo *Tobit*)

Os resultados do modelo *Tobit* descrito anteriormente encontram-se reproduzidos no quadro anterior. Efectuaram-se três modelos, para o mesmo tipo de colaborador "padrão", considerando-se as três variáveis dependentes: remuneração variável – modelo X, proporção da remuneração variável sobre o montante da remuneração anual garantida – modelo XI e remuneração anual garantida – modelo XII. Espera-se encontrar factores diferenciadores, através dos valores e sinais dos coeficientes das variáveis explicativas nas diversas equações regressoras obtidas nos modelos em análise.

Com base nos resultados obtidos, o nível hierárquico do colaborador de referência está positivamente relacionado sendo estatisticamente significativo, para qualquer das variáveis dependentes, nos níveis superiores, onde se obtêm valores mais elevados em relação aos outros níveis.

Quanto ao efeito da titularidade do capital, o facto de ser uma empresa nacional apresenta resultados diferenciados. Para a remuneração variável, os resultados sugerem maiores valores para os colaboradores em empresas nacionais, ao passo que as empresas multinacionais apresentam uma maior propensão para a existência de remuneração anual garantida.

De acordo com os resultados obtidos, o nível de educação do colaborador de referência está positivamente relacionado com ambos os tipos de remuneração, sendo estatisticamente significativo para a remuneração variável, mas apresenta valor estatisticamente não significativo para a remuneração anual garantida. Conforme anteriormente referido, os valores da proporção variável apresentam-se superiores para os colaboradores sem educação superior, dado que a remuneração anual garantida apresenta um maior diferencial relativo face aos valores da remuneração variável.

O efeito da variação das vendas também apresenta resultados diferenciados. Para a remuneração variável, os resultados sugerem uma relação positiva, ou seja, o colaborador de

referência tem, em média maiores valores de remuneração variável do que os colaboradores em empresas com variação das vendas elevada ou negativa, ao passo que os valores da remuneração anual garantida são precisamente os menores para as empresas com pior desempenho da evolução das vendas. São também os colaboradores das empresas com variação média das vendas os que apresentam maiores valores médios de proporção variável.

Quanto à rentabilidade das vendas, verifica-se uma relação estatisticamente significativa para a remuneração variável, onde o colaborador de referência apresenta menores valores, ao passo que para a remuneração anual garantida os valores são menores, em média, para os colaboradores em empresas com rentabilidade elevada, sendo a relação estatisticamente significativa.

Como era de esperar, o colaborador de referência, da área comercial, apresenta uma relação positiva e estatisticamente significativa, com uma maior propensão para ter remuneração variável. Relativamente à remuneração anual garantida verifica-se que, em média, os valores apenas são superiores aos atribuídos aos colaboradores da área de produção. No que se refere à proporção variável, os valores são superiores para o colaborador de referência (área comercial). Verifica-se que os colaboradores da área comercial apresentam componentes variáveis da remuneração total superiores aos pertencentes a outras áreas funcionais.

Quanto aos sectores de actividade e idade dos colaboradores, as relações são semelhantes para todas as variáveis dependentes, bem como o sinal dos coeficientes.

Relativamente à antiguidade, o colaborador de referência (entre 6-15 anos) apresenta uma relação estatisticamente significativa, com maiores valores médios de remuneração variável, apresentando, também uma proporção variável superior. Com respeito à remuneração anual garantida, verifica-se uma situação semelhante, à excepção dos colaboradores com antiguidade compreendida entre os 16-25 anos, embora esta relação não seja estatisticamente significativa.

Por sua vez, o efeito da dimensão da empresa, apresenta resultados diferentes para as variáveis em análise. Os resultados indicam que, face à remuneração variável, o colaborador padrão (em empresa com mais de 1.001 trabalhadores) tem uma relação negativa, estatisticamente significativa (para as empresas entre 251-500 trabalhadores não é estatisticamente significativa), apresentando, em média, menores montantes de remuneração variável do que os colaboradores nas pequenas empresas, ao passo que, para a remuneração anual garantida, estas duas dimensões de empresas apresentam sinais contrários e relações estatísticas opostas.

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

Quadro 54 – Comparação dos Determinantes da Remuneração

7- Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos confirmam, na generalidade, as hipóteses sobre os determinantes da remuneração variável apresentadas na secção 4.3 – *Pressupostos e Hipóteses*.

Os colaboradores de empresas de maior dimensão têm uma menor probabilidade de receberem remuneração variável comparativamente com os colaboradores de empresas mais pequenas. Se, conforme esperado, as maiores empresas dispõem de meios e estruturas mais elaboradas que lhes permitem desenvolver actividades de supervisão, monitorização e controlo das funções da estrutura hierárquica da organização (Ortín-Ángel e Salas-Fumás, 1998), então os resultados obtidos confirmam as previsões de que a existência de melhores condições de controlo e supervisão aumentam a probabilidade de atribuição de remuneração eficiente (fixa) (Murphy, 1999; Baker e Hall, 2004; Balkin e Gómez-Mejia, 1987), em detrimento da remuneração variável, baseada no desempenho. Confirma-se também que, em média, os colaboradores de empresas de menor dimensão têm maiores montantes de remuneração variável (Schwalbach, 2001; Aggarwal e Samwick, 1999 e 2002).

Outra hipótese previa que as empresas com maior crescimento e/ou pertencentes a sectores em expansão apresentassem uma estrutura salarial predominantemente baseada em remuneração anual garantida, com baixa incidência de remuneração variável. Os resultados apurados confirmam como Booth e Frank (1999) e Lazear (2000) que os colaboradores das empresas com fraco crescimento das suas vendas têm uma menor parcela de remuneração variável comparativamente às empresas com elevado expansão. Este resultado não é, porém, confirmado num estudo a sobre a Austrália e o Japão (Benson e Brown, 2000). No entanto, o montante da remuneração variável, nas empresas que a praticam, independentemente do efeito de substituição entre remuneração variável e promoção, é mais elevado para os colaboradores em empresas com crescimento elevado do que nas outras empresas.

Relativamente à rendibilidade, espera-se que as empresas com rendibilidade superior (*ex-post*) apresentem uma maior atribuição de remuneração variável, e que o montante seja superior ao das outras empresas com rendibilidade média ou negativa. Tal como sucedeu em diversos outros trabalhos (Jensen e Murphy, 1990; Leonard, 1990 e Murphy, 1999), os resultados são algo contraditórios, uma vez que as empresas com elevada rendibilidade apresentam uma relação positiva, com idênticos resultados ao estudo de Lord e Saito (2004), mas as empresas com rendibilidade média positiva apresentam uma relação negativa. Assim, não sendo claro o montante de remuneração variável atribuído relativamente à rendibilidade das empresas, verifica-se, surpreendentemente, que nas empresas que a consideram, são as empresas com pior desempenho as que maiores montantes atribuem. Este resultado sugere que o agravamento de custos provocado pela remuneração variável, num contexto macroeconómico adverso, contribuiu para os maus resultados das empresas que favoreceram este modelo de remuneração.

Todavia e com base em Bebchuck *et al.* (2002 e 2003), estes resultados sugerem muito do oportunismo que os gestores utilizam para enriquecerem à custa das empresas mesmo que o seu desempenho contribua para a destruição de valor. Uma outra realidade poderá estar por detrás desta situação, também referida por Bebchuck *et al.* (2002 e 2003), e que diz respeito à influência sobre os membros dos conselhos de administração, nomeadamente nas filiais de empresas estrangeiras. A definição de objectivos da casa mãe, através da opção por vantagens fiscais com localização de prejuízos em regiões com níveis inferiores de fiscalidade, ou por interesses pessoais das chefias da casa mãe, caso não exista o conceito de resultado consolidado, poderá conduzir a situações de *Transfer Pricing*. Nesta situação, cria-se a ilusão de rendibilidade no nível imediatamente superior, através das transacções realizadas entre empresas do grupo. Os responsáveis da casa mãe aceitam que os responsáveis da filial recebam remuneração variável pelo resultado negativo gerado localmente, que aparentemente cria resultados positivos na casa mãe,

criando condições para atribuição de remuneração variável. Mais uma vez se está perante oportunismo por parte do gestor, prejudicando a empresa.

As diferenças provenientes da tecnologia industrial, e em particular, o facto de a maioria das empresas nacionais apresentarem um elevado rácio de mão-de-obra face aos valores de capital investido, comparativamente com outros países europeus, ou mais ainda, com a realidade norte americana, onde foi efectuada a maioria dos trabalhos sobre políticas de remunerações, poderá explicar o resultado contrário ao esperado. Esperava-se que o sector da indústria transformadora apresentasse uma menor propensão à utilização da remuneração variável e que o montante da remuneração variável nessas empresas fosse inferior ao das empresas dos outros sectores de actividade, sob a argumentação de que estariam em ambientes de forte programabilidade de tarefas, e de fácil acompanhamento dos resultados finais (Ortín-Ángel e Salas-Fumás,1998). Contrariamente, as empresas de serviços estariam numa situação oposta, e justificariam, teoricamente, uma maior probabilidade de utilizarem a remuneração variável em vez de salários eficientes (Milkovitch *et al.*, 1992; Henderson e Fredrickson, 1996) de forma a motivar os colaboradores, face à dificuldade de acompanhamento e reconhecimento da complexidade e variabilidade de tarefas de muito difícil acompanhamento dos resultados finais (Ortín-Ángel e Salas-Fumás,1998).

A existência de um tecido empresarial nacional com forte incidência em indústrias de mão-de-obra intensiva, em detrimento de capital fixo, poderá ser a razão para a existência de remuneração variável no sector da indústria com um peso superior ao esperado. Os resultados mostram que as empresas de serviços apresentam uma maior probabilidade de atribuição de remuneração variável, mas as empresas do sector do comércio atribuem maiores montantes, e as empresas de serviços apresentam os menores montantes. Entre as empresas com remuneração variável, o sector do

comércio apresenta os montantes mais elevados, tal como se verificou nos trabalhos de Ortín-Ángel e Salas-Fumás (1998) e de Booth e Frank (1999).

Confirma-se que as filiais de empresas estrangeiras apresentam uma relação positiva com a remuneração variável: os colaboradores das filiais de empresas estrangeira apresentam uma maior probabilidade para receberem remuneração variável do que os colaboradores das empresas nacionais. Por outro lado, nas empresas que utilizam remuneração variável, os montantes recebidos pelos colaboradores em filiais de empresas estrangeiras não diferem significativamente dos dos colaboradores em empresas nacionais. Este resultado sugere que há uma sensibilização para as alternativas de modelo de remuneração, embora as características da governação empresarial e da cultura predominante em Portugal, com forte aversão ao risco e baixo nível de individualismo, na escala de Hofstede (1990), sugiram a definição de um modelo com predominância de remuneração fixa. A distância e as diferenças culturais conduzem a uma maior utilização da remuneração variável como mecanismo de alavancagem do desempenho e motivação, dada a maior dificuldade de acompanhamento e controlo (Roth e O'Donnell, 1996). Tudo indica que, com as actuais possibilidades de comunicação, recorrendo a ferramentas baseadas em plataformas electrónicas, com redes de comunicação globais internas e externas, estas empresas globais, conseguem utilizar sistemas de controlo de gestão e de acompanhamento, onde a distância e a cultura local acabam por se esbater, conseguindo a empresa implementar um verdadeiro mercado interno de trabalho, independentemente das localizações e distâncias físicas. Neste sentido, é de prever, num futuro próximo, uma realidade mais uniforme e global, contrariamente ao que sucedia anteriormente, em que se registava uma falha do mercado interno de trabalho, dado o custo ou impossibilidade de uso destas ferramentas aplicadas à gestão. A proximidade e a desmaterialização destes sistemas de controlo de gestão e de acompanhamento do sistema de informação representam um forte contributo para um conceito de gestão mais

despersonalizado. Entre as empresas que utilizam remuneração variável, o montante é mais elevado para os colaboradores que se situam em empresas nacionais.

Relativamente aos níveis funcionais (hierárquicos), as diversas teorias sobre remuneração variável antecipam uma relação positiva quer na probabilidade de receber como no montante da remuneração variável. Os resultados confirmam a teoria (Calvo e Wellisz, 1979; Lazear e Oyer, 2004; Rosen, 1982) dado que a propensão dos colaboradores para receberem remuneração variável aumenta com o nível hierárquico, verificando-se, quer para os montantes em valor nominal, quer para a proporção da remuneração variável face à remuneração anual garantida. Confirma-se que nas posições mais elevadas, com menores possibilidades de promoção, a remuneração variável tem um peso mais elevado que nas restantes categorias profissionais. Por outro lado, o peso da remuneração variável para os executivos de posições mais elevadas pode também reflectir a necessidade de obter maior alinhamento entre os interesses de gestores e accionistas.

