



Jessica Carolina da Costa Teixeira

Esquemas de Incentivo aos Trabalhadores

Mestrado em Economia
Especialização em Economia Industrial

Relatório de estágio orientado por:
Professor Doutor Pedro Godinho

Entidade Acolhedora:
Tatuaggi – indústria de calçado lda.

Fevereiro, 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Agradecimentos

O meu sincero obrigado a todos aqueles que me ajudaram ao longo deste processo.

Dedico-o em especial:

Ao meu orientador, Professor Dr. Pedro Godinho, que foi incansável, compreensivo, dedicado e que sempre me deu todo o apoio para a realização deste.

Aos meus pais por me terem permitido chegar aqui com todo o seu esforço e por toda a motivação que me deram.

Ao meu namorado por ter estado sempre do meu lado e me encorajado perante todas as situações.

Aos meus amigos, em especial a Ana, a Catarina, a Raquel, a Juliana, a Carla, a Beatriz e a Joana que contribuíram para a realização deste relatório através de pequenos gestos e palavras. Um obrigado 'por esta amizade e companheirismo.

À Tatuaggi, e a todos aqueles que me ajudaram neste processo. Foram sem dúvida excecionais comigo. Um obrigado pela cooperação e interesse demonstrado na execução deste relatório.

A Coimbra, que tanto me ensinou e que me viu crescer.

Lista de Siglas

APPICAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos;

BP – Banco de Portugal

COPE – Comunicações de Operações e Posições com o Exterior;

COL – Comunicação de Liquidações com o Exterior;

CCT – Contratos Coletivos de Trabalho

INE – Instituto Nacional de Estatística;

PME – Pequena e Média Empresa

RH – Recursos Humanos;

Resumo

O presente relatório pretende fazer uma descrição e análise crítica das tarefas desenvolvidas ao longo do estágio e tem como objetivo principal realizar um estudo sobre os esquemas de incentivo aos trabalhadores, para à posterior fazer a sua ligação à realidade da empresa Tatuaggi – indústria de calçado Lda..

Desta forma, ao longo deste trabalho irei analisar quais são os incentivos que realmente motivam os trabalhadores de forma a melhorar a sua *performance* na organização e assim, aumentar a produtividade.

Este tema tem uma importância fulcral, especialmente nos dias de hoje. Aborda as formas de se incentivar os trabalhadores, para além daquelas que são as monetárias.

Palavras-chave: esquemas de incentivos, desempenho, recompensas intrínsecas, recompensas extrínsecas.

Abstract

This report aims to provide a description and critical analysis of the tasks carried out during the internship and as the purpose to conduct a study on incentive schemes for the employees, to make connection to the reality of the company Tatuaggi - footwear industry Lda.

Throughout this paperwork i will analyze which are the incentives that truly motivate employees to improve their performance in the organization and in this way increase productivity.

This issue is of crucial importance, especially nowadays. It will show how to encourage employees beyond monetary rewards.

Keywords: rewards systems, performance, intrinsic rewards and extrinsic rewards.

Índice

1. Introdução	8
2. Motivação e Sistemas de Recompensas.....	10
2.1 A importância da motivação dos trabalhadores.	10
2.2 As recompensas e necessidades humanas.....	11
2.3 Sistemas de Recompensas e seus objetivos	14
3. Escolha da Política de Recompensa	17
3.1 Cargos ou Competências	17
3.2 Antiguidade/Senioridade ou Desempenho.....	19
3.3 Centralização ou Descentralização	22
3.4 Sistema Igualitário ou Hierárquico	23
4. Perceção de Justiça na Concessão de Incentivos	25
5. Sistemas de incentivos nas empresas portuguesas	28
6. O Estágio.....	32
6.1 Apresentação da Entidade de Acolhimento	32
6.2 Objetivos do Estágio Curricular e apresentação das atividades realizadas.	34
6.3 Descrição das tarefas desenvolvidas.....	36
6.3.1 Tarefas relacionadas com a área dos RH	36
6.3.2 Tratamento de faturas e notas de crédito.	38
6.3.3 Realização da faturas pró-forma e packings lists.	40
6.3.4 Envio dos dados ao INE e Banco de Portugal.....	40
6.3.5 Cheques e notas de pagamento	41
6.4 Análise crítica do estágio.....	41
6.4.1 Gestão dos Recursos Humanos.....	41
6.4.2 Gestão no Planeamento e Produção.....	43
Conclusão.....	45
Bibliografia	46

Índice de Figuras

Figura 1 – Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler.....	11
Figura 2 – Estrutura funcional da Tatuaggi.....	33
Figura 3 – Inquérito relativo à produção	52
Figura 4 – Inquérito relativo ao fluxo de chegada.....	53
Figura 5 – Inquérito relativo ao fluxo de expedição	53
Figura 6 – Inquéritos do BP - COPE e COL.....	54
Figura 7 – COPE.....	54
Figura 8 – COL.....	55

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Idade dos trabalhadores da Tatuaggi.....	37
Gráfico 2 – Qualificações dos trabalhadores da Tatuaggi.....	38
Gráfico 3 – Antiguidade dos trabalhadores da Tatuaggi.....	38

Índice de Quadros

Quadro 1 – A Estratégia da empresa e o sistema de recompensas.....	17
Quadro 2 – Dimensões da justiça organizacional.....	26

1. Introdução

No meio de tantas mudanças vivenciadas no mundo moderno, o mercado de trabalho vive um momento de grandes transições e muitas adaptações. Envoltos em tantas teorias e paradigmas, sobre como se deve viver, trabalhar e administrar, as organizações estão a adaptar-se a um ambiente onde o avanço da tecnologia e o desenvolvimento do conhecimento humano não são suficientes para se ter sucesso. (Sousa et al., 2001).

As organizações de hoje percebem que, cada vez mais, a subsistência de uma empresa não passa única e exclusivamente pelo papel que os administradores desempenham nela, mas também pelos trabalhadores que esta possui. Nestes tempos, o principal ativo deixa de ser o financeiro e passa a ser o fator humano. É através deste fator que as empresas podem construir uma “vantagem competitiva” no mercado e alcançar o sucesso. A forma como as pessoas agem traduz a atuação da empresa para onde trabalham. Então, podemos dizer que a eficácia organizacional depende da eficácia das pessoas que a constituem.

Como tal, é essencial que as empresas consigam estabelecer novas relações de trabalho com os seus trabalhadores, valorizando a qualificação, a adaptação aos diversos trabalhos, a responsabilidade, entre outros fatores que dentro de uma instituição fazem toda a diferença. Desta forma, é necessário que a empresa os saiba motivar e consiga suscitar comportamentos que estejam de acordo com a sua filosofia e forma de estar. É ainda essencial que tenhamos presente que o salário não é unicamente o preço do trabalho. A diversidade da taxa salarial que existe deixa claro que as políticas salariais são hoje uma “alavanca” para atrair os trabalhadores e incentivá-los a envolverem-se e interessarem-se nos objetivos da empresa.

Temos também de ter presente que os esforços feitos pelos trabalhadores, geralmente, não são facilmente observáveis. Como a organização não tem como saber qual o nível de esforço feito pelo indivíduo, não pode ser realizado um contrato que especifique quais serão as recompensas ou punições pelo acordo ou violação das regras (problema da informação assimétrica). Desta forma, devem ser procurados mecanismos para que se consiga contrariar esta situação. Entre estes mecanismos estão os chamados esquemas de incentivo, também conhecidos por sistemas de recompensa. É sobre esse tema que o presente trabalho se irá debruçar.

Desta forma, este trabalho encontra-se estruturado da forma que agora se passa a descrever. Depois desta seção de introdução, a próxima seção abordará a motivação e os sistemas de recompensas, com o objetivo de perceber aquilo que motiva os trabalhadores e como os podemos motivar. Na seção 3 abordar-se-á os diferentes tipos de políticas de recompensas que se podem empreender e na seção 4 discutir-se a problemática da justiça na distribuição dos incentivos. Ainda dentro da revisão bibliográfica, a última seção destina-se a dar a conhecer aquelas que são as práticas remuneratórias das empresas portuguesas. Numa parte final, irei apresentar a entidade que me acolheu para a realização deste estágio, detalhar algumas das atividades realizadas na empresa e ainda fazer uma análise crítica.

2. Motivação e Sistemas de Recompensas

2.1 A importância da motivação dos trabalhadores.

Alguns estudos, como Mahoney (1988), têm transmitido a ideia de que a produtividade pode ser melhorada por uma de duas vias: através do aumento de *inputs* (capital, trabalho, recursos naturais) ou através do aumento da eficiência na transformação de *inputs* em *outputs* (bens e serviços). Em relação ao primeiro destes caminhos, especialmente nos dias de hoje, torna-se mais difícil melhorar a produtividade devido à grave crise em que nos encontramos ao passo que o segundo pode ser, de alguma forma, controlado pelos gestores. Neste sentido, para aumentar a produtividade torna-se necessário atuar nas pessoas, através das suas capacidades e da motivação.

A motivação no ambiente empresarial traduz-se na criação de impulsos e estímulos que levam as pessoas a elevados níveis de performance e a atingir os objetivos da empresa. Podemos mesmo dizer que a motivação é o ímpeto que leva à ação e nas empresas esta ação deverá estar orientada para os resultados e para a criação de vantagens competitivas.

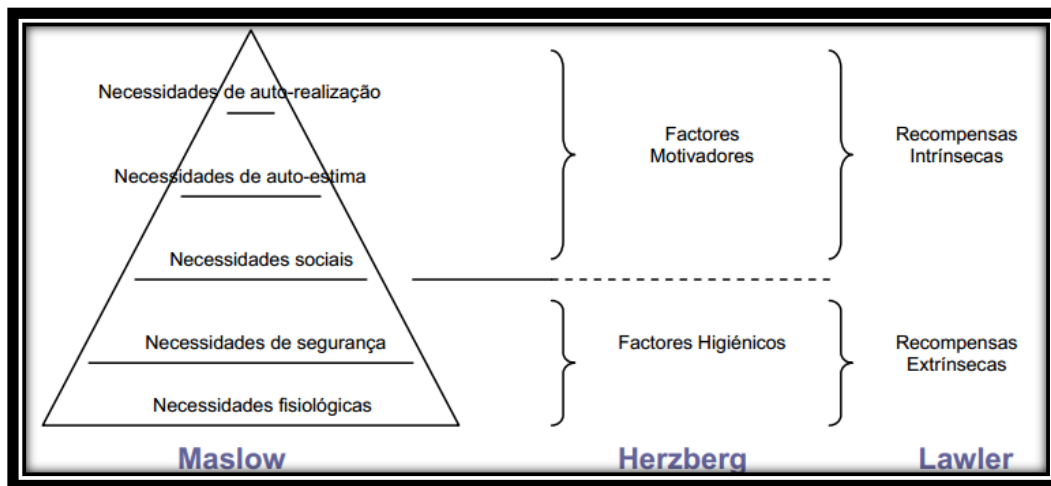
Relembrando tempos passados em que grandes nomes, como o de Taylor, referenciavam os trabalhadores como máquinas, hoje essa visão vê-se ultrapassada. Atualmente, percebe-se que o essencial do mundo do trabalho são as pessoas. E, desta forma, a primeira missão das empresas é ligar-se e dar valor acrescentado às pessoas. A questão aqui reside na forma de motivar os trabalhadores, isto é, converter aquelas que são as necessidades das pessoas em comportamentos e ações orientadas para o sucesso e as metas da empresa.

Lazear e Oyer (2007) defendem que incentivar o esforço do trabalhador é, na realidade, um problema central na economia. Quando existe a possibilidade de observar o esforço e conseqüentemente colocá-lo no contrato, definir incentivos eficientes é trivial. Contudo, nos casos mais realistas, existe risco moral e, face a isso, é necessário oferecer bons incentivos, o que será a chave para o sucesso. Tal como Prendergast (1999) diz: “*incentives are the essence of economics*”.

2.2 As recompensas e necessidades humanas

A fig. 1 apresenta a ligação entre as várias componentes do sistema de recompensas. Para perceber a importância da motivação dos trabalhadores é interessante lembrar o conceito da pirâmide das necessidades de Maslow, a teoria bifatorial de Herzberg e ainda a dicotomia apresentada por Lawler entre recompensas intrínsecas e extrínsecas.

Figura 1: Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler



Fonte: adaptado de Camara (2000), p.108

A pirâmide de Maslow (1954) oferece uma perspectiva hierárquica de análise e de gestão das principais necessidades e expectativas do ser humano. Nesta estão identificados cinco níveis de necessidades humanas, apresentados de acordo com uma ordem hierárquica. Pela disposição da pirâmide (ver fig. 1), facilmente se percebe que o ser humano procura primeiramente satisfazer aquelas que são as necessidades básicas e fisiológicas, ou seja, as condições de sobrevivência como a obtenção de alimentos, habitação apropriada, entre outros. Só depois de satisfeitas estas necessidades é que o homem procurará condições de segurança (integridade física, conforto) e, num terceiro nível, relações sociais de amizade, amor e afeto.

Após a satisfação dos primeiros três níveis de necessidades, fisiológicas, de segurança e sociais, entramos nos dois níveis superiores (segundo Maslow): a necessidade de estima e a necessidade de realização pessoal, conhecidas por fatores motivacionais. É da satisfação destas necessidades superiores que resulta a motivação, sendo que esta é estimulada ao nível das oportunidades criadas para uma maior

autoestima, confiança e reconhecimento da pessoa. Por último, a realização pessoal dos indivíduos está ligada à atribuição de novos desafios profissionais, ao desenvolvimento de competências técnicas e psicológicas e à evolução na carreira.

Coordenar as pessoas com base na pirâmide das necessidades e, sobretudo, procurar a satisfação das necessidades superiores na empresa permite criar um ambiente de motivação diária dentro da organização, empenho e renovação do potencial das pessoas e, desta forma, levar a um aumento da produtividade.

Assim, como a teoria de Herzberg (1968) sugere, os trabalhadores têm dois tipos de necessidades, que o autor identifica como fatores motivacionais e fatores higiênicos, tal como observamos na fig. 1. Tendo o seu conhecimento, podemos falar em recompensas de natureza intrínseca (fatores motivacionais) e recompensas de natureza extrínseca (fatores higiênicos) que devem ser desenhadas de acordo com os valores da empresa, de forma a melhor se ajustarem ao seu tipo de negócio e perfil da sua população.

Para Herzberg (1968), os fatores higiênicos estão relacionados com a satisfação no trabalho, e no fundo dizem respeito aos dois primeiros níveis de necessidades do ser humano pela teoria de Maslow. Ele realça que para os trabalhadores, a presença de fatores higiênicos é uma expectativa normal, sendo que, devido a isso, estes não geram satisfação. É a sua ausência que conduz à insatisfação. Por outro lado, os fatores motivacionais referem-se sobretudo a estados de satisfação, que dizem respeito aos últimos três níveis de necessidades da pirâmide de Maslow. Esta é a razão pela qual Herzberg defende que se a satisfação e a insatisfação com o trabalho decorrem de diferentes fatores, não poderão ser o oposto uma da outra.

Na mesma ordem de ideias, para Lawler (1986) os sistemas de recompensas deverão conter elementos relacionados com as características intrínsecas do trabalho, as denominadas recompensas intrínsecas, bem como elementos orientados para as características extrínsecas do trabalho, designadas por recompensas extrínsecas.

Segundo Lawler (1986), as recompensas intrínsecas são as que estão internamente ligadas ao trabalho em si. Estas são recompensas de valor não monetário que tem como objetivo criar valor e motivar as pessoas e ainda aumentar a produtividade (Noe et al., 2012). Como é defendido no Humanator 2001 (Camara et al., 2005), estas recompensas geram satisfação profissional, compromisso com a empresa, esforço e brio no desempenho e podem sintetizar-se em: reconhecimento pelo que foi realizado, qualidade do trabalho, grau de responsabilidade, crescimento profissional e

progressão de carreira. São estas recompensas, que, caso sejam bem geridas, conseguem levar a um compromisso entre a empresa e o empregado, permitem a identificação do trabalhador com a empresa e asseguram uma relação de trabalho duradoura e estável.

Quanto às recompensas extrínsecas, estas são consideradas fatores externos e materiais do trabalho desempenhado. Não tendem a gerar motivação nos empregados, mas, se mal geridos, podem causar desmotivação e irritação nos mesmos. Este tipo de recompensas está relacionado com as condições de trabalho, as políticas de administração da empresa, o tipo de supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, símbolos de estatuto, segurança, entre outros. As mais significativas entre elas são os benefícios, o salário e os símbolos de estatuto. Tal como Teresa Amabile indica em Stewart et al. (1993): “Intrinsic motivation being motivated by challenge and enjoyment is essential to creativity. But extrinsic motivation being motivated by recognition and money doesn’t necessary hurt.”

Facilmente se percebe que os fatores enunciados por Herzberg (1968) correspondem, no seu todo, aos vários níveis de necessidades propostos por Maslow (1954), que, por sua vez, se alinham totalmente à dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas referidas por Lawler (1982).

A realidade é que quando se verifica a satisfação no local de trabalho, existe a tendência para causar uma influência positiva no desempenho organizacional pois, quando se tem trabalhadores satisfeitos estes têm a tendência a trabalhar e executar melhor suas atividades (Bowling, 2007). Esta pode ser vista como uma ligação de satisfação no trabalho intrínseca e extrínseca. A intrínseca ocorre, como já vimos anteriormente, quando os trabalhadores consideram apenas o tipo de trabalhos que fazem e as tarefas que compõem o trabalho, ou seja, o que está internamente relacionado com o trabalho. A extrínseca surge da atenção às condições do trabalho, tais como parceiros no emprego, o género de gestão e comunicação, isto é, os fatores externos ao trabalho.

Tanto Herzberg, como Maslow e também Lawler concordam que, para se motivar um trabalhador, deve-se atuar nos fatores motivacionais, contudo, eles só poderão ser motivados se aqueles que são os fatores referentes às suas necessidades básicas estiverem satisfeitos. E por essa mesma lógica, tem que se ter presente a situação que se vive no país, para conseguir entender aquilo que o indivíduo mais valoriza no contexto da sua vida atual.

Uma pesquisa de Abdulla et al. (2011) evidencia que a satisfação e o bem-estar dentro da empresa dependem dos valores culturais de cada nação, especialmente porque são influenciados por estes. Na generalidade dos casos, os trabalhadores dos países ocidentais desenvolvidos encontram-se mais satisfeitos em relação aos fatores que estão internamente ligados ao trabalho (intrínsecos). Já quanto aos países não-ocidentais e os que se encontram em desenvolvimento, verifica-se o oposto. O que dá mais satisfação aos trabalhadores nestes países são os fatores externos ao trabalho (extrínsecos).

Como foi observado no estudo de Stewart et al. (1993), e que vai de encontro ao que fomos dizendo ao longo desta secção, para se motivar o trabalhador tem de se atuar nas necessidades de realização e estima do trabalhador. Porém, algo que temos que ter em conta e que fará toda a diferença, é que estes são os fatores onde se deve agir para motivar os trabalhadores, desde que os fatores relativos às necessidades básicas estejam satisfeitos. Isto é, se os fatores relativos às condições fisiológicas ou integridade física não estiverem satisfeitos, então nesse caso, para se motivar os trabalhadores são estes os primeiros aspetos que se devem satisfazer.

Confirmando essa mesma ideia, uma investigação efetuada por Neves e Lopes (2000) afirma que na realidade são as recompensas extrínsecas uma das grandes causadoras de insatisfação no local de trabalho, juntamente com uma má gestão das mesmas por parte da administração.

2.3 Sistemas de Recompensas e seus objetivos

Para administrar uma empresa torna-se fulcral definir instrumentos que permitam gerir as pessoas de forma a que estas permaneçam motivadas e empenhadas no sucesso da empresa. A produtividade por si só é apenas uma das razões que leva as organizações a implementar estes planos de incentivos. Muitos desses planos levam a diferentes resultados e cada uma das organizações adotam-nos por diferentes razões (Bucklin e Dickinson, 2001).

Como tal, é necessário ter em conta as opções estratégicas que uma empresa pode ter que, segundo Robbins (2003), podem assumir uma de três vias: a via da inovação, cujo objetivo é desenvolver produtos ou serviços que ainda não se encontram no mercado e que correspondem aos desejos dos clientes; a via da imitação, que consiste em tentar melhorar, tornar-se mais perfeccionista e procurar produzir de uma

forma mais eficiente um conceito que já tenha sido lançado por outra empresa; ou ainda a via do controlo dos custos, que no fundo é procurar ser a empresa mais eficiente e produtiva no seu mercado, mas mantendo mesmo assim o seu portfólio de produtos ou serviços. Tendo presente a sua opção estratégica, surge o sistema de recompensas, que, como Camara (2000) afirma, consiste num conjunto de instrumentos coerentes, que devem funcionar de forma equitativa, e na mesma linha dos objetivos da empresa, dos quais irá resultar a motivação pessoal, uma maior produtividade dos trabalhadores e a continuidade da convergência de interesses que se pretende na relação de trabalho.

Os sistemas de recompensas são, segundo Prendergast (1999), oferecidos aos trabalhadores através de práticas compensatórias das empresas, que envolvem a monitoração, avaliação, contratos e muitos outros mecanismos que as empresas alinham de acordo com os seus interesses. Mas estes sistemas apenas irão conduzir a bons resultados, se, tal como Campbell (2006) alerta, puderem conduzir a elevados níveis de bem-estar.

Assim, tem que se ter em conta que a implementação de um sistema de recompensas na empresa tem um conjunto de objetivos. O objetivo primordial é geralmente o reforço da motivação dos trabalhadores e a sua identificação com o projeto da empresa. Mas também, segundo Lawler (1982), se tem como objetivos, não menos importantes, atrair e manter consigo os melhores trabalhadores; objetivos culturais (o sistema de recompensas pode canalizar e condicionar comportamentos e desta forma fazer variar consideravelmente a cultura de uma organização); reforço e definição da estrutura (as recompensas podem ajudar a definir o estatuto e a hierarquia dentro da organização) e ainda a redução de custos. Desta forma pode-se dizer que se procura atingir os melhores níveis de eficiência do trabalho – “fazer mais com menos”.

A ligação que se cria em torno dos incentivos e objetivos faz com que as pessoas fixem metas ambiciosas e sejam conduzidas a um maior comprometimento e esforço. Para além disso, tem que se ter presente que a fixação de objetivos, o *feedback* e os incentivos tornam-se complementares sobre a performance (Bonner e Sprinkle, 2002).

Como se tem verificado, as recompensas a atribuir aos trabalhadores, hoje em dia, podem ir além do salário e de um benefício remuneratório. Podemos afirmar que a ideia de um sistema de recompensas para além de abranger uma recompensa em valor monetário tem igualmente associado a si outras recompensas em valor não monetário que têm uma relação com o trabalho (Noe et al., 2012). Estas podem estar relacionadas,

com oportunidades de formação, atribuição de responsabilidades, possibilidade de ser promovido, entre outros.

Parafrazeando Lawler (1989, *apud* Camara, 2000), o leque de opções no que diz respeito ao sistema de recompensas inclui essencialmente quatro alternativas: as recompensas baseadas no(a) cargo (função) ou competências, as recompensas baseadas no desempenho ou na antiguidade, o sistema de recompensas centralizado ou descentralizado e, por último, o sistema de recompensas igualitário ou hierárquico, que mais à frente irei explicar em detalhe.

Através de uma pesquisa de Stewart et al. (1993), concluiu-se que o sistema de recompensas deve estar em linha com os fatores que os empregados consideram essenciais e motivadores no seu trabalho, sendo que este estudo revelou que esses fatores são por ordem decrescente de importância os seguintes:

- O sentido de realização pessoal no trabalho;
- O reconhecimento dos seus pares e das chefias;
- A progressão na carreira;
- O estilo de gestão;
- A remuneração.

3. Escolha da Política de Recompensa

Através do quadro 1 podemos ver a ligação estabelecida entre a estratégia que a empresa pode adotar e o sistema de recompensas mais adequado. Tal como referimos anteriormente, o leque de opções no que diz respeito ao sistema de recompensas inclui essencialmente quatro dimensões: as recompensas baseadas no(a) cargo (função) ou competências, as recompensas baseadas na antiguidade ou no desempenho, o sistema de recompensas centralizado ou descentralizado e por último, o sistema de recompensas igualitário ou hierárquico que agora iremos abordar.