Os valores apurados relativamente à proporção da remuneração variável mostram que os montantes nominais e a proporção da remuneração variável face à remuneração anual garantida são superiores, com valores na ordem dos 20% para os colaboradores em funções de topo, face a uma média global de 14%. Estes resultados sugerem a capacidade preditiva da teoria de agência para os níveis hierárquicos mais altos, mas é menos preditiva para os níveis inferiores. A menor associação entre remuneração variável e desempenho da empresa pode resultar de problemas de oportunismo e desleixo individual (*free rider problem*). Os colaboradores nestes níveis podem apresentar dificuldades na relação entre o aumento do seu esforço e o aumento da remuneração variável.

Conforme esperado (Ortín-Ángel e Salas-Fumás, 1998; Booth e Frank, 1999), verifica-se uma relação positiva entre remuneração variável e a área comercial e de vendas, sendo esta a área que apresenta uma maior propensão para colaboradores receberem remuneração variável. Os

colaboradores da área de marketing e vendas dos níveis inferiores (remuneração mensal inferior a € 500), apresentam uma proporção superior ao registado para os lugares mais elevados das empresas, contrariamente ao que se verifica nas outras áreas funcionais, onde quanto mais elevado é o nível salarial nominal, maior é a proporção.

Relativamente à existência de remuneração variável dos colaboradores da área administrativa, confirma-se que é superior à dos colaboradores da área de produção, indiciando que os processos de produção mais estruturados que os das funções das áreas administrativas. A supervisão é mais fácil, e a preferência por salários eficientes é a forma de conseguir a motivação e desempenho dos colaboradores desta área (Ortín-Ángel e Salas-Fumás, 1998), facto que se confirma pela existência de uma proporção superior para os colaboradores com vencimentos superiores.

No que se refere à idade dos colaboradores, conforme previsto (Smith e Watts, 1984), confirma-se que os colaboradores mais velhos têm maior propensão para receber remuneração variável, o que permite compensar as suas menores possibilidades de promoção. Os colaboradores com mais idade e simultaneamente mais recentes nas empresas apresentam os montantes mais elevados de remuneração variável, sugerindo o custo elevado e necessidade de compensação variável de gestores de topo recrutados no exterior, como é típico em processos de sucessão. Considerando, adicionalmente, o nível hierárquico verifica-se que, os colaboradores com mais idade, com menos anos de antiguidade nessas empresas e em lugares de topo apresentam os montantes mais elevados. Esta constatação sugere que estes novos colaboradores, já com uma certa idade e experiência, recrutados directamente no mercado externo de trabalho obtêm remunerações mais elevadas que os quadros promovidos internamente. Diversos estudos (Eriksson, 2001; Ortín-Angel e Salas-Fumás, 1998; Blanchflower e Oswald, 1998) obtiveram resultados equivalentes, optando estas empresas por não promover internamente quadros ou chefias. Esta realidade, associada a filiais de empresas estrangeiras, poderá indiciar uma certa

precariedade de permanência temporal das empresas, face à existência de países alternativos, levando à deslocalização de empresas, justificando a existência de colaboradores com idade avançada em lugares de topo, com poucos anos de serviço. Note-se que a antiguidade do colaborador apresenta uma relação de sinal negativo com a remuneração variável, deixando como pressuposto que, existindo possibilidades de promoção, as empresas utilizam este mecanismo complementarmente à remuneração variável, funcionando como incentivo ao desempenho e motivação, conforme previsto (Ortín-Ángel e Salas-Fumás, 1998 e Eriksson, 2001). O impacto de um ano adicional na idade apresenta um efeito marginal superior ao de um ano na antiguidade, na remuneração variável.

Um dos objectivos deste trabalho é identificar os determinantes que influenciam a escolha do sistema de remuneração das empresas portuguesas e os determinantes do montante da remuneração variável, nas situações em que aquela se verifique. Com base no quadro 54, resumindo os resultados dos modelos estimados, verifica-se que as duas decisões são determinadas por modelos diferentes. Por exemplo, a probabilidade de os colaboradores receberem remuneração variável está negativamente relacionada com a dimensão das empresas (tal como em Balkin e Gómez-Mejia, 1987), embora não apresente uma tendência clara face ao montante da remuneração anual garantida. Também os determinantes relativos às variáveis, rendibilidade, nacionalidade, *performance* das empresas e áreas funcionais não têm um efeito uniforme sobre a remuneração variável.

8 - Sumário e Conclusões

Existe um grande volume de trabalhos empíricos sobre a remuneração dos gestores. No entanto estes trabalhos baseiam-se predominantemente nos gestores de topo, na teoria da agência e na aplicação a empresas de capitais dispersos oriundas de países anglo-saxónicos.

Recentemente, foi feita a tentativa de integrar outras explicações dos modelos de remuneração, com destaque para a teoria do mercado interno de trabalho com inclusão de níveis hierárquicos inferiores, alargando a esfera geográfica de aplicação.

Embora tenham contributos significativos, estes estudos não conseguiram incluir as dimensões de *performance*, financeira e de crescimento, uma das questões centrais da literatura da remuneração variável. Verifica-se que os dados de *performance* das empresas estão ausentes da maioria dos estudos, mesmo quando os dados são recolhidos junto dos colaboradores. Os trabalhos que incluem esta variável tendem a concentrarem-se em *proxies* aproximativas.

8.1 - Conclusões

Este estudo assenta nos contributos anteriores para alargar os campos de aplicação a uma pequena economia aberta, com forte peso de empresas familiares e de filiais de empresas estrangeiras, com um mercado de capitais emergente e legislação laboral de alguma rigidez, com inclusão de dados relativos à *performance* empresarial.

Este é o primeiro trabalho que investiga os determinantes da remuneração em Portugal, utilizando informação relativa aos colaboradores bem como a características das empresas que até hoje não tinha sido possível obter, nomeadamente a informação relativa aos diversos níveis funcionais, remuneração variável e fixa e variáveis relativas à medição da *performance* das empresas.

Os desajustamentos entre a prática salarial óptima e a que se verifica resultam de dois factores: conhecimento limitado da relação entre remuneração e criação de valor da empresa (*performance*) e predomínio da decisão por parte do agente cujos interesses podem divergir dos dos detentores de capital das empresas. Este estudo procura contribuir para a redução deste problema, ajudando a clarificar os determinantes das políticas de remuneração e o seu contributo para a *performance* das empresas.

Para determinar os factores que levam as empresas a usar remuneração variável deverão ser utilizados modelos diferenciados e modelos específicos para determinar quais as variáveis que influenciam o montante dessa parcela da remuneração. O presente trabalho incluiu esse objectivo, tendo-se obtido resultados que mostram que os determinantes das diferentes decisões não assentam nos mesmos pressupostos.

Os principais resultados obtidos são os seguintes:

Primeiro, as empresas mais pequenas têm uma maior probabilidade de utilizar remuneração variável. Estes resultados são semelhantes aos de Brown (1990), com base em empresas americanas, que encontrou também uma relação negativa entre dimensão da empresa e remuneração variável. Quanto à relação entre a remuneração de base e a dimensão verifica-se que os colaboradores em pequenas e médias empresas recebem maiores montantes.

Segundo, a probabilidade de os colaboradores das filiais de empresas estrangeiras receberem parte da remuneração com base na *performance* é superior à das empresas portuguesas, confirmando os resultados de Roth e O'Donnell (1996). No entanto, o valor médio deste montante é superior nas empresas nacionais. Relativamente à remuneração anual garantida, os colaboradores das empresas multinacionais recebem montantes superiores. Este resultado pode ter duas interpretações. Primeiro pode ser explicado pelos custos mais elevados relativos à monitorização e

acompanhamento face à distância. Segundo, a maior probabilidade de existência de remuneração com base na performance pode justificar-se pela aplicação de modelos de remuneração idênticos aos da casa mãe, independentemente da localização geográfica. Esta realidade sugere que os custos de supervisão e monitorização não são os únicos determinantes, dado que a “importação” de outras práticas, com modelos de remuneração diferenciados, poderão criar formas específicas de remuneração.

Terceiro, o sector dos serviços apresenta uma maior probabilidade de os colaboradores receberem remuneração variável, confirmando os resultados de MacLeod e Parent (1999), Henderson e Fredrickson (1996) e Milkovitch *et al.* (1992). No entanto, o estudo sobre a Espanha de Ortín-Ángel e Salas-Fumás, (1998) encontrou uma maior probabilidade para o sector do comércio. Os resultados indicam que, em Portugal, os colaboradores do comércio são os que têm menor probabilidade de obter remuneração variável mas, quando é considerada, recebem os maiores montantes. Complementarmente, e no que diz respeito à remuneração anual garantida, os colaboradores do sector da indústria recebem os maiores montantes.

Quarta, a relação da remuneração variável está fortemente estruturada à volta da dimensão das empresas e da rendibilidade, existindo uma relação positiva com a probabilidade de atribuição e o montante de remuneração variável. Contrariamente, no que respeita à remuneração anual garantida, verifica-se uma maior propensão para os colaboradores em empresas com rendibilidade negativa receberem maiores montantes. Gerhart e Milkovich (1990) e Leonard (1990) também encontraram indicadores de *performance* pouco favoráveis nas empresas que remuneram os seus colaboradores dos níveis mais altos com salário base relativamente elevado.

Quinto, as empresas com menor crescimento das vendas apresentam maiores probabilidades de atribuição de remuneração variável, mas com montantes inferiores. Contrariamente, para a

remuneração anual garantida, os colaboradores nas empresas com variação das vendas positiva recebem maiores montantes de remuneração anual garantida.

Sexto, os resultados sugerem que os colaboradores de níveis funcionais mais elevados apresentam maiores montantes de remuneração variável, não só em valor nominal mas também em proporção da remuneração variável face à remuneração anual garantida. Estes resultados são semelhantes aos obtidos por (Ortín-Ángel e Salas-Fumás,1998) relativos à realidade espanhola, e por Lazear e Oyer (2004) sobre a Suécia. Para a remuneração anual garantida encontra-se um perfil semelhante ao da remuneração variável.

Sétimo, os colaboradores mais velhos apresentam maior propensão para receber remuneração variável e maior remuneração anual garantida. Já no que diz respeito à antiguidade, verifica-se uma situação diferente, dado que os colaboradores mais novos e os mais antigos recebem menores montantes de remuneração anual garantida. Quanto à remuneração variável, os colaboradores mais antigos auferem menores montantes.

Oitavo, os colaboradores da área comercial apresentam uma maior propensão de obtenção de remuneração variável. Os colaboradores da área administrativa recebem maiores montantes de remuneração anual garantida.

Por último, verifica-se que o facto de os colaboradores terem educação de nível superior faz com que tenham maior propensão para receberem montantes mais elevados de remuneração, quer variável, quer anual garantida.

Da análise aos resultados fica claro que as empresas utilizam diferentes instrumentos para remunerar os seus colaboradores, de acordo com os seus níveis hierárquicos. A remuneração variável é mais utilizada para os colaboradores de níveis superiores e o salário base para os colaboradores dos níveis inferiores.

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

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

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

Os resultados obtidos permitem concluir que a média global da remuneração variável atribuída aos diversos colaboradores é de 14%, inferior aos valores praticados nos Estados Unidos e Reino Unido (mais de 25%), mas superior aos da Europa Central (menos de 10%). Considerando que a remuneração variável é uma opção cara, deverá ser equacionada cuidadosamente numa perspectiva do retorno que origina, relativamente aos níveis hierárquicos e número de colaboradores abrangidos (O' Shaughnessy, 1998).

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

remuneração em função das variáveis que determinam o peso relativo da remuneração variável. Naturalmente, outros aspectos também deverão ser considerados.

Considerando que os valores da remuneração variável são mais elevados noutras economias, é provável que Portugal se aproxime desses valores, mas é previsível que continuem a verificar-se diferenças, por razões culturais, de estruturas organizativas e pela menor dispersão de capitais.

8.2 - Limitações

Este trabalho apresenta algumas limitações. Uma das limitações tem a ver com a forma como as empresas estão consideradas na amostra, abrangendo o período de dois anos (2002 e 2003) como período único de análise, não sendo possível saber quais as empresas que estão representadas em ambos os anos, havendo a possibilidade de se considerar como diferente a mesma empresa, caso esta esteja representada nos dois anos em análise. Esta limitação, que também se verificou no trabalho realizado em Espanha, não originou resultados enviesados dado que, conforme se provou, a amostra revela-se representativa da realidade empresarial portuguesa, suportada num elevado número de dados.

Conforme anteriormente referido, alguns das variáveis baseadas nas diversas teorias como determinantes das políticas de remuneração não são directamente observáveis, tendo sido substituídas por variáveis *proxies*, pelo que será muito importante obter informação sobre os determinantes das políticas de remuneração, sem recorrer a esta simplificação, de forma a medir os verdadeiros atributos das políticas de remuneração, tentando não utilizar variáveis “aproximadas”, quanto ao seu significado e impacte nas variáveis dependentes em análise.

8.3 - Pistas para Futura Investigação

Verificaram-se diferenças significativas entre a remuneração anual garantida, a remuneração variável e a proporção entre estas, relativamente às diferentes áreas funcionais das empresas, sendo de realçar que os colaboradores da área comercial parecem ter um modelo de remuneração significativamente diferente das outras áreas. Será uma área de muito interesse para futuros estudos sobre diferenciação de políticas de remuneração tendo por base um estudo mais aprofundado sobre as áreas funcionais.

Relativamente ao critério utilizado, é provável que, com base na teoria da atribuição de remuneração variável a partir do desempenho, formulada por Jensen (2004), a remuneração variável possa assumir valores negativos, pelo que as empresas deverão passar a ter em consideração esta nova realidade, através da utilização do “banco de bónus”. Neste sentido, os modelos econométricos a utilizar para estimar os determinantes da remuneração variável deverão incluir esta nova realidade, deixando de ser modelos censurados, dado que existe informação positiva e negativa.

Seria também útil obter informação sobre o mesmo colaborador durante um período de vários anos e assim compreender quais os factores subjacentes à definição da sua remuneração total, envolvendo não só os determinantes, mas também a sua evolução ao longo do tempo.

Uma interessante extensão a este estudo, tendo por base a dimensão da amostra, seria a análise dos determinantes da remuneração total (fixa + variável) dos diversos colaboradores em iguais níveis funcionais pelas diferentes empresas. Os resultados deste estudo permitiriam identificar quais os critérios e principais determinantes que estão subjacentes na definição das políticas de remuneração das empresas portuguesas por níveis funcionais.

Seria, também, interessante discriminar o nível de evolução do desempenho do colaborador enquadrado nas suas dimensões: individual, de departamento e da empresa. Como esta informação

é difícil de obter a partir de uma base de dados organizada provavelmente, só será acessível através de um questionário às empresas específicas. Com base no anteriormente referido, dever-se-ia avaliar a diferença entre a remuneração variável baseada apenas na *performance* global da empresa, reforçando a cooperação interna face à avaliação do desempenho individual, que fomenta um esforço competitivo, podendo ou não ser benéfico para o desempenho global da empresa. A análise da disparidade entre a remuneração paga aos diversos colaboradores das empresas e as consequências no desempenho das empresas é um trabalho que deixa em aberto um campo de investigação ainda muito pouco explorado.

A existência de informação relativa ao género dos colaboradores teria possibilitado uma análise sobre as controvérsias de discriminação feminina relativas às políticas salariais. Conforme referido ao longo deste trabalho, foi pena não existir informação para um maior número de colaboradores. Um maior número de observações, incorporando características semelhantes, teria permitido contribuir para a análise da relação entre género e remuneração. Os resultados de Lazear e Rosen (1990) mostram que as mulheres nas posições de topo tendem a ser mais bem remuneradas que os seus colegas masculinos. Também Lissenburgh (2000) refere que, durante a década de 90, o diferencial entre a remuneração de homens e mulheres se reduziu. Apresenta-se como uma área de futura investigação muito interessante, caso se consiga obter os dados necessários.

A política de remuneração é um tema que se localiza na confluência de aspectos económicos, organizativos e motivacionais, com enorme implicação para o desempenho das hierarquias (empresas) e para o bem-estar dos seus colaboradores. As empresas, os peritos de recursos humanos e as universidades procuram, continuamente, contribuir para a busca de novas soluções e a melhoria dos modelos existentes. O contexto de mudança permanente e a emergência do

trabalhador do conhecimento têm vindo a revolucionar o conjunto de práticas e modelos, tanto a nível das políticas salariais como da própria duração e frequência dos horários de trabalho e da duração dos vínculos contratuais.

Os condicionantes culturais, organizativos e de estrutura de propriedade compadecem-se pouco com a mera implantação de modelos ou modas exigindo um diagnóstico profundo do contexto antes da sugestão de propostas de alteração. Numa perspectiva darwiniana, a sobrevivência de determinados modelos faz com que nos possamos descartá-los de ânimo leve e que devamos analisar criteriosamente o seu potencial de desenvolvimento.

Este estudo procurou clarificar os determinantes dos modelos de remuneração nas empresas portuguesas. Espera-se ter contribuído para a identificação dos factores com maior impacto e fornecido pistas para a melhoria das práticas de remuneração e prosseguimento de investigação.

9 - Bibliografia

- Abowd, John M. e David S. Kaplan (1999), "Executive Compensation: Six Questions that Need Answering" *Journal of Economic Perspectives*, Vol.33, pp. 145-168.
- Acemoglu, Daron (1995), "Asymmetric Information, Bargaining and Unemployment Fluctuations", *International Economic Review*, Vol.36. Iss. November 1995, pp. 1003-1024.
- Acemoglu, Daron (2001), "Good Jobs versus Bad Jobs" *Journal of Economics*, Vol.19, January 2001, pp. 1-22.
- Aggarwal, Rajesh K. e Andrew A. Samwick (1999), "The Other Side of the Trade-Off: The Impact of Risk on Executive Compensation", *Journal of Finance*, Vol.58 (August), pp. 1613-1650.
- Aggarwal, Rajesh K. e Andrew A. Samwick (2003), "Performance Incentives within Firms: the Effect of Managerial Responsibility", *Journal of Political Economy*, Vol.107, pp. 65-105.
- Aggarwal, Rajesh K. e Andrew A. Samwick (2002), "The Other Side of the Trade-Off: The Impact of Risk on Executive Compensation – A Reply", Tuck School of Business, Working Paper nº 02-19, December 2002.
- Agrawal, A. e C. Knoeber (1998), "Managerial Compensation and the Threat of Takeover", *Journal of Financial Economics*, Vol.47, pp. 219-239.
- Alchian, Armen A. and Harold Demsetz (1972), "Production, Information Costs and Economics Organizations" *American Economic Review*, Vol.62, pp. 777-795.
- ANETIE – Associação Nacional das Empresas das Tecnologias de Informação e Electrónica, "A Política de Remuneração e Recompensas das Empresas de TIE em Portugal, Dezembro 2003.
- Arrow, Keneth J. (1963), "Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care", *American Economic Review*, nº 53, pp. 941-73.
- Arrow, Keneth J. (1995), "The economics of agency", In: Pratt, Jown W., Zeckhauser, Richard J.: "Principal and agents: the structure of business", Boston: Harvard Business School Press, pp. 37-51.
- Asch, B. (1990), "Do Incentive Matter?: The Case of Navy Recruiters", *Industrial and Labour Relations Review*, nº 43, pp. 89-107.
- Baker, George e B J. Hall (2004), "CEO Incentives and Firm Size", *Journal of Labor Economics*, nº 22, pp. 767-798.
- Baker, George, Robert Gibbons, e Kevin J. Murphy (1994), "Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts", *Quarterly Journal of Economics*, November 1994, pp. 1125-56.
- Baker, George, M. Gibbs, e B. Holmstrom (1994a), "The Internal Economics of the Firm: Evidence from Personnel Data", *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), pp. 881-919.
- Baker, George, M. Gibbs, e B. Holmstrom (1994b), "The Salary Policy of a Firm", *The Quarterly Journal of Economics*, November 1994, pp. 921-955.
- Baker, George, Michael C. Jensen e Kevin J. Murphy (1988), "Compensation and Incentives: Practice vs. Theory", *Journal of Finance*, Vol. XLIII (3), pp. 593-616.
- Balkin, D e L. Gómez-Mejia (1987), "Towards a Contingency Theory of Compensation Strategy" *Strategic Management Journal*, nº 3, pp. 153-169.
- Baron, James, Alison Davis-Blake e William Bieby (1986), "The Structure of opportunity: How Promotion Ladders Vary Within and Among Organizations", *Administrative Science Quarterly*, nº 31 (2), pp. 248-273.

- Bayo-Moriones, A. e E. Huerta-Arribas (2002), "The Adoption of Production Incentives in Spain" *British Journal of Industrial Relations*, nº 40, pp. 709-724.
- Bebchuk, Lucian, Jesse M. Fried e D. Walker (2002), "Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation" *University of Chicago Law Review*, nº 69, pp. 751-846.
- Bebchuk, Lucian Arye e Jesse M. Fried (2003), "Executive Compensation as an Agency Problem", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 17, nº 3, Summer 2003, pp. 71-92.
- Bebchuk, Lucian Arye e Jesse M. Fried (2004), *Pay without Performance, The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Harvard University Press.
- Bebchuk, Lucian Arye e Jesse M. Fried (2005), "Pay Without Performance: Overview of the Issues", Harvard Law School, Cambridge, Discussion Paper nº 510, revised June 2005.
- Bebchuk, Lucian Arye e Yaniv Grinstein (2005), "The Growth of Executive Pay", Harvard Law School, Cambridge, Discussion Paper nº 528, October 2005.
- Becker, Gary S. (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Benson, J e M. Brown (2000), "Individual Performance Related Pay and Enterprise Outcomes in Australia and Japan", *International Journal of Employment Studies*, nº 3, pp. 1-26.
- Berle, Adolf e Gardiner Means ((1932) 1968)), *The Modern Corporation and Private Property – Preface: Property, Production, & Revolution*, pp. 1-10, Macmillan, New York.
- Bernhardt, Annette, Martina Morris, Mark Hancock e Marc Scott (2001), *Divergent Paths: Economic Mobility in the New American Labor Market*, New York: Russel sage Foundation.
- Blanchflower, D. e A. Oswald (1988), "Profit Related Pay: Prose Discovered", *Economics Journal*, Vol. 98, pp. 720-730.
- Bloom, M. e George Milkovich (1998), "Relationship among Risk, Incentive Pay, and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, nº 41 (3), pp. 283-297.
- Bloor, G. e P. Dawson (1994), " Understanding Professional Culture in Organizational Context", *Organization Studies*, Vol. 15 (2), pp. 275-295.
- Booth, A. e J. Frank (1999), "Earnings, Productivity and Performance Related Pay" *Journal of Labour Economics*, Vol. 17, nº3, pp. 447-463.
- Boyer, Robert (2005), "From Shareholder Value to CEO Power: The Paradox of the 1990s" Paris-Jourdan Sciences Economiques, Working Paper nº 10/2005.
- Byrd, J., Parrino, R. e G. Pritsch (1998), "Stockholder-Manager Conflicts and Firm Value" *Journal of Analysts Journal*, Vol. 54, nº3, pp. 14-30.
- Cable, John. e Wilson Nicholas, (1989), "Profit-Sharing and Productivity: an Analysis of UK Engineering Firms" *Economic Journal* nº.99, pp. 366-375.
- Cable, John. e Wilson Nicholas, (1990), "Profit-Sharing and Productivity: Some Further Evidence" *Economic Journal* nº.100, pp. 550-555.
- Calvo, G. e S. Wellisz, (1979), "Supervision, Loss of Control and the Optimum Size of the Firm" *Journal of Political Economy* nº. 48, pp. 943-952.
- Câmara, Pedro (2004), "Gerir a remuneração de Executivos e Quadros", Actas da Conferência Realizada em Lisboa em 13 de Outubro.
- Câmara, Pedro (2000), *Os sistemas de recompensa e a gestão estratégica de recursos humanos*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- Chandler, A. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Caroli, Eve (2003), "Internal versus External Labour Flexibility: The Role of Knowledge Codification", Artois University, LEA Working Paper nº 0310, August 2003.