Quadro 1: A Estratégia da empresa e o sistema de recompensas

Estratégia	Sistema de Recompensas
Inovação	<ul style="list-style-type: none">•Baseado em competências•Baseado no desempenho•Descentralizado•Igualitário
Imitação	<ul style="list-style-type: none">•Baseado na função•Baseado no desempenho•Centralizado ou Descentralizado•Hierarquizado mitigado
Controlo de Custos	<ul style="list-style-type: none">•Baseado na função•Baseado no desempenho (em raros casos na senioridade)•Centralizado•Hierárquico

Fonte: adaptado de Camara (2000), p. 104

3.1 Cargos ou Competências

Na maioria das organizações o sistema de recompensas é definido com base na avaliação do cargo e não do seu titular (Camara, 2000). Este tipo de sistema de recompensa encontra-se mais facilmente em empresas que praticam a estratégia da imitação ou controlo de custos como podemos ver pelo quadro 1.

Para Camara (2000), a vantagem deste tipo de gestão das recompensas reside no facto de se encontrar em consonância com a lógica do mercado, ou seja, com os valores imputados pela concorrência, criando assim um padrão salarial para um determinado

cargo. Por outro lado, existe uma desvantagem que assenta na rigidez e a burocracia deste modelo, que basicamente impossibilita a atribuição de uma recompensa pontual a um trabalhador. Este sistema leva à presença de padrões comportamentais que não incentivam devidamente os comportamentos que interessam à empresa, isto porque ao não dar o devido valor aos comportamentos dos trabalhadores, às suas capacidades, aos seus anseios, motivações, objetivos ou o nível do seu desempenho na empresa, eles não sentem a necessidade de ser pró-ativos ou de encontrar novas soluções e formas de preparar o seu trabalho (Lawler, 1989 apud por Silva, 2008).

Um outro método que também pode ser usado são as recompensas determinadas com base nas competências do titular nas várias dimensões do saber: o saber que remete para as competências teóricas, o saber-fazer relacionado com as competências práticas e o saber-fazer traduzido pelas competências sociais e comportamentais (Vaz, 2008).

Para Chiavenato (1999), esses sistemas de remuneração emergiram da necessidade de diferenciar cargos e competências e têm como principal foco o próprio trabalhador, pois procuram valorizar a contribuição do indivíduo, nomeadamente ao nível do seu esforço, responsabilidade, e colaboração para a conquista dos objetivos da empresa. São as empresas que têm como estratégia empresarial a inovação que utilizam mais este tipo de sistema de recompensas.

Este sistema incentiva a criatividade, a independência no trabalho e a capacidade de decisão na organização, o que permite criar um clima de desenvolvimento de competências efetivo e, portanto, uma maior facilidade de permanência dos trabalhadores na empresa. Todavia, gerir um sistema de remunerações baseado nas competências significa reduzir os níveis hierárquicos, descentralizar os processos de tomada de decisão e colocar a tónica no desenvolvimento das pessoas (Correia, 1996, *apud* Vaz, 2008).

Ainda assim, Camara (2000) afirma que este método não apresenta resultados muito diferentes daqueles que são apresentados pelo método anterior. Isto é assim porque, na generalidade dos casos, as competências do titular de uma determinada função correspondem aos requisitos dessa mesma. A única diferença aqui pode dever-se ao impacto que estes têm no tipo de clima organizacional ou nível de motivação que produzem.

3.2 Antiguidade/Senioridade ou Desempenho

O método da antiguidade é um método clássico que ainda vigora em algumas empresas. Premeia principalmente a lealdade perante o empregador e a identificação do empregado com os valores e cultura da empresa (Camara, 2000). Daqui resultam prémios referentes à antiguidade do trabalhador, diuturnidades, promoções automáticas e os benefícios de senioridade.

Geralmente existiriam benefícios numa mudança nas empresas que aplicam este tipo de recompensa baseado na antiguidade, de maneira a direcionar os trabalhadores para novos valores, como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipa e até produtividade, conforme argumentam Gheno e Berlitz (2011). Isto porque no contexto de mercados cada vez mais competitivos, este é um tipo de recompensa que tende a desaparecer dado que convida ao conformismo e não contribui para que os sistemas de recompensas sejam um instrumento estratégico. Podemos confirmar isso pelo quadro 1, em que verificamos que este apenas é aplicado, raramente, em empresas cuja estratégia seja a de controlo de custos. Este sistema pode levar a consequências indesejadas nalgumas situações: por exemplo, no caso de promoções automáticas, quando se tratam de cargos de maior complexidade e responsabilidade, corre-se o risco de as pessoas não estarem preparadas para esses cargos, acabando por resultar em incompetência (Camara, 2000).

Desta forma, geralmente é preferível optar por um sistema de recompensas que premeie a contribuição dos empregados para os resultados da empresa em resultado do seu desempenho. Este é um sistema que pode ser sempre utilizado, independentemente da estratégia adotada pela empresa. Neste caso, trata-se de um sistema que recompensa o mérito que ao contrário do método anterior, e que conduz a um plano de remuneração flexível ao invés de fixa.

A atenção dada pelas empresas e administradores no uso de recompensas de natureza variável revela uma clara tendência crescente (Payscale, 2013). Conforme o que é defendido pela consultora internacional Payscale, é essencialmente pelo caminho destas recompensas que as empresas podem incentivar os seus trabalhadores a uma maior contribuição para a melhoria do seu desempenho como individuo e da própria empresa.

Esses planos de remuneração flexível ou variável geralmente incluem: participação nos ganhos (*gainsharing*), participação nos lucros (*profitsharing*), bônus e incentivos no longo-prazo (Heneman et al., 2000).

O *gainsharing* é uma das modalidades de incentivo mais comuns. De acordo com Gomez-Mejia (2000) este é definido como um sistema organizacional de envolvimento dos empregados com uma fórmula financeira de distribuição dos ganhos por toda a organização. Esses ganhos podem estar associados ao aumento da produtividade, redução de custos, ou melhoria de outros objetivos pré-determinados. Perante um aumento da produtividade este traduz-se em valores monetários partilhados entre a empresa e os empregados. Ao contrário de programas de incentivo individual, o desempenho individual tem geralmente menos influência do que o desempenho coletivo sobre as recompensas que os trabalhadores podem obter através do *gainsharing*. Esta modalidade é baseada na performance agregada de um grande número de indivíduos, onde eles apenas estão indiretamente vinculados aos desempenhos desejados (Bucklin e Dickinson, 2001). Entre de todos os planos de incentivo, o *gainsharing* poderá ser o melhor, mas na verdade existem muitos poucos estudos que evidenciem ou suportem essa teoria (Blinder, 1990, *apud* Bucklin e Dickinson, 2001).

Dentro da modalidade *gainsharing*, o tipo mais predominante é o plano *Scanlon*. Este requer que os empregados e gestores desenvolvam e avaliem ideias de forma a melhorar eficientemente e a baixos custos. Este plano também inclui um sistema equitativo que distribui mensalmente bônus aos empregados baseados na eficiência atingida em relação ao padrão pré-definido pela empresa (Gomez-Mejia et al., 2000).

O *Improshare* é outro programa do *gainsharing* que vai de encontro ao sistema tradicional para a participação dos trabalhadores. Isto é, o *improshare* é um plano baseado no trabalho que permite a medição da produtividade em termos de unidades de saída, e não em termos de valores monetários de redução de custos (Gomez-Mejia et al., 2000). Este programa pretende melhorar a produtividade através da partilha e tem como objetivo produzir mais com menos horas de trabalho.

Relativamente ao *profitsharing*, é uma forma de incentivo para os trabalhadores agirem de acordo com os melhores interesses da empresa, em vez de olhar para a satisfação dos seus próprios interesses. O *profitsharing* é baseado na performance da empresa e não nas performances individuais dos trabalhadores (Bucklin e Dickinson, 2001). Fatores económicos externos à empresa influenciam o lucro independentemente do desempenho da organização Este plano permite que as empresas alinhem os seus

custos de trabalho com a sua capacidade de pagar salários. Neste caso o incentivo é retirado do lucro da empresa sob determinadas condições previamente fixadas por ambas as partes.

Este incentivo – *profitsharing* – pode assumir três tipos (Allen et al., 1997 apud por Amorim, 2005):

- **Corrente:** Os valores podem ser pagos em dinheiro ou em ações assim que os lucros da empresa são apurados;
- **Diferido:** os valores são creditados nas contas dos trabalhadores e pagos na altura da reforma, salvo situações excepcionais (ex: falecimento do trabalhador);
- **Misto:** É uma junção dos dois tipos anteriormente mencionados. Uma parte é paga, outra é diferida.

Um problema que se encontra quando se pratica este tipo de incentivo, *profitsharing*, é que os trabalhadores não conseguem ter a perceção da ligação entre aquilo que é o seu desempenho e retribuição que recebem. Isto porque, na realidade os lucros são afetados por muitas variáveis que estão fora do controlo do trabalhador, tais como, a situação económica do país, a competição, o estilo de liderança, entre outros. Desta forma, neste tipo de incentivo se o indivíduo decide aumentar o seu esforço e o lucro da empresa desce, então este plano deixa de motivar o trabalhador (Bucklin e Dickinson, 2001). Segundo Lawler (1986) os planos de participação nos lucros não são suscetíveis de influenciar o desempenho individual devido ao facto dos funcionários terem pouca influência sobre a rentabilidade da organização e, como tal, pouca influência sobre o valor do bónus relativo ao *profitsharing* que poderão receber. Contudo, mesmo perante este problema, um estudo de âmbito mais alargado realizado por Weitzman e Kruse concluiu que o *profitsharing* leva a níveis mais elevados de produtividade (Bucklin e Dickinson, 2001).

Já falando no bónus ou gratificações estes baseiam-se na fixação de metas individuais e/ou em grupo. Através de alguns estudos empíricos foi comprovada a eficácia dos incentivos, individuais e também de grupo, no desempenho/performance, não sendo essencial uma elevada intensidade de incentivos. Verificou-se uma melhor performance com incentivos de 3% sobre o salário, com incentivos maiores não houve melhorias adicionais (Bucklin e Dickinson, 2001). Ainda assim, estes valores tendem a aumentar proporcionalmente conforme a escala hierárquica.

Relativamente aos incentivos de longo prazo (geralmente associado a 3 anos), várias são as opções existentes. As mais comuns são: a distribuição de opções de

compra de ações (*stock options*) e a distribuição de ações (*stock donations*). O objetivo aqui passa por estabelecer uma condição que favoreça o envolvimento entre a empresa e o empregado (Coopers e Lybrand, 1996, *apud* Moreira, 2009). Quando refiro as opções de compra de ações, estas são em função de desempenho e a um preço pré-estabelecido. Ela só ocorre após a permanência de alguns anos (3 em geral) do trabalhador na empresa e após atingirem resultados previamente estipulados. O objetivo aqui passa por tornar o empregado um acionista da empresa para que este se preocupe com ela como se fosse sua e procure atingir o maior lucro possível (Campbell, 2006). Dessa forma a procura de ações irá aumentar e conseqüentemente o seu preço. Quanto à distribuição de ações, este geralmente é aplicado aos níveis estratégicos da empresa (administração e executivo) (Moreira, 2009). Estes recebem gratuitamente um conjunto de ações como forma de recompensa por resultados atingidos. Estas só poderão ser vendidas após alguns anos (3 em geral).

3.3 Centralização ou Descentralização

Para Chiavenato (1999) a centralização e a descentralização dizem respeito ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas. Para este autor, centralização traduz-se no facto da autoridade que toma decisões estar próxima do topo da organização, enquanto que com a descentralização, a autoridade que toma decisões é deslocada para os níveis mais baixos da organização.

A principal vantagem de um sistema mais centralizado é que permite sedimentar um clima organizacional positivo, onde se evidencia a equidade interna. Geralmente é aplicado em empresas cuja estratégia seja a de imitação ou controlo de custos.

Contudo, ao longo dos últimos tempos tem-se verificado uma tendência de redução dos níveis hierárquicos, ou seja, cada vez mais empresas a assumir um poder mais descentralizado do que centralizado (Coopers & Lybrand, 1996, *apud* por Amorim, 2005). Este tipo de incentivo aplica-se em empresas cuja estratégia seja a de inovação ou imitação.