- Coase R. H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica N. S.*, pp.386-405.
- Conyon, Martin J. e Kevin Murphy (2000), "The Prince and the Pauper? CEO Pay in the United States and United Kingdom", *Economic Journal*, n°. 110 (November), pp.640-671.
- Contini, B. e R. Leombruni (2004), "Wage Mobility and Dynamics in Italy, 1993-1998". Conference Paper, NBER Empirical Personnel Economics Workshop.
- Core, J.E. R. Holthausen e D. Larcker (1999), "Corporate Governance, Chief Executive officer Compensation and Firm Performance", *Journal of Financial Economics*, n° 52, pp. 371-406.
- Core, John e Wayne Guay (2001), "The Other Side of the Trade-Off: The Impact of Risk on Executive Compensation, A Comment, The Wharton School, University of Pennsylvania - Draft Paper, October 2001.
- Core, John e Wayne Guay (2002), "The Other Side of the Trade-Off: The Impact of Risk on Executive Compensation, A Revised Comment", The Wharton School, University of Pennsylvania - Draft Paper, November 2002.
- Currie, R. (1991), "Remuneration to fit the culture" *Multinational Business*, n° 3, pp. 8-17.
- Doeringer, P. & M. Piore (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Massachusetts, Health Lexington Books.
- Dowling, Peter, A.Engle, M. Festing e B. Mueller (2006), "Complexity in Global Pay: A Meta-Framework", University of Canberra – Refereed Paper Submission.
- Dunning, J. (1993), *Multinational Enterprises and Global Economy*, Addison Wesley Publishing Inc.
- Eggertsson, Thrainn (1995), *Economic Behaviour and Institutions*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Ehrenberg, R. e Robert Smith (2000), *Modern Labor Economics: Theory and Public Policy (7th)*, Addison Wesley Longman, Inc.
- Ely, Kirsten (1991), "Interindustry Differences in the Relation Between Executive Compensation and Firm Performance Variables", *Journal of Accounting Research*, n° 42, pp. 187-221.
- Eriksson, Tor, J. Gottvald e P. Mrázek (2000), "Determinants of Managerial Pay in the Czech Republic ", Aarhus School of Business e VSB Technical University of Ostrava, Faculty of Economics.
- Eriksson, Tor (2001), "How Common are the New Compensation and Work Organization Practices and Who Adopts Them? ", Aarhus School of Business", Department of Economics.
- Esperança, José Paulo (2000), "Modelos de Remuneração dos Gestores: A Perspectiva Financeira", *Revista Portuguesa de Gestão, III série, n° 1, INDEG*, pp. 48-54.
- Esperança, José Paulo (2003), "Modelos de Remuneração dos Gestores no Sector da Saúde", UBI - Urbi et ORBI - Conferência : "Remuneração e Incentivos no Sector da Saúde", 10 Jan. 2003.
- Fairburn, James A. e James M. Malcomson (2001), "Performance, Promotion and the Peter Principle" *Labour Economics*, 68(234), pp. 45-66.
- Fama, Eugene F. e Michael C. Jensen (1983), "Agency Problems and Residual Claims" *Journal of Law & Economics*, Vol. XXVI, June 1983.
- Fama, Eugene F. e Michael C. Jensen (1983a), "Separation of Ownership and Control" *Journal of Law & Economics*, Vol. XXVI, June 1983.
- Fernandes, Nuno (2005), "Board Compensation and Firm Performance: The Role of "Independent" Board Members", Finance Working Paper n° 104/2005, European Corporate Governance Institute.
- Ferrarini, G. e N. Moloney (2005), "Executive Remuneration in the EU: The Context for Reform", Law Working Paper n° 32/2005, European Corporate Governance Institute.
- Fraja, Gianni de (1995), "Hierarchies in Organisations and Labour Market Competition", University of York - Discussion Paper, December 1995.
- Frederiksen, Anders e Elod Takats (2005), "Layoffs as Part of an Optimal Incentive proporção: Theory and Evidence", the Institute for the Study of Labor (IZA) - Discussion Paper, August 2005.

- Frey, Bruno S. e Marcel Kucher (1999), "Manager Power and Compensation", Institute for Empirical Research in Economics University of Zurich, Working Paper Series ISSN 1424-0459.
- Frey, Bruno S. e Margit Osterloh (2003), "Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats", University of Zurich, March.
- Gallie, D., M. White, Y. Cheng e M. Tomlinson (1998), *Restructuring the Employment Relationship*. Oxford: University Press.
- Garen, J. E. (1994), "Executive compensation and principal-agent theory", *Journal of Political Economy*, n° 102, pp. 1175-1199.
- Gaver, J., K. Gaver e J. Austin (1995), "Additional Evidence on Bonus Plans and Income Management", *Journal of Accounting and Economics*, n° 19(1), pp. 3-28.
- Gautié, Jérôme, 2003. "From Internal to Transitional Labour Markets", Touffut J.P. ed. *Institutions and Employment*, Aldershot, Edward Elgar.
- Gerhart, B. e G. Milkovich (1990), "Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance", *Academy of Management Journal*, n° 33, pp. 663-691.
- Gibbons, R. e K. Murphy (1990), "Relative Performance Evaluation for Chief Executive Officers", *Industrial and Labor Relations Review*, n° 43, pp. 30-S-51-S.
- Gibbons, R. e K. Murphy (1992), "Optimal Incentive Contracting in the Presence of Career Concerns: Theory and Evidence", *Journal of Political Economy*, n° 100, pp. 468-505.
- Gibbs, M. (1995), "Incentive Compensation in a Corporate Hierarchy", *Journal of Accounting and Economics*, n° 19, pp. 247-277.
- Girma Sourafel, Steve Thompson e Peter Wright (2002), "Merger Activity and Executive Pay", University of Nottingham, School of Economics, Centre for Economic policy Research, Discussion paper n° 3255.
- Gomez-Mejia, Luis R. & R. Wiseman (1996), *Reframing Executive Compensation: An Assessment and Outlook*, Manuscript, Department of Management, Arizona State University.
- Gomez-Mejia, Luis R. & David B. Balkin (1992), *Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance*, Cincinnati, Ohio, South-Western.
- Gordon, Reich e Edwards (1973), "A Theory of Labor Markets Segmentation", *American Economic Review*, May.
- Gregg, Paul, Sarah Jewell e Ian Tonks (2005), "Executive Pay and Performance in the UK 1994-2002", Centre for Market and Public Organization University of Bristol, Working Paper n° 05/122, ISSN 1473-625X.
- Greene, William H. (2000), *Econometric Analysis*, forth edition. Prentice Hall: New Jersey, EUA.
- Gross, Steven (2005), in 2005/2006 US Compensation Planning: Executive Overview, Mercer Resource Consulting
- Grossman, Sanford J., e Oliver D. Hart (1986), "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy*, Vol. 94, n° 4, pp. 691-719.
- Groves, T., Hong, Y., McMillam, J. e Naughton, B. (1994), "Autonomy and Incentives in Chinese State Enterprises", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, pp. 183-209.
- Gupta, A. e V. Govindarajan. (1991), "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations", *Academy of Management Review*, n° 16 (4), pp. 768-792.
- Hair, J. F. Et al., *Multivariate Data Analysis*, 5 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

- Hall, Brian J. (2003), "Six Challenges in Designing Equity-Based Pay" Accenture- *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 15, nº 3, Spring 2003, pp. 21-33.
- Hall, Brian e J. Liebman (1997), "Are CEOs Really Paid Like Bureaucrats?" National Bureau of Economic Research, Working Paper nº 6213 (1997) 1.
- Hallock, K. F. (1997), "Reciprocally interlocking Boards of Directors and executive Compensation", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, nº 32, pp. 331-344.
- Hart, O. e B. Holmstrom (1985), *The theory of Contracts*. Advances in Economic Theory: Fifth World Congress", (T. Bewley ed.), Cambridge University Press, Cambridge.
- Hartog, D.N., R. J. House, P. Hanges, P. Dorfman, A. Ruiz-Quintanilla,(1999). "Culture Specific and Cross-Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?" *Leadership Quarterly*, nº. 10(2), pp. 219-256.
- Hay Group, Inc. (2003), "*Managing the Competitiveness of Total Remuneration*".
- Hay Group, Inc. (2004), "Compensating Executives: Connecting Pay with Value", The Executive Edition, Hay Group, Vol. 9, nº 1, First Quarter 2004.
- Healy, P. (1985), "The Effect of Bonus Schemes on Accounting Decisions" *Journal of Accounting and Economics*, 7, pp. 85-107.
- Heckman, J. (1979), "Sample Selection Bias as a Specification Error", *Econometrica*, 47, pp. 17-30.
- Henderson, A. e J. Fredrickson (1996), "Information-Processing Demands as a Determinant of CEO Compensation", *Academy of Management Journal*, Vol.39, 575-606.
- Hernstein, R. (1990), *Behavior, Reinforcement, and Utility*, Psychological Science 1, n. 4, 1990, citado por Wilson T. "Innovative Reward System for the Changing Workplace", McGrawHill, 2003.
- Herzberg, F. (1959), *The Motivation to Work*. New York, John Wiley.
- Hill, Jennifer e Charles Yablon (2002), "Corporate Governance and Executive Remuneration: Rediscovering Managerial Position Conflict", *New South Wales Law Review*, nº 25, 294.
- Hill, R. B. (1993), "A Two-Component Approach to Compensation", *Personnel Journal*, pp. 154-161.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. Ohayv and G. Sanders (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, nº. 35, pp. 286-316.
- Hofstede, Geer (1991), *Culture and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival*, New York, McGraw-Hill.
- Hofstede, Geer (1994), "The business of the international business is cultural", *International Business Review*, Vol. 3, nº. 1, pp. 1-14.
- Hofstede, Geer (1997), *Culturas e Organizações: Compreender a nossa Programação Mental*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Holmstrom, Bengt, Steven N. Kaplan (2003), "The State of U.S. Corporate Governance: What's Right and What's Wrong?" Accenture- *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 15, nº 3, Spring 2003, pp. 8-20.
- Holmstrom, Bengt (1979), "Moral Hazard and Observability" *Bell Journal of Economics*, Vol. 10, pp. 74-91.
- Hosmer, D. e S. Lemeshow, *Applied Logistic Regression*, New York: John Wiley & Sons, 1998.
- Jayne, Randy (2005), "Leading Practices in Executive Compensation" The Center for Corporate Change", June 2005.
- Jensen, Michael C. (1993), "The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems" *Journal of Finance*, Vol. 48, nº 3, July 1993.

- Jensen, Michael C. e William H. Meckling (2001), "The nature of man" *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, nº 3, Fall 2001.
- Jensen, Michael C. (2000), *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Harvard University Press.
- Jensen, Michael C. e William H. Meckling (1999), "Divisional Performance Measurement". Working Paper, Cambridge, MA: Harvard Business School; Rochester, NY: University of Rochester Simon School of Business.
- Jensen, Michael C. e William H. Meckling (2001a), "Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function" *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, nº 3, Fall 2001.
- Jensen, Michael C. e William H. Meckling (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure" *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, nº 3, October 1976, pp. 305-360.
- Jensen, Michael C. e Kevin J. Murphy (1990), "Performance Pay and Top-Management Incentives", *Journal of Political Economy*, nº 98, pp. 225-264.
- Jensen, Michael C., Kevin J. Murphy. e Eric G. Wruck (2004), "Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them." Negotiation, Organizations and Markets Research Paper Series, Harvard Business School NOM Research Paper Nº. 04-28. Disponível na Social Science Research Network Electronic Collection em <http://ssrn.com/abstract=561305>.
- Jones, Derek e Takao Kato (1995), "The Productivity Effect of Employee Stock-Ownership Plans and Bonus: Evidence from Japanese Panel Data", *American Economic Review*, nº 86, pp.391-414.
- Kaplan, R. e A. Atkinson (1989), *Advanced Management Accounting*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kerr, Steven (1995), "On the Folly of Rewarding A, while Hoping for B", *The Academy of Management Executive*, nº 9, pp. 7-14.
- Klein, Benjamim (1983), "Contracting Costs and Residual Claims: The Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, nº 26, 367.
- Kogut, B. (1988), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 319-332.
- Kohn, Alfie (1993), "Why Incentive Plans Cannot Work", *Harvard Business Review*, September/October 1993.
- Kohn, Alfie (1998), "Challenging Behaviorist Dogma: Myths About Money and Motivation", *Compensation and Benefits Review*, March/April 1998.
- Kossen, G. (1983), *The Human Side of Organizations*, Harper and Row.
- Kramarz, F e S. Perez-Duarte (2004), "Wage Structure in France, 1977-1996", Conference Paper, NBER Empirical Personnel Economics Workshop.
- Krause, Michael e Thomas Lubik (2004), "On-the-Job Search and the Cyclical Dynamics of the Labor Market", Johns Hopkins University, department of Economics WP # 504.
- Lambert, Richard e David Larcker (1987), "An Analysis of the Use of Accounting and Market Measures of Performance in Executive Compensation Contracts", *Journal of Accounting Research Supplement*, nº 25, pp. 85-121.
- Larmande, François e Jean-Pierre Ponsard (2005), "EVA and the Control-Congruence Trade –Off: an Empirical Investigation", The European Institution for LifeLong Learning, Cahiers de Recherche, WP # 2005/14.
- Lawler III, Edward E. (1990), *Strategic Pay - Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Lawler III, Edward E. (1995), "The Other Pay: A Strategic Approach", *Compensation and Benefits Review*, July-August 1995