Camara (2000) enuncia ainda que uma outra vantagem deste sistema centralizado consiste em certificar que todas as revisões de salários, benefícios ou símbolos de estatuto (recompensas extrínsecas) são examinados por um conjunto de peritos, agrupados num órgão central, que procuram garantir um padrão comum de recompensas para todos os trabalhadores. Porém, traz consigo o inconveniente de uma

certa rigidez e burocratização, na medida em que impede a distribuição pontual de uma recompensa por parte do gestor de linha.

Por outro lado, também segundo Camara (2000), a vantagem que uma estratégia descentralizadora pode trazer consigo, prende-se ao facto de permitir uma maior flexibilidade e inovação na aplicação do sistema. Todavia, ao mesmo tempo pode gerar práticas diferenciadas nos diferentes setores (diferentes gestores com diferentes práticas) e desta forma levar a uma noção de falta de equidade.

3.4 Sistema Igualitário ou Hierárquico

Perante estes sistemas, na realidade não é formalizado se as empresas têm como objetivo ter uma estrutura mais hierárquica (que se verifica mais em empresas cuja estratégia seja a de imitação ou controlo de custos) ou igualitária (que se verifica mais em empresas que tenham como estratégia a inovação). Isso apenas irá depender do estilo de gestão da empresa (Camara, 2000).

A política hierárquica reforça as relações de poder e origina um clima de diferenciação ao nível do estatuto e do poder de cada trabalhador da empresa (Camara, 2000). Esta política possui como principal particularidade a grande discrepância de valores monetários entre os elementos da administração e os trabalhadores da base, enquanto, nas estruturas igualitárias essas diferenças são consideravelmente inferiores (Widener, 2006).

Ainda dentro deste sistema, Cowherd e Levine (1992) fazem uma especial nota no que diz respeito à forma como os trabalhadores se podem sentir, isto porque esta estrutura fomenta sentimentos de injustiça nos trabalhadores o que prejudica os seus comportamentos em relação aos objetivos da empresa.

Já perante uma estrutura igualitária verifica-se o oposto. Perante este género de estrutura, verifica-se uma maior união entre os trabalhadores e a própria empresa, o que leva estes a trabalharem mais afincadamente para atingirem aqueles que são os objetivos da empresa e ainda aumentar a qualidade de todos os seus produtos (Cowherd e Levine, 1992). Neste caso a remuneração pode conter o maior número possível de trabalhadores sendo que destes todos irão participar no mesmo sistema de remuneração.

Num sistema mais hierarquizado, é através do poder que se podem tomar decisões. Nesta situação, valoriza-se muito o cargo ocupado. Quanto à estrutura

igualitária, reconhece-se em primeiro lugar as competências, o que interessa é o conhecimento que se tem.

Desta forma, e tal como podemos ver pelo quadro 1, o facto de termos estas oito dimensões não implica que elas não possam estar interligadas entre si. O quadro 1 ilustra perfeitamente que tendo em conta a opção estratégica da empresa, esta irá adequar aqueles que são os seus objetivos ao sistema de recompensas que os permita alcançar com maior sucesso.

Consegue-se perceber que uma empresa que aplique a estratégia da inovação, pode aplicar um sistema de recompensas descentralizado, ou seja, a autoridade que toma as decisões está alocada em níveis de base da empresa, ao mesmo tempo aplicar um sistema de recompensas igualitário e ainda valorizar o desempenho e as suas competências. Podemos concluir que um sistema descentralizado irá estar mais relacionado com um sistema igualitário e que valorize as competências ao invés do cargo. Por oposição, um sistema centralizado irá estar mais relacionado com um sistema hierárquico e que valorize o cargo ao invés das competências.

Em Portugal, a cultura presente na grande maioria das suas empresas ainda se rege pelo género de gestão mais tradicional. Este estilo pertence a uma estrutura mais hierarquizada, que é mais usual no Sul da Europa e no Japão (Camara, 2000).

4. Percepção de Justiça na Concessão de Incentivos

A justiça, uma vez que faz parte da vida social de todas as pessoas, acaba por deter uma elevada importância na eficácia organizacional, bem como na satisfação dos trabalhadores que nesta estão empregues, influenciando diretamente as suas ações. (Kim e Mouborgne, 1997).

A constituição da designação “justiça organizacional” surge devido ao crescimento de conhecimentos associados aos conceitos de justiça no local de trabalho. Desta forma, tem-se verificado que o devido tratamento das pessoas tem levado a mudanças substanciais nas atitudes dos trabalhadores, como por exemplo, um maior contentamento relacionado com as atividades desenvolvidas, comprometimento com a empresa, bem como atitudes individuais relativas ao absentismo, desempenho, confiança e até a própria liderança (Colquitt et al., 2001).

Ao longo dos tempos, várias têm sido as pesquisas referentes à relação existente entre a justiça na organização e a satisfação dos trabalhadores com as suas posições e responsabilidades (Bakhshi et al., 2009), enfatizando também as percepções de justiça organizacional em diferentes contextos, entre eles na avaliação de desempenho (Sotomayor, 2007).

Assim, tornou-se interessante procurar perceber o que é que relaciona a justiça organizacional com a avaliação de desempenho nos trabalhadores cuja remuneração advém do sistema de recompensas.

Contudo, tem-se desde já que sublinhar que, para a maioria dos investigadores, a dimensionalidade da justiça organizacional é tripartida entre a justiça distributiva, a justiça processual ou procedimental e a justiça interacional. Contudo, para outros como Colquitt et al. (2001), a justiça organizacional é composta por quatro partes, sendo que a justiça interacional subdivide-se em justiça interpessoal e justiça informacional (neste trabalho vamos considerar dimensão tripartida, até porque a veracidade da existência de quatro dimensões ainda não foi suficientemente testada, tal como afirma Sotomayor, 2007). No quadro 2 encontra-se sintetizada a informação sobre estas três dimensões.

Quadro 2: Dimensões da justiça organizacional

Dimensões		Caracterização
Distributiva – a justiça da equidade		Procura focalizar-se no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins atingidos; Exemplos: salários, pontuações recebidas pelos trabalhadores nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, fatia referente ao lucro distribuído pelos funcionários.
Processual – a justiça dos meios		Procura centrar-se no processo que irá determinar a decisão, isto é, a justiça daqueles que foram os meios utilizados para se atingir os resultados; Exemplos: procedimentos usados nos acréscimos salariais, nos processos disciplinares, nos processos de recrutamento e seleção e nos sistemas de avaliação de desempenho.
Interacional – a justiça da comunicação	Interpessoal	Diz respeito à sensibilidade que um chefe ou administrador adota para uma atitude digna e respeitosa com os seus trabalhadores;
	Informacional	Procura refletir a qualidade da interação, ou melhor, o modo como o responsável irá explicar e justificar aos seus trabalhadores decisões que os afetam.

Fonte: Colquitt (2001); Cunha et al. (2003).

Apesar dos resultados, procedimentos e tratamento interpessoal serem importantes fatores de justiça, estes afetam fatores diferentes, como se pode verificar pelo quadro 2. Assim, podemos concluir que a percepção de justiça distributiva está mais relacionada a resultados individualizados e específicos, a percepção de justiça processual a comportamentos e posturas dos seus trabalhadores que tem uma elevada importância para a organização e a justiça interacional às apreciações e respetivas avaliações diretas do patrão ou o responsável pela injustiça.

Como se pode constatar, a justiça distributiva diz respeito à justiça da equidade, ou seja, neste caso, os trabalhadores que têm um melhor desempenho e são devidamente recompensados pela empresa sentem que esta promove a devida justiça distributiva. Contudo, se eles sentirem que a empresa, perante desempenhos distintos, oferece as

mesmas retribuições, então eles consideram que já não existe a devida equidade e, como tal, verifica-se um estado de insatisfação (Cunha et al., 2010).

Também se conseguiu verificar através de um estudo feito por Silva (2008) que a forma como os lucros são repartidos e a sua influência são tomados em conta tendo a percepção de justiça. Caso esta repartição não seja feita de uma forma justa, então nesse caso irá ter uma influência negativa na sua satisfação e, como tal, considera-se que não existe percepção de justiça processual e interacional.

Pode-se ainda concluir que existe uma alta correlação entre desempenho dentro da empresa e a justiça processual, uma moderada correlação com a distributiva e uma fraca correlação com o fator interacional. (Colquitt et al., 2001).

Perante qualquer uma das vertentes da justiça organizacional considerada deve haver uma revisão quanto à forma como as práticas por parte da administração se relacionam com a avaliação do desempenho. Estas práticas devem ser analisadas e organizadas dentro das características desta justiça tridimensional, para que assim todos os trabalhadores as possam considerar justas (Sotomayor, 2007). Sotomayor ainda realça que estes sistemas que avaliam o desempenho dos trabalhadores são importantes dado que a sua utilização tanto pode permitir tomar decisões administrativas, tais como acréscimos no salário, bónus e até promoções, assim como para fins de aperfeiçoamento do trabalhador, focando a motivação e levando desta forma a atingir um melhor desempenho.

Por essa mesma razão hoje são muitos aqueles que estudam a justiça organizacional, isto porque, a partir do momento em que se compreendam as causas e os efeitos desta, os administradores e trabalhadores podem trabalhar com o objetivo de promover a criação de um ambiente de trabalho justo, fundamental para o alcance tanto das metas individuais quanto organizacionais (Colquitt et al., 2001).

5. Sistemas de incentivos nas empresas portuguesas

A sabedoria popular diz que “o dinheiro não é tudo” e estudos no campo dos sistemas de incentivos têm vindo a comprovar que esta tem razão. A realidade é que não se pode apenas olhar para o lado remuneratório quando falamos em incentivos. Uma outra componente de retribuição que devemos ter em conta são os benefícios. Geralmente estes são pagos em espécie, isto é, em bens ou serviços e destinam-se a satisfazer necessidades tanto de curto (ex.: subsidio de alimentação) como longo-prazo (ex.: seguro de vida). Têm como objetivo satisfazer necessidades de carácter social, nomeadamente primárias ou de segurança dos trabalhadores da empresa (Camara, 2000). Desta forma, através de um estudo da Mercer¹ “*Total Compensation Portugal 2013*”² vamos procurar conhecer a realidade destas práticas no nosso país.

Como temos vindo a referir, o ideal dentro de uma organização é que exista a “união” entre aqueles que são os incentivos monetários e os não monetários. Até porque um sistema de incentivos bem desenhado e implementado pode significar aumentos de produtividade superiores a 20% (Bucklin e Dickinson, 2001).

Olhando-se para a realidade, na maioria dos casos o que se verifica é um maior suporte ao nível dos monetários, sobretudo junto das forças comerciais (pagamento sobre forma de comissões). Contudo, ao longo do tempo tem-se projetado uma mudança nas organizações, e os sistemas de incentivo têm sofrido um câmbio na sua composição.

Em primeiro lugar, quando falamos em incentivos não monetários ou benefícios podemos perceber que, segundo este estudo, em Portugal os principais benefícios atribuídos são:

- Complementos de Subsidio de Doença: cerca de 40% das empresas participantes no estudo concedem aos seus trabalhadores esse complemento;

¹ A Mercer é líder global em serviços de consultoria nas áreas de talentos, saúde, pensões e investimentos. Faz parte do grupo Marsh & McLennan Companies Inc. (NYSE: MMC), composto por empresas que procuram oferecer as melhores soluções nas áreas de Risco, Estratégia e de gestão de Recursos Humanos.

² Neste estudo analisaram-se 108.837 postos de trabalho em 296 empresas presentes no mercado português. A amostra era composta por empresas multinacionais (60%), empresas nacionais privadas (39%) e uma minoria de empresas nacionais públicas (1%), de diversos setores de atividade, representativos do tecido económico e empresarial português, como: Serviços Gerais (22%), Bens de Consumo (21%), Grande Distribuição (14%), Serviços Financeiros (13%), Hi-Tech / Telecomunicações (13%) e Indústrias Diversificadas (11%). Relativamente à dimensão das organizações estudadas o universo encontra-se repartido entre as empresas com menos de 50 milhões de euros de faturação (56% da amostra) e mais de 100 milhões de euros de faturação (30% da amostra). Já no que diz respeito ao número de trabalhadores a amostra analisada é maioritariamente constituída por empresas com um quadro de pessoal até 100 trabalhadores (45% da amostra), sendo que 12% das empresas participantes detêm mais de 1000 trabalhadores.

- Plano Médico: 87% das empresas possuem este benefício;
- Seguro de Acidentes Pessoais e de Vida: 54% da amostra atribui seguro de acidentes pessoais e 74% de vida;
- Plano de Pensões: 43% da amostra oferece aos seus trabalhadores um plano de pensões;
- Férias: cerca de 49% destas organizações concedem dias de férias extra (além do regulamentado pela lei) aos seus trabalhadores;
- Subscrições: cerca de 19% das empresas participantes pagam as quotas dos colaboradores em alguma associação profissional e 8% pagam a mensalidade de alguma atividade desportiva;
- Educação: 39% das empresas da amostram asseguram os custos relacionados com a educação dos seus colaboradores;
- Descontos em produtos da empresa: 61% das empresas concedem esses descontos;
- Benefícios em caso de extinção do trabalho: cerca de 27% das empresas concede indemnizações complementares às legalmente obrigatórias caso este seja o caso;
- Empréstimos/Adiantamentos: em 27% das empresas constituintes da amostra são concedidos empréstimos/adiantamentos aos seus trabalhadores.

Quanto aos benefícios, há algo que podemos desde já destacar. Portugal, , tal como outros países na Europa, é um país onde existem benefícios que não se encontram noutros países (como, por exemplo, nos Estados Unidos), não só por aquilo que a lei obriga, mas também porque talvez possamos dizer que somos mais “humanos” com estas práticas. Noutros países, como os Estados Unidos, não existe a obrigatoriedade de pagamento pelo período de férias ou até mesmo pelo período de baixa por doença, entre outros.

Dentro dos benefícios que algumas empresas praticam em Portugal destacam-se o plano médico, que 87% das empresas da amostra possuem, seguros de vida, que 74% das empresas têm, e descontos em produtos da empresa, oferecidos por 61% das empresas.

Quanto aos planos de incentivos financeiros tem-se verificado uma mudança do seu foco de curto-prazo para médio/longo-prazo.

No que diz respeito aos incentivos financeiros de curto-prazo:

- Se falamos em remuneração variável, 96% das empresas aplicam este tipo de incentivo. Contudo, à medida que se vai procurando perceber em que escalões em que estes são aplicados, a percentagem vai descendo quanto mais se aproximar de grupos com responsabilidades menores. Ou seja, se falarmos na administração, 100% das empresas aplicam esta tipo de remuneração, se falamos nos operários, apenas 49% das empresas o aplicam.

- Se falarmos em incentivos de venda/comissões, 58% das empresas aplicam este tipo de incentivo aos seus trabalhadores. Neste caso verifica-se o oposto do que foi visto anteriormente. Aqui à medida que os cargos vão sendo de menores responsabilidades o incentivo aumenta. Por exemplo, para diretores comerciais apenas 58% das empresas aplicam este tipo de incentivo, ao passo de que perante um técnico comercial júnior já se encontram 95% das empresas a aplicar este.

No que diz respeito aos incentivos financeiros de longo-prazo, estes ainda não são praticados pela maioria das empresas da amostra, apenas 28% das empresas que participaram neste estudo aplicam este tipo de incentivo. Contudo, verifica-se que estes são tanto mais frequentes quanto maiores forem as responsabilidades associados às funções em causa.

Neste caso podemos falar em:

- Planos de Opções de Compra de Ações (*Stock Options*), em que 70% das empresas que participaram neste estudo concedem estes planos;
- Planos de Ações (*Stock Plans*), em que apenas 40% das empresas que praticam os incentivos de longo-prazo aplicam este tipo de incentivo.

A realidade, é que perante a situação do país, uma nova variável entrou para o “pequeno mundo” dos incentivos – a crise económica, financeira e social. Agregado a isto, muitos problemas vieram, como por exemplo, o congelamento dos salários e o surgimento de outro tipo de resultados desagradáveis que fez com que a empresa já não tivesse tanto para distribuir. Contudo, também um aspeto mais positivo apareceu, que foi as empresas olharem com outros olhos para aquilo que são os incentivos não monetários. Ou seja, por um lado temos os efeitos mais nefastos, mas por outro podemos também ter um período de renovação.

Este período de renovação pode ser traduzido nas empresas por um olhar mais atento sobre aquela que é a sua estrutura de custos, a sua estratégia e posicionamento de

negócio, as suas políticas e as suas práticas. Dentro deste olhar, a sua atenção também acaba por ser desviada para as suas práticas de incentivo. Se por um lado, tiver que se reduzir nos incentivos monetários, porque a crise assim o obriga, por outro, terá que se investir nos incentivos não monetários. No fundo, poderá haver um corte quanto às práticas mais tradicionais e encontrar novas práticas de incentivo e motivação, como as recompensas intrínsecas como vimos falando até agora, e desta forma constituir equipas mais empenhadas, mais eficientes, com uma maior motivação e produção.

Quando falamos destas recompensas, falamos no simples reconhecimento por parte da organização por aquilo que foi realizado, na qualidade do trabalho, falamos em atribuir maior grau de responsabilidade a quem trabalha para tal ou mesmo possibilitar crescimento profissional e progressão de carreira aos seus trabalhadores. Contudo, se procurarmos estatísticas para isso, não conseguimos saber com exatidão quem as aplica, quais as suas percentagens, os resultados que tem em Portugal. Mas sabemos que agora, mais do que talvez em qualquer outra altura, sem verbas, outros caminhos têm que ser encontrados. E esse é um caminho apontado pelo estudo aqui descrito.

6. O Estágio

6.1 Apresentação da Entidade de Acolhimento

É hoje um dado adquirido que a atividade de uma empresa não se cinge apenas ao seu negócio: *“The business of business is not just business”*. Para além do lucro, as empresas preocupam-se hoje, por convicção ou pela força das circunstâncias, com o impacto da sua atividade no ambiente e nas pessoas.

Numa fileira como a do calçado, constituída primordialmente por pequenas e médias empresas, os desafios colocados pela evolução que se tem verificado nos dias de hoje são enormes.

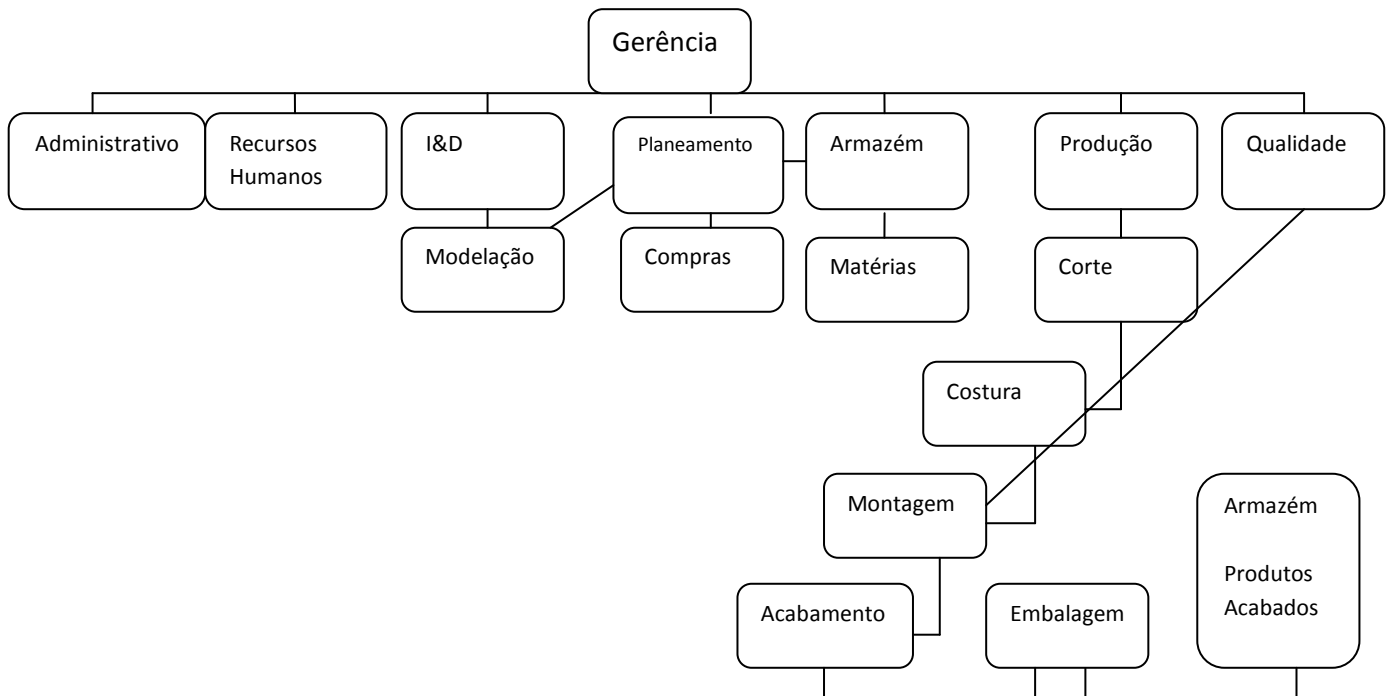
A ideia de que “o desempenho do setor do calçado fala por si” é verídica, mesmo tendo em conta estes últimos períodos de tempo, em que a indústria do calçado passou por fases mais conturbadas. Estas são fases em que observamos algumas das grandes empresas multinacionais que operavam no nosso país a abandonarem-no, isto porque em anos anteriores estas tinham sido atraídas para Portugal pelos baixos custos de produção e agora optam por deslocalizar a sua produção para outros países, fases em que todos os dias ouvíamos falar do encerramento de empresas, fases em que a liberalização do comércio permitiu que novas potências económicas asiáticas entrassem e se afirmassem alargando o mercado de bens transacionáveis. Desta forma a indústria tem tido que lidar com um acentuado reforço de intensidade concorrencial nos mercados internacionais. O máximo de eficiência é agora, mais do que nunca, uma pré-condição de sobrevivência.

Contudo, olhando para a Tatuaggi, empresa onde realizei o meu estágio curricular, verificamos que essa tendência apesar de ter tido o seu impacto, não trouxe dificuldades para esta. A Tatuaggi é uma empresa de calçado que nasceu em 1998. A escolha do seu nome adveio do seu lema, de que um par de sapatos não é simplesmente um par de sapatos, mas pode na realidade podem representar a identidade de uma pessoa, tal com uma tatuagem. A empresa conta com cerca de 150 trabalhadores e encontra-se localizada na sub-região Entre Douro e Vouga, mais exatamente, em São João da Madeira. Exporta 100% da sua produção, sabendo-se que dessa produção metade é dedicada a produtos da marca Tatuaggi e a outra metade diz respeito a coleções de marcas privadas e de prestígio. Esta tem como destinos: China, Brasil, Rússia, Itália, Índia, Uruguai, México, África do Sul, Estados Unidos da América,

Austrália, Peru, Polónia, Eslováquia, Japão, França, entre muitos outros. Para além das exportações tem que se realçar que a empresa possui lojas próprias na China. Talvez por aqui já se comecem a verificar algumas diferenças entre a Tatuaggi e as outras empresas da indústria de calçado.

A empresa é constituída por sete departamentos que estão todos interligados entre si, sendo a estrutura funcional da empresa representada na fig. 2.

Figura 2: Estrutura funcional da Tatuaggi



Os departamentos têm a seguinte constituição: o administrativo é constituído por 4 pessoas, o de recursos humanos por 1 pessoa, o de I&D por 2 pessoas; na parte do planeamento temos o planeamento de amostras constituído por 4 pessoas, o planeamento produtivo por 3 pessoas, a modelação criativa por 3 pessoas e a modelação produtiva por 3 pessoas; depois também temos o armazém constituído por 9 pessoas, a produção por 111 pessoas, a qualidade por 1 pessoa e o comercial por 2 pessoas.

A Tatuaggi rege-se pelas regras impostas pelo CCT (Contrato Coletivo de Trabalho), mas também possui o seu próprio regulamento interno. Esse regulamento é constituído pelos direitos e deveres da empresa e seus trabalhadores e por algumas das regras que esta considera essenciais para a contínua relação entre ambos.

Acima de tudo, para a gerência, é o fator humano que pode ou não trazer o sucesso, daí a elevada consideração que a empresa tem para com os seus empregados,

na medida em que procura satisfazer as necessidades destes, concedendo-lhes um excelente conjunto de condições de trabalho, ao nível da cantina, da temperatura na qual trabalham (possuem ar condicionado), batas, auriculares, serviço de limpezas, entre outros aspetos.