- Lazear, Edward P. (1979), "Why is there Mandatory Retirement", *Journal of Political Economy*, 87 (2), pp. 1261-1264.
- Lazear, Edward P. (1995), "A Jobs-Based analysis of Labor Markets", *American Economic Association Papers and Proceedings*, 85 (2), pp. 260-265
- Lazear, Edward P. (2000), "Performance Pay and Productivity", *American Economic Review*, 90 (5), pp. 1346-1361.
- Lazear, Edward P. (2001), "The Peter Principle: Promotions and Declining Productivity", NBER Working Paper n° 8094.
- Lazear, Edward P. e Paul Oyer (2004), "Internal and External Labor Markets: a Personnel Economics Approach", *Labour Economics*, 11, pp. 527-554.
- Lazear E. P. e K. Shaw (2005), *Wage Structure, Raises and Mobility*, Mimeo Chicago.
- Lazear, E. e S. Rosen (1981), "Rank Order Tournaments as Optimum Labour Contracts", *Journal of Political Economy*, 89, pp. 841-864.
- Lazear, E. e S. Rosen (1990), "Male-Female Wage Differentials in Job-Ladders", *Journal of Labor Economics*, 18.1, pp. 106-123.
- Lee, L., Maddala, e R. Trost (1985), "Asymptotic Covariance Matrices of Two Stage Probit and Two Stage Tobit Methods for Simultaneous Models with Selectivity", *Econometrica*, 48, pp. 491-504.
- Lemistre, Philippe (2000), "Internal Labor Markets, Jobs and Promotions in France", note n° 319, September 2000, LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociales.
- Leonard, J. (1990), "Executive Pay and Firm Performance", *Industrial and Labour Relations Review*, n° 43, special issue pp. 13-29.
- Levine, David I. (2002), "The New Employment Contract?", Employment Research - January 2002, W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Lewellen, W., C. Loderer e K. Martin (1987), "Executive Compensation and Executive Incentive Problems: an Empirical Analysis", *Journal of Accounting and Economics*, n° 9, pp. 287-310.
- Lewis, R. D. (1996), *When Cultures Collide*, London, Nicholas Brealey Publishing.
- Lissenburgh, S. (2000), "Gender Discrimination in the Labor Market: Evidence from the BHSP and EiB Surveys", Policy Studies Institute Research Paper 3, Policy Studies Institute, London.
- Lord, Richard e Yoshie Saito (2004), "Interrelationships Between Components of Managerial Compensation and Firm Characteristics", American Accounting Association - August 2004.
- MacLeod, W. Bentley e Daniel Parent (1999), "Job Characteristics, Wages, and the Employment Contract", *Federal Reserve Bank of St. Louis*, Maio 1999, pp. 13-34.
- MacLeod, W. Bentley (2001), *Incentives in Organizations: An Overview of Some of the Evidence and Theory*, Trends in Business Organization, Horst Siebert (ed.).
- Marques, Célia (2004), "Salários quando estagnam também atingem gestores", *Diário Económico, Caderno Gestão e Gestores*, 05/0572004.
- Marschak J. (1955), "Elements for a Theory of Teams" *Management Science*, n° 1, pp. 127-137.
- Kramarz, F e S. Perez-Duarte (2004), "Wage Structure in France, 1977-1996", Conference Paper, NBER Empirical Personnel Economics Workshop.
- Marsden, David e Ray Richardson (1994), "Performing for Pay? The Effects of "Merit Pat" on Motivation in the Public Service", *British Journal of Industrial Relations*, n° 32 (2), pp. 243-261.

- Martin, Roger (2003), "Taking Stock: If You Want Managers to Act in Their Shareholders' Best Interests, Take Away Their Company Stock." *Harvard Business Review*, V. 81, n° 1, p. 19.
- McCue, Kristin (1996), "Promotions and Wages Growth", *Journal of Labor Economics*, n° 14 (2), pp. 175-209.
- Milgrom, Paul e John Roberts (1992), *Economics, Organizations and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Milkovich, G. e M. Bloom (1998), "A SHRM Perspective on International Compensation and Reward Systems", CAHRS-Center for Advanced Human Resources Studies, WP n° 98-11.
- Milkovich, George T. (1988), "A Strategic Perspective on Compensation Management", *Research in Personnel and Human Resource Management*. Vol. 6, Greenwich, C.T., JAI Press, pp. 263-288.
- Milkovich, G. e C. Milkovich (1992), "Strengthening the Pay-Performance Relationship: The Research", *Compensation and Benefits Review*, Nov.- Dec., pp. 53-59.
- Millán e al (1998), *El factor humano en las relaciones laborales*, Ediciones Pirámide.
- Ministério da Segurança Social e do Trabalho (2000), "Quadros de Pessoal", DEEP- Departamento de Estudos, Prospectiva e Planeamento.
- Ministério do Trabalho e Solidariedade (1995), "Estatísticas Sobre a Estrutura e a Distribuição dos Ganhos", DETEPF - Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional.
- Mintzberg, Henry (1983): *Power in and Around Organizations*. New Jersey: Prentice
- Moore, John (1994), *Implementation, contracts and renegotiation in environments with complete information*, Advances in Economic Theory: Sixth World Congress, (J. -J. Laffont ed.), Cambridge University Press.
- Murphy, Kevin (1985), "Corporate Performance and Managerial Remuneration: an Empirical Analysis" *Journal of Accounting & Economics*, Vol. 7, pp. 11-42.
- Murphy, Kevin (1986), "Incentives, Learning and Compensation: a Theoretical and Empirical Investigation of Managerial labor Contracts" *Journal of Accounting & Economics*, Vol. 17, pp. 59-76.
- Murphy, Kevin (1999), "Executive Compensation" *Handbook of Labor Economics*. Orley Ashenfelter and Davids Card, eds. North Holland, pp. 2485-2563.
- Murphy, Kevin (2000), "Performance Standards in Incentive Contracts" *Journal of Accounting & Economics*, Vol. 30, N° 3, December 2000, pp. 245-278.
- Murphy, Kevin (2002), "Explaining Executive Compensation: Managerial Power vs. the Perceived Cost of Stock Options" *University of Chicago Law Review* (Summer 2002).
- Murphy, Kevin J. e Michael C. Jensen (1990), "Performance Pay and Top-Management Incentives" *Journal of Political Economy*, Vol. 98. Iss. 2 April 1990, pp. 225-264.
- Ortín-Ángel, Pedro e Albert A. Cannella Jr. (2004), "Top Executive Revisited from an Efficiency Wage Perspective" *Management Research*, Vol. 2, N° 1, Winter 2003/2004, pp. 7-23.
- Ortín-Ángel, Pedro e Vicente Salas-Fumás (1998), "Agency-Theory and Internal-Labor-Market Explanations of Bonus Payments: Empirical Evidence from Spanish Firms", *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol.7, N° 4, Winter 1998, pp. 573-613.
- O' Shaughnessy, K. C. (1998), "The Structure of White-Collar Compensation and Organizational Performance", *Relation Industrial.*, vol. 53, N° 3 – ISSN 0034-379X, Western Michigan University.

- Ouchi, William (1979), "A conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanism", *Management Science*, Vol. 25, pp. 26-41.
- Ouchi, William (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, New York, Avon Books.
- Ouchi, William (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 129-141.
- Parent, Daniel (2001), "Industry-Specific Capital and the Wages Profiles: Evidence from the National Longitudinal Survey of Youth and the Panel Study of Income Dynamics ", *Journal of Labor Economics*, Vol.18, Nº 1, pp. 306-323.
- Paul, Jonathan (1992), "On the efficiency of Stock-Based Compensation", *Review of Financial Studies*, nº 5, pp. 471-502.
- Pereira, Ivo (2003), "Os Determinantes da Remuneração dos Executivos de Topo: o Caso Português", Dissertação de Mestrado, ISCTE.
- Pergamit, M.R. e J. R. Veum (1999), "What is a promotion?", *Industrial and Labor Relations Review*, 52, pp. 581-601.
- Peter, Laurence e Raymond Hull (1973), *O Princípio de Peter*, Editorial Futura.
- Pfeffer, Jeffrey (1998), "Six Dangerous Myths about Pay", *Harvard Business Review*, (Maio-Junho), pp. 109-119.
- Pfeffer, J. e Y. Cohen (1984), "Organizational Hiring Standards", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, pp. 1-24.
- Powers, Daniel A. e Yu Xie (2000), *Statistical Methods for Categorical Data Analysis*, New York: Academic Press.
- Pratt, Jown W. e Richard J. Zeckhauser (1995), "Principal and Agents an overview", In: Pratt, Jown W., Zeckhauser, Richard J, "Principal and agents: the Structure of Business", Boston: Harvard Business School Press, pp. 1-36.
- Pratt, J. e Richard Zeckhauser (1991), *Principals and Agents – The Structure of Business*, Harvard Business School Press, *Research Colloquium*, "Transfer Pricing as a Problem of Agency", Capítulo 7, de Robert Eccles.
- Radner, R. (1992), "Hierarchy: The Economics of Managing" *Journal of Economic Literature*, Vol.XXX, pp. 1382-1415.
- Rappaport, A. (1999), "New Thinking on How to Link Executive Pay With Performance", *Harvard Business Review*, (Março-Abril), pp. 91-101.
- Reis, Luis (2004), "Fórum RH, Tendências do Mercado de Salários em Portugal 2004-2005", Hay Group Portugal, em parceria com Escola de Gestão do Porto.
- Rose, Stephen J. (1995), "Declining Job Security and the Professionalization of Opportunity", Research Report 95-04. Washington, DC: National Commission on Employment Policy.
- Rosen, S (1982), "Authority, Control and the Distribution of Earnings", *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, pp. 311-323.
- Ross, S. (1973), "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem" *American Economic Review*, Vol. 63, pp. 134-139.
- Roth, K. e S. O'Donnell (1996), "Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective" *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 678-703.

- Schaefer, S. (1998), "The dependence of CEO pay-performance sensitivity on the value of the firm", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 80, pp. 436-443.
- Schein, Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schuster, Jay R. e Patricia K. Zingheim (1992), *The New Pay - Linking Employee and Organizational Performance*, Lexington Books, New York.
- Schwalbach, Joachim (2001), "Strategic Change, Multi-Task Managers and Executive Compensation", *Schmalenbach Business Reviews*, Vol. 53, Abril 2001.
- Scott, Dow (2003), "Linking Compensation and Organization Effectiveness - New World; Proven Tools", Loyola University, WorldatWork, The Professional Association for Compensation, Benefits and Total Rewards, May 13, 2003
- Sewell, G. (1998), "The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance", *Administrative Science Quarterly*, n° 43, pp. 397-428.
- Simon, Herbert (1951), "A formal Model of the Employment Relationship", *Econometrica*, Vol. 19, pp. 293-305
- Sloan, R. (1993), "Accounting Earnings and Top Executive Compensation", *Journal of Accounting and Economics* Vol. 16, pp. 55-100.
- Smith, Adam (1776), *The wealth of Nations: An Inquiry into the Nature and Causes*, Modern Library.
- Smith, C. e R. Watts (1984), "The Structure of Executive Compensation Contracts and the Control of Management", Working Paper, Rochester, NY: University of Rochester.
- Spence, Michael e Richard Zeckhauser (1971), "Insurance, Information, and Individual Action" *American Economic Review*, Vol. 61, pp. 380-387.
- St Stewart, Bennett, III (1991), *The Quest for Value*, Harper Collins Publishers, Inc., - Chapter 6, "Making Managers into Owners", pp. 223-249.
- Stewart, Stern (1999), "UK remuneration Practices-Do UK Incentives Align Managers with Shareholders? ", Stern Stewart Europe Limited, Vol. 1, n° 1, March 1999.
- Tilly, Chris (1997), "Arresting the Decline of Good Jobs in the U.S.A.?" *Industrial Relations Journal*, Vol. 28, n°4, pp. 269-274.
- Tirole, J. (1992), *Collusion and the Theory of Organizations*, Advances in Economic Theory, J-J. Laffont (ed), Cambridge University Press, Cambridge.
- Tirole, J. (1994a), "Incomplete Contracts: Where do we stand?" Walras-Bowley Lecture, Econometric Society Meetings, Quebec.
- Tirole, J. (1994b), "The Internal Organization of Government" *Oxford Economic Papers*, 46, pp. 3-24.
- Tornikoski, C. (2005), "Determinants of Expatriates' Variable Pay: An Agency and Institutional Theory Model", EURAM Conference, University of Vaasa.
- Tosi, Henry, Jeffrey Katz e Gomez-Mejia (1997), "Disaggregating the Agency Contract: The Effect of Monitoring, Incentive Alignment, and Term in Office on Agent Decision Making", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n° 3, pp. 584-602.
- Trompenaars, Fons e Charles Hampden-Turner (1998). *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*. 2. ed. New York, McGraw-Hill.

- Tropman, J. E. (2001), "The Compensation solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System". *University of Michigan Business School Management Series*, Jossey- Bass, pp. 260.
- Walker, David I. (2005), "The Manager's Share", Law and Economics, Working Paper n° 05-02 Boston University School of Law.
- Wallace, James (1997), "Adopting Residual Income-Based Compensation Plans: Do you get what you Pay For? ", *Academy of Management Journal of Accounting & Economics*, n° 24, pp. 275-300.
- Walsh, Carl (1995), "Optimal Contract for Central Bankers", *American Economic Review*, Vol. 85, n° 1, 150-167.
- Welsh, Jack e John A. Byrne (2001), *Jack: Straight from the Gut*, Warner Books, Incorporated.
- White, Harrison (1970), *Chains of Opportunity: System Models of Mobility in Organizations*, Cambridge: Harvard University Press.
- Williamson, Oliver (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.
- Williamson, Oliver (1981), "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, Vol. 87, pp. 548-577.
- Williamson, Oliver (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Williamson, Oliver (1988), "Corporate Finance and Corporate Governance", *Journal of Finance*, n° 63, pp. 569-98.
- Williamson, Oliver e Sidney G. Winters (eds.) (1993), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, New York: Oxford University Press.
- Wiscombe, Janet (2001), "Can Pay for Performance Really Work?", em www.findarticles.com/cf_dls/m0FXS/8_80/77612527, ACC Communications Inc. In association with The Gale Group And LookSmart.
- Wulf, Julie (2002), "Internal Capital Markets and Firm-Level Compensation Incentives for Division Managers", *Journal of Labor Economics*, Vol. 2, n° 2, pp. 219-261.
- Zhou, Xianming e Peter L. Swan (2003), "Performance Thresholds in Managerial Incentives Contracts", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 26, pp. 93-105.
- Zingheim, P. (1999), *Rewarding Scarce Talent*, in the Compensation Handbook, Berger, L & Berger, R. (ed) McGrawHill.

Anexos

Quadro I – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Grupo N° de Trabalhadores e Níveis de Antiguidade

Ordem crescente	0-1500	1501-3000	3001-4500	4501-6000	6001-7500	7500-9000	9001				
Remuneração Variável	Grupo N° de Trabalhadores						Níveis de Antiguidade				
Dimensão da Amostra Caracterização grupos	1713 0-250	2556 251-500	1837 501-1000	2958 1001-2000	675 2001-3000	5901 >5001	1124 < 5	4196 6 - 15	3865 16 - 25	4085 > 26	
ANOVA % Média	0,80%						0,53%				
Médias / ANOVA I - T Test	4575	3977	3403	4164	6432	3309	3691	4749	3615	3352	
Nível Funcional	+++	++	++	+++	++++	++	+++	++++	+++	++	
339 Topo	25525	18768	16592	21014	94182	19597	17232	32534	22435	16606	
1939 Ch. Intern.	8084	8723	5816	8348	8980	5419	5320	7338	6745	6183	
5244 Quadros	4977	4262	3292	4412	5612	4134	4253	5107	4049	3670	
8118 Administrativos	1742	2518	1377	2361	2139	1940	2588	2942	1840	1537	
	Os de topo ganham sempre mais RV						Os de topo ganham sempre mais RV				
Nacionalidade Casa Mãe	+++	++	++	+++	++++	++	++	++++	+++	+++	
7320 Nacional	4395	3264	4520	3282	4753	3270	2963	4647	3003	3323	
8320 Multinac.	4675	4316	2692	4588	7650	3389	4153	4816	4681	3408	
	Multinacionais maior RV						Multinacionais maior RV				
Gênero	++	++	+++	++++	+	+	+++	++	++++	++	
561 Masculino	3069	2450	4929	10548	710	478	4078	3323	5610	4333	
101 Feminino	4085	3727	5179	12373	Não dados	254	5718	5064	9862	1032	
	Fem. tem maior RV e Fem=15%						Com Fem. é maior a RV e Fem=15%				
Nível de Educação	+++	+++	++	++++	++++	+++	++	++++	+++	++	
3933 Superior	5238	5340	5740	5789	4911	3542	3995	6054	4781	3555	
2713 Não Sup	3282	3043	2016	3743	3700	3505	2935	3565	3601	2191	
	Ed. Sup. tem RV maior						Ed. Sup. tem RV maior				
Salário Base Mensal	++	+++	++	++++	++++	+++	+++	++++	+++	+++	
287 <= 500€	1364	4055	416	10087	1925	1124	1992	4052	Não dados	Não dados	
5606 501€ - 1000€	2702	2828	1325	1952	4232	1970	2452	2755	1963	1558	
6954 1001€ - 2000€	4386	3115	2818	3675	7268	3412	3839	5017	3016	3282	
2435 2001€ - 5000€	6418	6044	5573	6548	65590	6651	6627	7537	6685	7813	
355 > 5001€	23950	15995	17125	21164	6432	25583	16211	35665	20982	18144	
	Maiores Salários = maior RV						Maiores Salários = maior RV				
Variação das Vendas	+++	++	++	+++	++++	++	+++	++++	+++	+++	
6359 < 0%	4179	3939	4107	5898	13163	2830	6196	4906	3132	3183	
6940 0%-10%	4467	3441	2442	3823	5542	3846	2721	4561	3820	3371	
2341 > 10%	5335	5709	3831	3167	5351	3910	3656	4918	5678	3859	
	Empresas com Var.Neg. pagam RV. Interessante !!						Empresas com Var.Neg. pagam RV. Interessante !!				

Quadro II – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Grupo N° de Trabalhadores e Níveis de Antiguidade (continuação)

Ordem crescente	0-1500	1501-3000	3001-4500	4501-6000	6001-7500	7500-9000	9001				
Remuneração Variável	Grupo N° de Trabalhadores						Níveis de Antiguidade				
Dimensão da Amostra Caracterização grupos	1713 0-250	2556 251-500	1837 501-1000	2958 1001-2000	675 2001-5000	5901 >5001		1124 < 5	4196 6 - 15	3865 16 - 25	4085 > 26
ANOVA % Média	0,80%						0,53%				
Médias / ANOVA I - T Test	4575	3977	3403	4164	6432	3309	3865	3691	4749	3615	3352
Rendibilidade das Vendas	+++	++	++	+++	++++	++	+++	++++	+++	++	
2145 < 0%	2932	4530	1616	2512	1397	6155	4937	7238	7372	4841	
9642 0%-10%	5002	3864	2780	4040	6725	3118	3183	4221	3828	2146	
3853 > 10%	3146	3292	5475	5807	5461	2530	5124	5770	2993	3233	
	Não definido						Não definido				
Área Funcional	+++	++	++	+++	++++	++	++	++++	+++	+++	
5148 Administ.	3499	3339	4722	3658	10067	2681	2892	4845	3050	3171	
6090 Comercial	6482	5912	3796	5163	6021	4649	4885	6108	4888	4063	
2596 Produção	2280	2562	1248	3698	3046	1920	1557	2951	2902	3311	
1806 O. Funç.	1971	3840	1278	2839	3030	1921	2312	2475	1957	1840	
	Comercial Administrativa mais e maior						Comercial e Administrativa mais e maior				
Sector de Actividade	+++	++	++	+++	++++	++	+++	++++	++++	+++	
4483 Indústria	6096	3569	3445	4165	7958	3544	4752	6885	5775	3073	
1497 Comércio	2943	6418	3452	9432	710	4747	5046	4684	8412	10400	
9660 Serviços	3970	3119	3367	3105	4727	3252	2603	4092	2929	3197	
	Comércio maior RV, só 10% população						Comércio maior RV, só 10% população				
Grupo de Idades	+++	+++	++	+++	++++	++	++++	++++	+++	++	
1422 < 30	1914	3424	899	4019	1267	1652	1962	2610	2473	4471	
3160 31 - 40	4824	4325	3320	3939	4827	4000	4493	4194	3444	1691	
7782 41 - 55	5017	4104	3670	3942	9000	3102	6626	7435	3548	2841	
1758 > 56	5907	5587	6433	4459	5426	4092	11880	9239	5635	4331	
	Mais idade mais RV, em geral						Mais idade mais RV, em geral				
Níveis de Antiguidade	+++	+++	++	+++	++++	++					
1124 < 5	3595	4013	3358	3964	2093	3497					
4196 6 - 15	4819	4853	2979	5459	12630	4423					
3865 16 - 25	4331	3816	3544	4385	4940	3099					
4085 > 26	4377	3199	4167	3485	4614	2801					
	Não definido						Não definido				
Grupo N° de Trabalhadores							+++	++++	+++	++	
1713 0-250							3595	4819	4331	4377	
2556 251-500							4013	4853	3816	3199	
1837 501-1000							3358	2979	3544	4167	
2958 1001-2000							3964	5459	4385	3485	
675 2001-5000							2093	12630	4940	4614	
5901 >5001							3497	4423	3099	2801	
							Não definido por dimensão				

Quadro III – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Grupo de Idades, Sector de Actividade e Área Funcional

Ordem crescente	0-1500	1501-3000	3001-4500	4501-6000	6001-7500	7500-9000	9001				
Remuneração Variável	Grupo de Idades				Sector de Actividade			Área Funcional			
Dimensão da Amostra Caracterização grupos	1422 < 30	3160 31 - 40	7782 41 - 55	1758 > 56	4483 Indústria	1497 Comércio	9660 Serviços	5148 Administ.	6090 Comercial	2596 Produção	1806 O. Funç.
ANOVA % Média	0,07%			3871	0,84%		3865	2,08%			3864
Médias / ANOVA I - T Test	2278	4104	3816	4987	4442	5511	3342	3616	5175	2441	2202
Nível Funcional	+	+++	++++	++++	+++	++++	++	+++	++++	+++	+
339 Topo	15747	27774	18519	22249	31356	26881	15763	22953	20397	17783	18763
1939 Ch. Intern.	2832	5516	7212	7743	9361	12371	5372	5998	9152	9383	4203
5244 Quadros	3531	4845	4125	4697	5180	6309	3850	3106	5676	3264	1787
8118 Administrativos	2040	2905	1820	1772	1978	3041	1888	1445	3195	1719	1342
	Os de topo ganham sempre mais RV				Os de topo ganham sempre mais RV			Os de topo ganham sempre mais RV			
Nacionalidade Casa Mãe	+	+++	+++	++++	+++	+++	++	++	+++	+	+
7320 Nacional	2172	4165	3114	4628	3759	1907	3568	2852	4580	2545	2250
8320 Multinac.	2315	4056	4833	5360	4479	5856	2760	4701	5837	2411	2182
	Multinacionais maior RV				Multinacionais maior RV			Multinacionais maior RV			
Género					++	+++	++++	+++	++++	+	+++
561 Masculino	813	6401	7783	5263	3704	3468	5160	6880	7936	1341	3247
101 Feminino	6490	4837	5848	3414	3429	7194	2870	4679	5203	4451	13570
	Com Fem. é maior a RV e Fem=15%				Com Fem. é maior a RV e Fem=15%			Com Fem. é maior a RV e Fem=15%			
Nível de Educação	+	+++	+++	++	+++	+++	++	++	++++	+++	+
3933 Superior	2292	4743	5068	4509	7886	11693	3420	3872	5562	9787	3557
2713 Não Sup	2442	3877	3285	2641	3832	3290	2643	1943	4981	2436	1361
	Ed. Sup. tem RV maior				Ed. Sup. tem RV maior			Ed. Sup. tem RV maior			
Salário Base Mensal											
287 <= 500€	2806	2023	4839	Não dados	Não dados	2777	15112	402	4884	3457	416
5606 501€ - 1000€	1765	2770	1958	1617	1586	3072	2042	1081	3735	1480	885
6954 1001€ - 2000€	3776	4610	3155	4142	2994	5501	3561	2594	4976	1940	2494
2435 2001€ - 5000€	4760	6427	7519	8272	5789	8940	6799	6202	7344	4472	6259
355 > 5001€	Não dados	16605	27623	19991	24674	23085	17403	24812	19383	14561	18151
	Maiores Salários = maior RV				Maiores Salários = maior RV			Maiores Salários = maior RV			
Variação das Vendas	+	++	+++	++++	++	+++	++	+++	++++	+	+
6359 < 0%	2180	4561	3580	5534	4680	5512	3036	4219	4574	2436	2210
6940 0%-10%	2500	3931	3932	4597	4463	6301	3237	2888	5573	2542	1999
2341 > 10%	1886	3866	4280	5385	4098	3095	4770	4307	5423	2188	2970
	Empresas com Var.Neg. pagam RV. Interessante !!				Empresas com Var.Neg. pagam RV. Interessante !!			Empresas com Var.Neg. pagam RV. Interessante !!			