Mesmo apesar de hoje em dia ser certo que não existem receitas de sucesso garantido, foi assim que a Tatuaggi se conseguiu manter no mercado. Prova do seu sucesso são os certificados da FINCRESCCE³ como a Tatuaggi foi considerada PME (Pequena e Média Empresa) líder da Zona Norte desde 2008. Esta instituição fugiu ao caminho que muitas levaram de não procurar melhorar, de não se questionar, de simplesmente se acomodar, de considerar a sua posição sustentável e não desafiar a organização e os seus próprios colaboradores.

Enquanto para alguns “indústria” tinha um significado restrito, associado à transformação de matérias-primas, para outros, como é o caso da Tatuaggi, a “indústria” é sinónimo de uma atividade económica que se estende da conceção e “design” até à comercialização. As opções estratégicas da Tatuaggi vão ao encontro do que prescreve Steve Robbins (2003): seguir a via da inovação, procurar desenvolver produtos ainda não existentes no mercado e que correspondam às aspirações dos Clientes. Na verdade, quem não conseguiu progredir e ficou preso ao negócio da subcontratação, das grandes séries e da concorrência com base nos custos, foi arrastado e acabou por não resistir à chegada dos grandes países asiáticos ao mercado mundial.

Nos grandes casos de êxito, como é o caso da Tatuaggi, o que se consegue ver é uma aposta em contratar e fazer formação de forma a deter recursos humanos qualificados e empresários para quem a mentalidade está mais à frente, o jogo faz-se a um nível internacional, ocorra cá dentro ou no estrangeiro. Eles compreendem que para vencer, têm de ganhar dimensão, não só ao nível da escala, mas também em âmbito e diversidade de competências, para enfrentar alguns novos desafios.

6.2 Objetivos do Estágio Curricular e apresentação das atividades realizadas.

³ O Programa FINCRESCCE tem como objetivo conferir notoriedade e otimizar as condições de financiamento das empresas com superior perfil de risco que prossigam estratégias de crescimento e de reforço da sua base competitiva, e fá-lo através da atribuição do Estatuto PME Líder.

Quando decidi realizar o estágio curricular, aquele que foi o meu grande objetivo foi obter um primeiro contacto, mais próximo, com o mercado de trabalho. Desta forma, procurei desenvolver novos conhecimentos e práticas que me pudessem ajudar neste meu processo.

A escolha da Tatuaggi residiu do facto de São João da Madeira ser uma zona muito forte ao nível industrial, nomeadamente indústria transformadora, e dentro das empresas de calçado, a Tatuaggi é uma empresa de excelência. E foi isso que me levou até ela.

Inicialmente, o meu estágio passou única e exclusivamente pela execução de atividades relacionadas com os RH (Recursos Humanos). Contudo, uma vez que a minha licenciatura e mestrado são na área de economia, fui também convidada a executar tarefas ao nível da contabilidade.

Numa fase introdutória, as tarefas executadas visavam um maior conhecimento da organização. O segundo passo foi de encontro com os trabalhadores, com o objetivo de conhecer mais a fundo o corpo da empresa. Numa terceira fase, comecei a realizar tarefas mais específicas, ao nível da contabilidade. Isto é, tratamento de faturas e notas de crédito e o seu lançamento no sistema, a revisão do balancete, a realização de faturas pró-forma e também de packing lists, o envio dos dados relativos às compras e vendas (extracomunitárias) para o INE (Instituto Nacional de Estatística) e para o Banco de Portugal, a preparação de cheques e as consequentes notas de pagamento. Para além destas tarefas, fui incumbida, paralela e pontualmente, de outras com um cariz mais secundário, tal como a organização de determinados dossiês, a preparação da documentação para as feiras que se realizam no estrangeiro, pedidos de orçamentos aos vários transitários, entre outras.

Desta forma, nesta terceira fase foram-me atribuídas tarefas com que não estava tão familiarizada e que, por isso, obrigaram a um esforço adicional da minha parte. Nomeadamente foi necessário fazer este esforço para me familiarizar com os programas Wingiic – Gestão Integrada Indústria de Calçado e Primavera.

O programa Wingiic – Gestão Integrada Indústria de Calçado, é um módulo de planeamento específico para esta indústria. O objetivo deste programa passa por combater algumas das falhas mais comuns nesta área, nomeadamente o controlo no que se refere à capacidade de produção em cada fase do fabrico. Para além dessa, também se tem como objetivo combater outras falhas como o pouco formalismo que antes de se utilizar este programa poderia existir quanto às ordens de compra enviadas aos

fornecedores e ainda um esclarecimento sobre a grande variedade de modelos e variantes que existe, isto é, a possibilidade de ter em fotografia a imagem de cada modelo e variante. E, uma vez que o Wingiic também é um programa de faturação certificado, foi neste campo que eu realizei tarefas. Para além da faturação aos clientes da Tatuaggi, também foi através deste programa que realizei faturas proforma e lancei packings lists (mais à frente irei explicar do que se trata).

Quanto ao programa Primavera é um sistema central de gestão, que é constituído por uma base alargada de módulos com mecanismos de produtividade, cujo objetivo é otimizar os processos de negócio da empresa. Neste programa lancei as faturas e notas de crédito referentes aos fornecedores da empresa em questão e emiti as notas de pagamento.

6.3 Descrição das tarefas desenvolvidas

6.3.1 Tarefas relacionadas com a área dos RH

Numa fase inicial as minhas tarefas focaram-se na leitura de documentos relevantes para me preparar para o meu período de estágio. Esses documentos incluíram o Contrato Coletivo de Trabalho, o Regulamento Interno da Empresa, vários documentos da APPICAPS⁴ (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos), decretos-leis, entre outros. Para além disso, tive ainda a oportunidade de conhecer todos os departamentos, tal como todos os colaboradores.

Para além destas tarefas, fiz um pequeno estudo demográfico, onde foi analisada a antiguidade dos trabalhadores, a média das suas idades, a sua rotatividade, as suas qualificações, o seu absentismo, entre outros pequenos fatores que me puderam ajudar a conhecer melhor as características das pessoas que se encontravam na Tatuaggi.

Fazendo uma análise quanto a esse estudo, em primeiro lugar, esta empresa é constituída por 64 mulheres e 79 homens, ou seja, é uma empresa em que não existe predominância significativa de nenhum dos sexos. Depois, quanto à faixa etária dos seus trabalhadores (ver gráfico 1), conclui-se que mais de metade dos trabalhadores do sexo feminino encontram-se na faixa entre os 40 e 49 anos, enquanto que os

⁴ A APPICAPS é a Associação Portuguesa de âmbito nacional que representa diversos setores de atividade, nomeadamente, a indústria de calçado.

trabalhadores do sexo masculino se encontram mais repartidos entre as faixa dos 40-49 anos e a dos 50-59 anos.

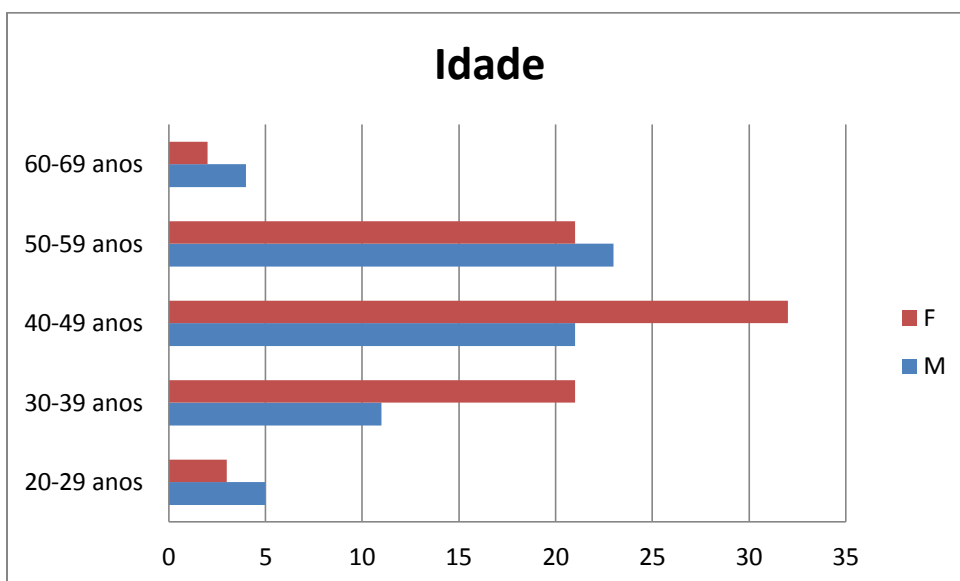


Gráfico 1: Idade dos trabalhadores da Tatuaggi (Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela Tatuaggi)

No que diz respeito ao nível de qualificações dos seus trabalhadores, verifica-se que esta instituição dá preferência à experiência ao invés da qualificação. Como se verifica pelo gráfico 2, mais de metade dos trabalhadores, tanto ao nível masculino como feminino, apenas detêm o 1º e 2º ciclo do ensino básico e muitos poucos são aqueles que detêm uma licenciatura. Nesta empresa, existem vantagens em contratar pessoas com idades superiores dado que trazem consigo o *know-how* necessário para transmitir àqueles que são os mais novos.

Tendo em conta que a Tatuaggi é uma empresa com apenas 15 anos de existência, conclui-se facilmente pelo gráfico 3, que esta é uma instituição que preserva os seus trabalhadores. Após já ter constatado que a rotatividade nesta instituição era praticamente nula, estes dados apenas o vieram comprovar. Tanto quanto ao sexo masculino como feminino, vê-se que mais de metade dos trabalhadores já se encontram na Tatuaggi dentro do período entre os 5 e 9 anos. Os restantes, que são cerca de 40%, estão enquadrados no intervalo até aos 4 anos.

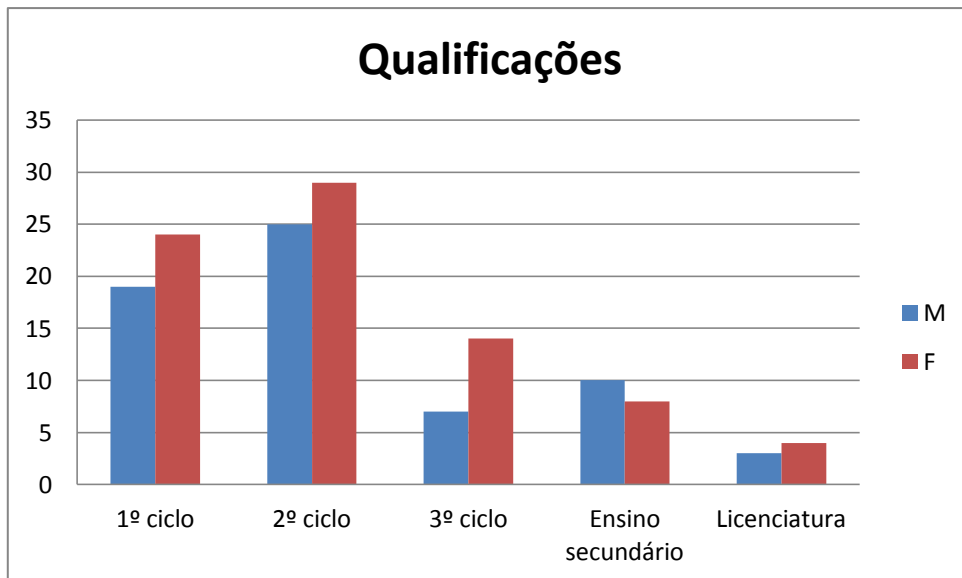


Gráfico 2: Qualificações dos trabalhadores da Tatuaggi (Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela Tatuaggi)