Quadro IV – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Grupo de Idades, Sector de Actividade e Área Funcional (continuação)

Ordem crescente	0-1500	1501-3000	3001-4500	4501-6000	6001-7500	7500-9000	9001					
Remuneração Variável	Grupo de Idades				Sector de Actividade			Área Funcional				
Dimensão da Amostra Caracterização grupos	1422 < 30	3160 31-40	7782 41-55	1758 > 56	4483 Indústria	1497 Comércio	9660 Serviços	5148 Administ.	6090 Comercial	2596 Produção	1806 O. Funç.	
ANOVA % Média	0,07%			3871	0,84%		3865	2,08%			3864	
Médias / ANOVA I - T Test	2278	4104	3816	4987	4442	5511	3342	3616	5175	2441	2202	
Rendibilidade das Vendas	+	++	+++	++++	++	++++	++	+++	++++	+	+	
2145 < 0%	2586	5360	5525	6337	1954	6995	6204	4282	7361	1397	2520	
9642 0%-10%	1730	3773	4220	4339	5332	4115	3059	3466	5216	2386	2092	
3853 > 10%	7774	4394	2871	7228	4007	10290	2967	3724	3597	3458	2618	
	Não definido				Não definido			Não definido				
Área Funcional	+	++	++	++++	++	++++	++					
5148 Administ.	1692	3155	3523	5553	5758	7379	2773					
6090 Comercial	3315	5478	4899	5764	5912	7436	4597					
2596 Produção	2126	2916	2629	3908	2102	3285	2306					
1806 O. Funç.	1620	2133	2217	2135	3048	5630	1675					
	Comercial e Administrativa mais e maior				Comercial e Administrativa mais e maior							
Sector de Actividade	+	++	++	++++				+++	++++	+	+	
4483 Indústria	1978	5020	5061	5369				5758	5912	2102	3048	
1497 Comércio	2642	5637	10241	13167				7379	7436	3285	5630	
9660 Serviços	1919	3525	3086	4422				2773	4597	2306	1675	
	Comércio maior RV, só 10% população				Comércio maior RV, só 10% população							
Grupo de Idades					+++	++++	++	+++	++++	++	+	
1422 < 30					1978	2642	1919	1692	3315	2126	1620	
3160 31 - 40					5020	5638	3525	3155	5478	2916	2133	
7782 41 - 55					5061	10241	3086	3523	4899	2629	2217	
1758 > 56					5369	13167	4423	5553	5764	3908	2135	
					Mais idade mais RV, em geral			Mais idade mais RV, em geral				
Níveis de Antiguidade	+	+++	+++	++++	++++	++++	++	+++	++++	++	+	
1124 < 5	1962	4493	6626	11880	4752	5046	2603	2892	4885	1557	2312	
4196 6 - 15	2610	4194	7435	9239	6885	4684	4092	4845	6108	2951	2475	
3865 16 - 25	2473	3444	3548	5635	5775	8412	2929	3050	4888	2902	1957	
4085 > 26	4471	1691	2841	4331	3073	10400	3197	3171	4063	3311	1840	
	Diminue com a antiguidade				Não definido			Não definido				
Grupo Nº de Trabalhadores	+	++	++	+++	+++	++++	++	+++	++++	++	+	
1713 0-250	1914	4824	5017	5907	6096	2943	3970	3499	6482	2280	1971	
2556 251-500	3424	4325	4104	5587	3569	6418	3119	3339	5912	2562	3840	
1837 501-1000	899	3320	3670	6433	3445	3452	3367	4722	3796	1248	1278	
2958 1001-2000	4019	3939	3942	4459	4165	9432	3105	3658	5163	3698	2839	
675 2001-5000	1267	4827	9000	5426	7958	710	4727	10067	6021	3046	3030	
5901 >5001	1652	4000	3102	4092	3544	4747	3252	2681	4649	1920	1921	
	Não definido por dimensão				Não definido por dimensão			Não definido por dimensão				

Quadro V – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Rendibilidade das Vendas, Variação das Vendas e Salário Base Mensal

Ordem crescente	0-1500	1501-3000	3001-4500	4501-6000	6001-7500	7500-9000	9001				
Remuneração Variável	Rendibilidade das Vendas			Variação das Vendas			Salário Base Mensal				
Dimensão da Amostra Caracterização grupos	2145 < 0%	9642 0%-10%	3853 > 10%	6359 < 0%	6940 0%-10%	2341 > 10%	287 ≤ 500€	5606 501€ - 1000€	6954 1001€ - 2000€	2435 2001€ - 5000€	355 > 5001€
ANOVA % Média	0,15%		3865	0,07%		3864	15,80%				3865
Médias / ANOVA I - T Test	4557	3839	3543	3774	3772	4388	3938	2074	3489	6398	22060
Nível Funcional	++++	+++	+++	++	++	+++	++	+	++	+++	++++
339 Topo	26320	24207	17399	25357	20200	16618	Não dados	Não dados	12982	14794	26342
1939 Ch. Intern.	9733	6799	6602	6675	6936	7989	Não dados	1312	4529	8427	14773
5244 Quadros	7001	4315	3107	4138	4402	4548	43506	3050	4413	5209	16522
8118 Administrativos	2587	1875	2131	1886	2095	2503	3799	1844	2140	2861	Não dados
	Os de topo ganham sempre ma			Os de topo ganham sempre ma			Os de topo ganham sempre mais RV				
Nacionalidade Casa Mãe	++++	+++	+++	++	++	+++	++	+	++	+++	++++
7320 Nacional	6017	3558	2963	3408	3376	4555	4807	2354	3564	6820	16078
8320 Multinac.	3822	3997	6064	4240	4039	4274	3373	1823	3392	6281	24278
	Multinacionais maior RV			Multinacionais maior RV			Multinacionais maior RV				
Gênero	++	++	++++	++	++	+++	+	+	++	+++	++++
561 Masculino	4262	2946	21986	3485	4205	7662	416	1264	4587	10949	23385
101 Feminino	656	4164	14002	6140	2718	3157	Não dados	2677	6651	6614	22309
	Com Fem. é maior a RV e Fem			Com Fem. é maior a RV e Fem			Com Fem. é maior a RV e Fem=15%				
Nível de Educação	+++	++	++++	++	++	+++	++	+	++	+++	++++
3933 Superior	5315	4315	10655	9996	3962	4337	3349	2139	3816	6909	20944
2713 Não Sup	2075	3196	3070	2478	3391	3941	1283	2207	4370	8782	19709
	Ed. Sup. tem RV maior			Ed. Sup. tem RV maior			Ed. Sup. tem RV maior				
Salário Base Mensal											
287 ≤ 500€	4871	436	11137	3436	1525	15135					
5606 501€ - 1000€	2595	1983	2064	1786	2168	2347					
6954 1001€ - 2000€	5695	3761	2343	2941	4036	3918					
2435 2001€ - 5000€	4741	6581	7099	6991	5943	6341					
355 > 5001€	21528	25090	17012	24420	20817	18193					
	Maiores Salários = maior RV			Maiores Salários = maior RV							
Variação das Vendas	++++	+++	+++				++	+	++	+++	++++
6359 < 0%	7266	3327	3302				3436	1786	2941	6991	24420
6940 0%-10%	2471	3872	6326				1525	2168	4036	5943	20817
2341 > 10%	4065	4365	6127				15135	2347	3918	6341	18193
	Empresas com Var.Neg. pagam RV. Interessante !!						Empresas com Var.Neg. pagam RV. Interessante !!				

Quadro VI – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Rendibilidade das Vendas, Variação das Vendas e Salário Base Mensal (continuação)

Ordem crescente	0-1500	1501-3000	3001-4500	4501-6000	6001-7500	7500-9000	9001					
Remuneração Variável	Rendibilidade das Vendas			Variação das Vendas			Salário Base Mensal					
Dimensão da Amostra	2145	9642	3853	6359	6940	2341	287	5606	6954	2435	355	
Caracterização grupos	< 0%	0%-10%	> 10%	< 0%	0%-10%	> 10%	<= 500€	501€-1000€	1001€-2000€	2001€-5000€	> 5001€	
ANOVA % Média	0,15%		3865	0,07%		3864	15,80%				3865	
Médias / ANOVA I - T Test	4557	3839	3543	3774	3772	4388	3938	2074	3489	6398	22060	
Rendibilidade das Vendas				++	++	+++	++	+	++	+++	++++	
2145 < 0%				7266	2471	4065	4871	2595	5695	4741	21528	
9642 0%-10%				3327	3872	4365	436	1983	3761	6581	25090	
3853 > 10%				3302	6326	6127	11137	2064	2343	7099	17012	
				Não definido			Não definido					
Área Funcional	++++	+++	+++	++	++	+++	++	+	++	+++	++++	
5148 Administ.	4282	3466	3724	4219	2888	4307	402	1081	2594	6202	24812	
6090 Comercial	7361	5216	3597	4574	5573	5423	4884	3735	4976	7344	19383	
2596 Produção	1397	2386	3458	2436	2542	2188	3457	1480	1940	4472	14561	
1806 O. Funç.	2520	2092	2618	2210	1999	2970	416	885	2494	6259	18151	
	Comercial e Administrativa mais e maior			Comercial e Administrativa mais e maior			Comercial e Administrativa mais e maior					
Sector de Actividade	++++	+++	+++	++	++	+++	++	+	++	+++	++++	
4483 Indústria	1954	5332	4007	4680	4463	4098	Não dados	1586	2994	5789	24674	
1497 Comércio	6995	4115	10290	5512	6301	3095	2777	3072	5501	8940	23085	
9660 Serviços	6204	3059	2967	3036	3237	4770	15112	2042	3561	6799	17403	
	Comércio maior RV, só 10% população			Comércio maior RV, só 10% população			Comércio maior RV, só 10% população					
Grupo de Idades	++++	+++	+++	++	++	+++	++	+	++	+++	++++	
1422 < 30	2586	1730	7774	2180	2500	1886	2806	1765	3776	4760	Não dados	
3160 31 - 40	5360	3773	4394	4561	3931	3866	2023	2770	4610	6427	16605	
7782 41 - 55	5525	4220	2871	3580	3932	4280	4839	1958	3155	7519	27623	
1758 > 56	6337	4339	7228	5534	4597	5385	Não dados	1617	4142	8272	19991	
	Mais idade mais RV, em geral			Mais idade mais RV, em geral			Não definido					
Níveis de Antiguidade	++++	+++	+++	++	++	+++	++	+	++	+++	++++	
1124 < 5	4937	3183	5124	6196	2721	3656	1992	2452	3839	6627	16211	
4196 6 - 15	7238	4221	5770	4906	4561	4918	4052	2755	5017	7537	35665	
3865 16 - 25	7372	3828	2993	3132	3820	5678	Não dados	1963	3016	6685	20982	
4085 > 26	4841	3246	3233	3183	3371	3859	Não dados	1558	3282	7813	18144	
	Não definido			Não definido			Não definido					
Grupo Nº de Trabalhadores	++++	+++	+++	++	++	+++	++	+	++	+++	++++	
1713 0-250	2932	5002	3146	4179	4467	5335	1364	2702	4386	6418	23950	
2556 251-500	4530	3864	3292	3939	3441	5709	4055	2828	3115	6044	15995	
1837 501-1000	1616	2780	5475	4107	2442	3831	416	1325	2818	5573	17125	
2958 1001-2000	2512	4040	5807	5898	3823	3167	10087	1952	3675	6548	21164	
675 2001-5000	1397	6725	5461	13163	5542	5351	1925	4232	7268	65590	6432	
5901 >5001	6155	3118	2530	2830	3846	3910	1124	1970	3412	6651	25583	
	Não definido por dimensão			Não definido por dimensão			Não definido por dimensão					