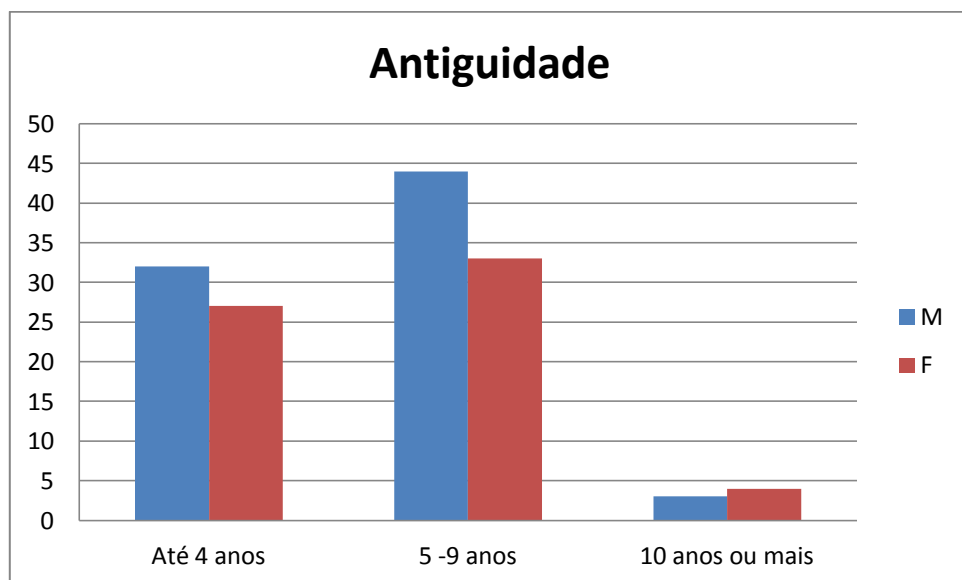


Gráfico 3: Antiguidade dos trabalhadores da Tatuaggi (Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela Tatuaggi)

6.3.2 Tratamento de faturas e notas de crédito.

A Tatuaggi recebe cerca de 25 a 30 faturas diárias. Inicialmente, anexada a cada fatura de compra de matéria-prima existe uma entrada no sistema do material, nomeadamente no inventário da empresa, que permite uma atualização diária das entradas de matéria-prima (de nome interno RM) que permite ao setor do planeamento pesquisar previamente a necessidade de compra de matéria-prima para uma determinada encomenda. Desta forma, quando sai matéria-prima para o processo produtivo, o responsável pelo controlo do inventário também dá saída no *stock* de material, para assim haver uma informação diária e atualizada entre as entradas e saídas de material. Por norma os registos de *stocks* são atualizados diariamente.

A minha tarefa quanto a estas faturas era confirmar se estavam assinadas, para ter a certeza que alguém tinha recebido a mercadoria, se possuíam consigo as respetivas guias de transporte (quanto se tratavam de aquisições ao nível extracomunitário ou intracomunitário) e analisar se tudo o que vinha faturado coincidia com a entrada em *stock* e com as requisições ou MT⁵ (fazer um controlo quanto às quantidades e preços).

Quanto à análise das faturas, nos casos em que não se verificasse uma igualdade relativamente ao preço (no caso das ordens de compra), tinha que em primeira instância falar com os responsáveis pelo planeamento para procurar saber se tinha sido feita alguma atualização do preço e se nos tinha sido comunicada. Caso não tivesse sido, tinha que entrar em contacto com a entidade em questão, analisar a situação e, se se verificasse que era um lapso da parte deles, ou se houvesse uma atualização que não nos tivesse sido comunicada, passava ao processamento de uma nota de crédito. Após a devida análise, passava ao lançamento de todas as faturas e notas de crédito no programa Primavera.

No que diz respeito ao RM, apenas verificava se existia igualdade entre o que tinha sido faturado e aquilo a que se tinha dado entrada em *stock*. Caso não coincidissem, num primeiro momento tinha que falar com o responsável por esse processo, para perceber se teria existido erro. Caso não tivesse existido, tinha que entrar em contacto com a entidade, para perceber se teria sido faturado a mais.

Para além destas tarefas, também era responsável pelo lançamento das faturas aos clientes. Estas eram feitas no programa Wingiic.

⁵ Quando falamos em MT, esta tem a mesma função que uma requisição, isto é, serve como uma ordem de compra, onde se tem registadas as quantidades e o seu preço unitário. Contudo as MT dizem apenas respeito às amostras e/ou conformidades e como tal as suas quantidades são muito menores do que aquelas que são pedidas para a produção.

6.3.3 Realização da faturas pró-forma e packings lists.

As faturas pró-forma devem conter o nome do cliente e a sua morada, tal como o nome da Tatuaggi e a sua morada. Nestas faturas tinha que incluir todos os detalhes da transação, ou seja, o preço de cada item (por unidade e em totais), o peso e as dimensões da mercadoria, os termos de compra (o local de entrega, caso houvessem descontos, também tinha que os mencionar), os termos de pagamento (o nome do Banco para onde a transferência deveria ser realizada, o IBAN e o SWIFT) e ainda mencionar o regime, que geralmente é o ExW⁶, de acordo com as designações Incoterms 2010 (International Commercial Terms).

A fatura pró-forma não é um documento contabilístico, pois esta não exige um pagamento. Apenas passava à sua realização no Wingiic para que funcionasse como uma pré-fatura de forma a facilitar as trocas internacionais. E uma vez que a Tatuaggi apenas exporta, todas as semanas procedia à realização de faturas pró-forma.

Para além destas faturas, também emitia os *packings lists*, através igualmente do Wingiic, que no fundo é apenas uma lista relacionada com a descrição detalhada de todos os produtos que são embarcados (volumes e conteúdos).

6.3.4 Envio dos dados ao INE e Banco de Portugal

Todos os meses até aos dias 10 e 15 tem que se proceder à resposta a dois inquéritos do INE, o inquérito relativo à produção (fig. 3) e expedição e o inquérito relativo ao fluxo de chegada (fig. 4) e expedição (fig. 5), respetivamente. Todas estas informações apenas dizem respeito a aquisições de compras e vendas de produtos acabados ao mercado intracomunitário, isto é, Zona Euro. Desta forma separava todas as faturas de compras que eram intracomunitárias, e tinha que dar informações sobre o seu volume, peso líquido e montante.

Relativamente ao Banco de Portugal, tinha que analisar as COPE – Comunicação de Operações e Posições com o Exterior e as COL – Comunicação de Liquidações com o Exterior (fig. 6) e enviar os respetivos dados até ao dia 21.

⁶ O regime ExW (Ex Works) é um regime em que a mercadoria é colocada à disposição no nosso estabelecimento ou em outro armazém, e o comprador vem levantar. Nós não temos qualquer tipo de responsabilidade ou custo.

As COPE (fig. 7) são operações com o exterior efetuadas pela Tatuaggi. Neste caso tinha que comunicar as operações intermediadas pelo sistema bancário residente, as efetuadas diretamente com entidades não residentes através de contas externas, assim como as operações no âmbito de contas correntes. São também consideradas, no âmbito deste reporte, as posições relativas a empréstimos, créditos comerciais ou depósitos do/no exterior, registadas em final de período.

Quanto as COL (fig. 8), estas são operações comunicadas pelo sistema bancário residente por conta de clientes. Aqui, tinham que ser comunicadas as liquidações com o exterior efetuadas por conta de clientes residentes e operações por conta de clientes não residentes. Geralmente usa-se as COL para conseguir criar as COPE.

6.3.5 Cheques e notas de pagamento

Todos os meses tem que se proceder ao pagamento dos fornecedores e coube-me a mim o preenchimento dos cheques em questão. Após o preenchimento dos cheques e estes serem lançados no sistema, era necessário retirar uma nota de pagamento no programa Primavera. Esta nota de pagamento serve como comprovativo da liquidação do valor em questão.

6.4 Análise crítica do estágio

6.4.1 Gestão dos Recursos Humanos

Ao longo do período de estágio realizado, várias foram as aprendizagens que adquiri. Um dos maiores benefícios que este estágio me ofereceu, foi o facto de ter sido um grande auxílio para o desenvolvimento de capacidades como a de análise crítica e reflexão.

Um dos motivos que me conduziu a optar pela Tatuaggi foi o facto de a considerar, efetivamente, uma empresa de referência. Vários foram os aspetos que me surpreenderam, nomeadamente a modalidade de incentivo que praticam, que não é característica em Portugal: a de empréstimos ou adiantamentos. Esta modalidade do sistema de recompensas, empréstimos ou adiantamentos, torna-se possível nesta empresa, devido facto de se encontrar tão próxima dos seus trabalhadores. Como se pode constatar através do estudo da Mercer, apenas 27% das empresas que constituíram

a amostra desse estudo aplicam esse tipo de incentivo. É uma modalidade muito pouco aprofundada na literatura uma vez que são poucas as empresas que a utilizam. A Tatuaggi, por sua vez, é uma empresa que procura conhecer todos os seus funcionários e que se disponibiliza a ajudá-los sempre. Adota como filosofia a preocupação com o bem-estar físico e psíquico do colaborador, considerando que são fundamentais para que se obtenham melhores resultados quer quantitativa como qualitativamente.

No que se refere aos adiantamentos, como o próprio nome indica, trata-se de antecipar o pagamento de uma parte do subsídio ao funcionário que, posteriormente, no momento de recebimento dos subsídios lhe é descontado. Quanto aos empréstimos, o procedimento tomado é o de efetivar um acordo entre o trabalhador e a empresa, no sentido de definir uma percentagem razoável a descontar do seu salário, geralmente nos termos do trabalhador, ou seja, a empresa possibilita ao trabalhador definir essa percentagem, até perfazer o total do empréstimo.

Ainda no que respeita aos benefícios, a política da Tatuaggi é priorizar o bem-estar do seu trabalhador, mostrando total disponibilidade para intervir em tudo que seja necessário e oferecendo totais condições de segurança.

Ao nível de incentivos monetários, a Tatuaggi aplica recompensas aos encarregados de setor baseadas na antiguidade, bem como outros tipos de prémios. As recompensas baseadas na antiguidade são um dos sistemas clássicos que premeiam o trabalhador pela sua dedicação ao compromisso que assumiu com a empresa e à forma como respeita e faz respeitar os valores e cultura da mesma. Apesar de se verificar um desaparecimento deste tipo de incentivo no atual mundo dos negócios, esta instituição ainda retira vantagens dele. Assim, anualmente, a Tatuaggi executa um aumento salarial na ordem dos 2,5%, verificando-se uma progressão salarial em todos os trabalhadores. A empresa premeia, ainda, aqueles cuja produtividade é acima daquilo que pode ser considerada a média.

Tendo em conta a atual situação do país, os incentivos monetários tornam-se muito importantes. Os salários na Tatuaggi regem-se pelo que se encontra estipulado no CCT e, sendo uma empresa em que se verificam relações de parentesco (vários casos em que existe pai, mãe e filha a trabalhar na empresa), podem ocorrer situações em que uma família retire apenas 1470€ no conjunto total de remunerações. Atentando à situação socioeconómica que o país atravessa, torna-se complexo conseguir subsistir com salários desta ordem. Encontrando-se a Tatuaggi numa conjuntura de crescimento e expansão, sendo o Brasil o mercado com que se encontra a negociar para possível

investimento, a modalidade de *gainsharing* poderia provocar uma mudança favorável no ambiente organizacional. Sendo o *gainsharing* uma das modalidades cujos públicos-alvo são trabalhadores de unidades fabris (Garrido e Xavier, 1999, *apud* Amorim, 2005), considero que é neste sentido que a Tatuaggi deveria evoluir.

Uma vez que a Tatuaggi valoriza tanto o seu trabalhador e tem presente que este é o seu maior ativo, o programa *Scanlon* poderia ser a chave para um maior sucesso. Este é um programa que, como referido, requer um forte envolvimento dos colaboradores de maneira a que estes e os gestores consigam desenvolver e avaliar ideias de forma a conseguir melhorar eficientemente e a baixos custos. No contexto deste programa, uma parcela destes valores é destinada para reserva e o restante dividido em 25% para a empresa e 75% para os empregados.

Outra forma de incentivo que também é praticada na Tatuaggi é a valorização dos trabalhadores e o reconhecimento do seu trabalho, ou seja, as recompensas intrínsecas. Tal como se tem vindo a explicar ao longo deste trabalho, as recompensas intrínsecas têm uma elevada importância no ambiente organizacional. Nesta empresa, verifica-se uma grande proximidade entre a própria administração e os seus trabalhadores. Há uma preocupação por parte da chefia em corrigir os problemas quando surgem, mas também em enaltecer as soluções dadas pelos seus trabalhadores, quando assim são necessárias. Verificar-se um reconhecimento daquilo que se realiza com êxito, conduz a maior incentivo e motivação por parte do trabalhador, que se sente parte integrante e essencial para a empresa.