Quadro VII – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Nível de Educação, Género, Nacionalidade da Casa Mãe e Nível Funcional

Ordem crescente	0-1500	1501-3000	3001-4500	4501-6000	6001-7500	7500-9000	9001				
Remuneração Variável	Nível de Educação		Género		Nacionalidade Casa Mãe		Nível Funcional				
Dimensão da Amostra	3933	2713	561	101	7320	8320	339	1939	Ch.	5244	8118
Caracterização grupos	Superior	Não Sup	Masculino	Feminino	Nacional	Multinac.	Topo	Intern.	Quadros	Administrativos	
ANOVA % Média	2,20%	3789	0,60%	3976	0,15%	3865	16,40%				3864,6
Médias / ANOVA I - T Test	3170	4637	3738	5298	3544	4146	22048	6992	4329	2058	
Nível Funcional	+++	++	++	+++	++	+++					
339 Topo	18735	17862	25538	29329	15479	27017					
1939 Ch. Intern.	7324	6939	14240	7741	6112	7637					
5244 Quadros	4540	4179	6847	7320	4375	4287					
8118 Administrativos	1990	2338	885	2686	1985	2121					
	Os de topo ganham sempre mais RV		Os de topo ganham sempre mais RV		Os de topo ganham sempre mais RV						
Nacionalidade Casa Mãe	+++	++	++	+++			++++	+++	++	+	
7320 Nacional	3657	3365	4446	4249			15479	6112	4375	1985	
8320 Multinac.	6890	3092	3682	5320			27017	7637	4287	2121	
	Multinacionais maior RV		Multinacionais maior RV				Multinacionais maior RV				
Género	+++	+			++	+++	++++	+++	++	+	
561 Masculino	12035	2080			4446	3682	25538	14240	6847	885	
101 Feminino	7393	3681			4249	5320	29329	7741	7320	2686	
	Com Fem. é maior a RV e Fem=15%		Com Fem. é maior a RV e Fem=15%		Com Fem. é maior a RV e Fem=15%		Com Fem. é maior a RV e Fem=15%				
Nível de Educação			+++	+++	++	+++	++++	+++	++	+	
3933 Superior			12035	7393	3657	6890	18735	7324	4540	1990	
2713 Não Sup			2080	3681	3365	3082	17862	6939	4179	2338	
			Ed. Sup. tem RV maior				Ed. Sup. tem RV maior				
Salário Base Mensal					++	+++					
287 <= 500€	3349	1283	416	Não dados	4807	3373	Não dados	Não dados	43506	3799	
5606 501€ - 1000€	2139	2207	1264	2677	2354	1823	Não dados	1312	3050	1844	
6954 1001€ - 2000€	3816	4370	4587	6651	3564	3392	12982	4529	4413	2140	
2435 2001€ - 5000€	6909	8782	10949	6614	6820	6281	14794	8427	5209	2861	
355 > 5001€	20944	19709	23585	22309	16078	24278	26342	14773	16522	Não dados	
	Maiores Salários = maior RV		Maiores Salários = maior RV		Maiores Salários = maior RV		Maiores Salários = maior RV				
Variação das Vendas	+++	++	++	+++	++	+++	++++	+++	++	+	
6359 < 0%	9996	2478	3485	6140	3408	4240	25357	6675	4138	1836	
6940 0%-10%	3962	3391	4205	2718	3376	4039	20200	6936	4402	2095	
2341 > 10%	4337	3941	7662	3157	4555	4274	16618	7989	4548	2503	
	Var.Neg. pagam RV. Interessante !!		Var.Neg. pagam RV. Interessante !!		Var.Neg. pagam RV. Interessante !!		Empresas com Var.Neg. pagam RV. Interessante !!				

Quadro VIII – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – Nível de Educação, Género, Nacionalidade da Casa Mãe e Nível Funcional (continuação)

Ordem crescente	0-1500	1501-3000	3001-4500	4501-6000	6001-7500	7500-9000	9001			
Remuneração Variável	Nível de Educação		Género		Nacionalidade Casa Mãe		Nível Funcional			
Dimensão da Amostra Caracterização grupos	3933 Superior	2713 Não Sup	561 Masculino	101 Feminino	7320 Nacional	8320 Multinac.	339 Topo	1939 Ch. Intern.	5244 Quadros	8118 Administrativos
ANOVA % Média	2,20%	3789	0,60%	3976	0,15%	3865	16,40%			3864,6
Médias / ANOVA I - T Test	3170	4637	3738	5298	3544	4146	22048	6992	4329	2058
Rendibilidade das Vendas	+++	++	++	+++	++	+++	++++	+++	++	+
2145 < 0%	5315	2075	4262	655	6017	3822	26320	9733	7001	2587
9642 0%-10%	4315	3196	2946	4164	3558	3997	24207	6799	4315	1875
3853 > 10%	10655	3070	21986	14002	2963	6064	17399	6602	3107	2131
	Não definido		Não definido				Não definido			
Área Funcional	+++	++	++	+++	++	+++	++++	+++	++	+
5148 Administ.	3872	1943	6880	4679	2856	4701	22953	5998	3106	1445
6090 Comercial	5562	4981	7936	5203	4580	5837	20397	9152	5676	3195
2596 Produção	9787	2436	1341	4451	2545	2411	17783	9383	3264	1719
1806 O. Funç.	3557	1361	3247	13570	2250	2182	18763	4203	1787	1342
	Não definido		Comercial mais e maior		Comercial e Adm. mais e maior		Não definido			
Sector de Actividade	+++	++	++	+++	++	+++	++++	+++	++	+
4483 Indústria	7886	3832	3704	3429	3759	4479	31356	9361	5180	1978
1497 Comércio	11693	3290	3468	7194	1907	5856	26881	12371	6309	3041
9660 Serviços	3420	2643	5160	2870	3568	2760	15763	5372	3850	1888
	Comércio maior RV, só 10%		Comércio maior RV, só 10% população				Comércio maior RV, só 10% população			
Grupo de Idades	+++	++	++	+++	++	+++	++++	+++	++	+
1422 < 30	2293	2442	813	6490	2172	2315	Não casos	2832	3531	2040
3160 31 - 40	4743	3877	6401	4837	4165	4056	15747	5516	4845	2905
7782 41 - 55	5069	3285	7783	5848	3114	4833	27774	7212	4125	1820
1758 > 56	4509	2641	5263	3414	4628	5360	18519	7743	4697	1772
	Mais idade mais RV, em geral		Mais idade mais RV, em geral		Mais idade mais RV, em geral		Mais idade mais RV, em geral			
Níveis de Antiguidade	+++	++	++	+++	++	+++	++++	+++	++	+
1124 < 5	3995	2935	4078	5718	2963	4153	17232	5350	4253	2588
4196 6 - 15	6054	3565	3323	5064	4647	4816	32534	7338	5107	2942
3865 16 - 25	4781	3601	5610	9862	3003	4681	22435	6745	4049	1840
4085 > 26	3555	2191	4333	1032	3323	3408	16606	6183	3670	1537
	Não definido		Não definido		Não definido		Não definido			
Grupo Nº de Trabalhadores	+++	++	++	+++	++	+++	++++	+++	++	+
1713 0-250	5238	3282	3069	4085	4395	4675	25525	8084	4977	1742
2556 251-500	5340	3043	2450	3727	3264	4316	18768	8723	4262	2518
1837 501-1000	5740	2016	4929	5179	4520	2692	16592	5816	3292	1377
2958 1001-2000	5789	3743	10548	12372	3882	4588	21014	8348	4412	2361
675 2001-5000	4911	3701	710	Não dados	4753	7650	94182	8980	5612	2139
5901 >5001	3542	3505	478	254	3270	3389	19597	5419	4134	1940
	Não definido por dimensão		Não definido por dimensão		Não definido por dimensão		Não definido por dimensão			

Quadro IX – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – proporção de RV/RAG (%), por Grupo de Nível Salarial

Ordem crescente (%)		0-9	10-15	16-20	21-25	25
Remuneração Variável	Mix RV /RAG (%)	Salário Base Mensal				
Dimensão da Amostra		287	5606	6954	2435	355
Caracterização grupos	Média	<= 500€	501€ - 1000€	1001€ - 2000€	2001€ - 5000€	> 5001€
ANOVA - Média	14.11%					
Médias / ANOVA I - T Test						
Nível Funcional						
339	Topo	20.2		14	20	22
1939	Ch. Interm.	14.07	7	12	16	17
5244	Quadros	16.2	575	16	17	13
8118	Administrativos	12.5	50	12	9	9
Os de topo apresentam maioritariamente maior RV (Mix)						
Nacionalidade Casa Mãe						
7320	Nacional	13.79	67	13	13	12
8320	Multinac.	14.38	41	13	14	14
Mix semelhante para Nacionais e Multinacionais						
Género						
561	Masculino	13.29	7	10	20	21
101	Feminino	20.95	22	26	14	21
Com Fem. é maior a RV e Fem=15%						
Nível de Educação						
3933	Superior	14.09	24	12	15	17
2713	Não Sup	16.5	41	15	16	18
Mix semelhante						
Salário Base Mensal						
287	<= 500€					
5606	501€ - 1000€					
6954	1001€ - 2000€					
2435	2001€ - 5000€					
355	> 5001€					
Variação das Vendas						
6359	< 0%	13.03	42	12	11	14
6940	0%-10%	14.23	24	14	15	14
2341	> 10%	16.67	202	14	15	14
Mix superior em empresas com Var. Vendas positiva						

Quadro X – Análise da Variabilidade das Variáveis Independentes – proporção de RV/RAG (%), por Grupo de Nível Salarial (continuação)

Ordem crescente (%)		0-9	10-15	16-20	21-25	25
Remuneração Variável	Mix RV /RAG (%)	Salário Base Mensal				
Dimensão da Amostra Caracterização grupos	Média	287 <= 500€	5606 501€ - 1000€	6954 1001€ - 2000€	2435 2001€ - 5000€	355 > 5001€
ANOVA - Média	14.11%					
Médias / ANOVA I - T Test						
Rendibilidade das Vendas						
2145 < 0%	21.4	68	17	24	10	23
9642 0%-10%	13.56	6	12	14	15	23
3853 > 10%	11.41	133	12	8	13	16
Mix superior para as empresas com rend. das Vendas Negativa						
Área Funcional						
5148 Administ.	9.1	4	6	9	12	21
6090 Comercial	20.8	68	22	20	17	21
2596 Produção	12.71	42	13	7	9	16
1806 O. Funç.	7.78	6	6	9	13	19
Mix da Comercial muito superior						
Sector de Actividade						
4483 Indústria	12.98		12	13	13	23
1497 Comércio	26.33	36	27	24	18	22
9660 Serviços	12.73	202	11	13	13	16
Mix do Sector do Comercio muito superior						
Grupo de Idades						
1422 < 30	19.21	36	15	17	13	19
3160 31 - 40	17.84	28	18	19	15	19
7782 41 - 55	12.09	63	11	11	16	24
1758 > 56	12.95		9	14	16	18
Mix é superior em idades mais jovens						
Níveis de Antiguidade						
1124 < 5	17.14	30	17	16	15	17
4196 6 - 15	20.41	51	19	20	17	28
3865 16 - 25	11.8		11	11	14	21
4085 > 26	10.58		8	11	14	17
Mix é superior para mais recentes na empresa						
Grupo Nº de Trabalhadores						
1713 0-250	16.29	22	16	17	14	25
2556 251-500	17.94	56	23	12	13	17
1837 501-1000	9.95	5	8	11	11	16
2958 1001-2000	15.69	121	13	14	14	21
675 2001-5000	15.92		11	17	16	37
5901 >5001	12.1	12	11	12	14	24
Não definido por dimensão						