6.4.2 Gestão no Planeamento e Produção

Além destes fatores relacionados com os recursos humanos, foi-me possibilitada a oportunidade de conhecer outros fatores relacionados com o departamento contabilístico, uma vez que também estive inserida no mesmo. Através das minhas atividades desenvolvidas foi-me possível constatar que no que respeita ao tratamento das faturas e no seu relacionamento com os seus fornecedores, a Tatuaggi é muito organizada e atenta não havendo qualquer crítica ou aspeto a apontar. Contudo, atento para o facto de que nas tarefas realizadas previamente, nomeadamente no planeamento, seja possível, a meu ver, melhorar-se.

Apesar de, em geral, este departamento funcionar bem, observo que há melhorias possíveis no que respeita ao controlo do *stock*. Isto é, durante o período em que foi realizado o estágio, ocorreram situações em que os trabalhadores do setor da costura se viram obrigados a permanecer em casa durante alguns dias devido ao atraso de matéria o que originou a estagnação do processo de produção. A falha centrou-se no facto de se depender do que se encontrava inventariado como estando em *stock*, pensando-se que seria suficiente. Porém, constatou-se que o que constava em *stock* não seria suficiente e, uma vez que a matéria em questão delonga algum tempo na sua produção, o setor encontrou-se impedido de produzir. Perante este caso denotaram-se dois problemas: primeiramente, o inventário realizado encontrava-se incorreto. Desta forma, a minha sugestão seria a delegação de alguém para uma revisão quinzenal do que está inventariado como estando em *stock*, para que situações deste tipo sejam evitadas. Em segundo lugar, ainda no âmbito do engano ocorrido com o inventário, não existia uma nova encomenda para iniciar de forma a evitar esta paragem. Ou seja, se houvesse um “plano B” e o departamento do planeamento já tivesse encomendado a matéria-prima necessária para uma outra encomenda, ao invés das pessoas serem enviadas para casa, iniciavam uma nova encomenda. Aqui a sugestão passa por procurar trabalhar sempre com mais do que uma encomenda em simultâneo, especialmente no setor da costura, uma vez que este é a base de produção de todos os outros.

Através da realização das várias tarefas, foram diversas as competências que consegui alcançar para enfrentar o futuro.

Conclusão

Por muitos anos verificou-se uma crença generalizada, o que travava o desenvolvimento das empresas era o capital. Sem dúvida que o capital foi, e é, indispensável para o sucesso empresarial. Contudo, agora e cada vez mais percebe-se que a inabilidade de uma organização em escolher, fazer o recrutamento e motivar uma boa força de trabalho é que origina o principal problema para os negócios. Perante este contexto, através deste relatório conseguiu-se perceber que a Tatuaggi atribui esse valor aos seus trabalhadores. Por isso mesmo é que ela tem conseguido crescer e manter-se no mercado com sucesso, ela percebe que o seu principal ativo são os seus trabalhadores.

Sendo o capital humano tão importante, ao longo deste relatório procurou-se explorar formas de motivar os trabalhadores. Conclui-se que a motivação não passa única e exclusivamente pelo papel dos incentivos monetários, mas também pelos incentivos não monetários. Deve-se encontrar um equilíbrio entre ambos e perceber, no contexto atual do país e da situação dos indivíduos, que a empresa tem, no seu corpo de trabalho, aquilo que os trabalhadores mais valorizam. Caso as suas condições básicas não estejam satisfeitas, então deve-se investir nos incentivos monetários, recorrer às recompensas extrínsecas, porque antes de motivar o trabalhador tem que se garantir que ele não se encontra insatisfeito. Caso essas estejam satisfeitas, a possibilidade de progressão na carreira, um interesse demonstrado pelo esforço e trabalho dos empregados, fará a diferença, são as chamadas recompensas intrínsecas.

Neste aspeto, a Tatuaggi deve-se concentrar mais no ponto monetário. Todo o reconhecimento é dado os seus trabalhadores e verifica-se um acompanhamento muito de perto por parte da administração. Contudo, e enfatizando a importância de perceber a situação económica do país, verifica-se que em muitos casos é a falta de poder monetário que causa estados de insatisfação no ambiente organizacional. A Tatuaggi ainda se rege por aquilo que é o sistema mais tradicional, apenas atribui recompensas com base na antiguidade e investir num novo plano de incentivos poderia despertar um novo “estar” dos seus trabalhadores e recriar mais desejos e empenho destes.

Para finalizar, a realização deste estágio constituiu uma experiência impar que contribuiu de sobremaneira para a minha formação a nível pessoal e profissional, permitindo-me alcançar um novo leque de conhecimentos em áreas de capital importância num contexto empresarial.

Bibliografia

Abdulla, J., Djebarni, R., e Mellahi, K. (2011). “Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police”, *Journal of Personnel Review*, 40(1), 126-146.

Allen, E., Mellone, J., Rosenbloom, J. e Vanderhei, J. (1997). *Pension Planning: pension, profit-sharing and other deferred compensation plans*, New York, McGraw Hill

Amorim, E. (2005). *Motivação para a Produtividade e Partilha de Benefícios*, Guarda, Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda.

Bakhshi, A., Kumar, K. e Rani, E. (2009). “Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment”, *International Journal of Business and Management*, 4(9), p. 145-154, disponível em <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/2600/3384>

Blinder, S. (1990). *Paying for productivity: A look at the evidence*, Washington DC, Brookings Institution Press.

Bonner, S. e Sprinkle, G. (2002). “The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research”, *Accounting, Organizations and Society*, 27, p. 303-345, disponível em <http://www.arts.uwaterloo.ca/~dkoehler/ACC784/BonnerSprinkle2002.pdf>

Bowling, N. (2007). “Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination”, *Journal of Vocational Behavior*, 71, 167–185, disponível em <http://creativity-research.wikispaces.com/file/view/Is+the+job+satisfaction%E2%80%93job+performance+relationship+spurious%3F+A+meta-analytic+examinationq+.pdf>

Bucklin, B. e Dickinson, A. (2001). “Individual Monetary Incentives: A Review of Different Types of Arrangements Between Performance and Pay”, *Journal of Organizational Behaviour Management*, 2(3), p. 45-137, disponível em <http://alycedickinson.com/publications/Bucklin2001.pdf>

Camara, P.B. (2000). *Os sistemas de recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Camara, P.B., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2005). *Humanator 2001: Recursos Humanos e o Sucesso Empresarial*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Campbell, D.E. (2006). *Incentives: Motivation and the Economics of Information*, 2nd ed., Cambridge, Cambridge University Press, p. 137-153.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. California, Editora Campus.

Colquitt, J. (2001). “On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), p. 386-400, disponível em http://cyb.ox.or.kr/lms_board/bbs_upload/%B0%F8%C1%A4%BC%BA2.pdf

Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., e Ng, K., (2001). “Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), p. 425-445.

Coopers e Lybrand (1996). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*, São Paulo, Atlas.

Correia, F. (1996). *Gestão de Recompensas*, Comportamento Organizacional e gestão de empresas, Lisboa, Publicações Dom Quixote

Cowherd, D., e Levine, D. (1992). “Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theory”, *Administrative Science Quarterly*, 37(2), p. 302-320

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cardoso, C. (2003) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 3rd ed., Lisboa, RH Editora.

Cunha, M., Gomes, J., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. e Marques, C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa, Sílabo.

Garrido, M. (1999). *Participação nos lucros e resultados*, Manuais de Instrução, São Paulo, Nobel.

Gheno, R. e Berlitz, J. (2011). “Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional”, *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, p. 268-287, disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5173/remuneracao-estrategica-e-pacote-de-beneficios--um-estudo-de-caso-aplicado-ao-nivel-operacional-de-uma-multinacional/i/pt-br>

Gomez-Mejia, L., Welbourne, T. e Wiseman, R. (2000). “The role of risk sharing and risk taking under gainsharing”, *The Academy of Management Review*, 25(3), p. 492-507.

Heneman, R.L., Ledford, G.E. e Gresham, M. (2000) “The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery”, in Rynes, S., Gerhart, B. *Compensation in Organizations: Current research and practice*, Society for Industrial and Organizational Psychology Frontiers of Industrial and Organizational Psychology Series, San Francisco, Jossey-Bass, p. 195-240.

Herzberg, F. (1968). “One more time: How do you motivate employees?”, *Harvard Business Review*, disponível em http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf

Kim, W., Mauborgne, E. (1997) “Fair process: managing in the knowledge economy”, *Harvard Business Review*, 75(4), p. 65-75

Lawler, E. (1982). *The Strategic Design of Reward Systems*. Los Angeles, The Centre for Effective Organizations, Graduate School of Business Administration, U.S.C., p.21.

Lawler, E. (1986). *High involvement management: participative strategies for improving organizational performance*, San Francisco, Jossey Bass.

Lawler, E., Mohrman, A. e Resnick-West, S. (1989). *Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities*, **San Francisco**, Jossey-Bass Publishers.

Lazear, E. e Oyer, P. (2007). *Personnel Economics*. Cambridge, National Bureau of Economic Research Working Paper 13480, disponível em <http://www.nber.org/papers/w13480.pdf>

Mahoney, J. (1988). *Economic Foundations of Strategy*. University of Illinois at Urbana-Champaign, College of Business.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row, disponível em http://www.accel-team.com/maslow_/maslow_nds_02.html

Moreira, E. (2009). *Incentivos e Recompensas*, Curitiba, IESDE Brasil

Sotomayor, A. (2007). “Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional”, *Revista Universo Contábil*, 3(3), p. 87-100, disponível em <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/download/600/536>

Neves, J., e Lopes, A. (2000). Cultura Organizacional, satisfação e cidadania organizacional in Gomes, A., Keating, J., Caetano, A e Cunha, M., *Organizações em transição*, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra

Noe, R., Hollenbeck, F., Gerhart, B. e Wright, P. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGrawhill,

Payscale. (2013). *Compensation Best Practices Report*, disponível em <http://resources.payscale.com/rs/payscale/images/2013-compensation-best-practices-report.PDF>

Prendergast, C. (1999). "The Provision of Incentives in Firms", *Journal of Economic Literature*, 37(1), p. 7-63, disponível em <http://www.hss.caltech.edu/~camerer/BEMEc146/Winter07/PrendergastJEL%20incentives99.pdf>

Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

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

Sousa, A., Eloy, E., Matos, F., Furaste, L. et al. (2001). "A Gestão de Pessoas Alinhada à Gestão do Conhecimento", in Sousa, C., *Gestão do Conhecimento*, Brasília, Editora RH.

Stewart G.B., Appelbaum, E., Beer, M., Leiby, A.M. et al. (1993). "Rethinking Rewards", *Harvard Business Review*, November-December, p. 42-44, disponível em http://home.ubalt.edu/NTYGMITC/641/stewart_HRB_93.pdf

Vaz, I. (2008). "As políticas salariais: que evolução?" *VI Congresso Português de Sociologia, Mundos Sociais: Saberes e Práticas*, Lisboa, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, disponível em <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/352.pdf>

Widener, S. (2006). “Human capital, pay structure, and the use of performance measures in bonus compensation”, *Management Accounting Research*, 17(2), p. 198-221.

Xavier, R., Silva, M. e Nakahara, M. (1999). *Remuneração Variável: quando os resultados falam mais alto*, São Paulo, Makron Books.

Anexos

https://webinq.ine.pt/Private/Query/Answers/impi/imp Portal do Instituto Nacional de... webinq.ine.pt

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA
STATISTICS PORTUGAL

webinq
Inquéritos do INE na web

IMPI - Inquérito mensal à produção industrial
2013 - Novembro

Validar/Guardar Responder Sair

O inquérito só é considerado entregue quando, após selecionar a opção responder, for visualizado no ecrã o relatório de entrega.

152 **OBS**

Indústria do calçado
Produção na Unidade de Atividade Económica (UAE), inclui produção com matéria-prima própria mais a produção em regime de conta alheia. **Inclui** a produção para intraconsumo, destinada a ser integrada noutra fase do processo produtivo da empresa, mas numa UAE diferente. **Não inclui** quantidades produzidas com matéria-prima próprias, executadas por terceiros (subcontratação).

PRODUTO	UNIDADE	CÓDIGO	QUANTIDADES PRODUZIDAS	QUANTIDADES VENDIDAS	VALOR DAS VENDAS / PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
Calçado de exterior, de uso masculino, parte superior de couro natural	Nº de pares	152011351010	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Calçado de exterior, de uso feminino, parte superior de couro natural	Nº de pares	152011352010	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Calçado de exterior, com parte superior de couro natural, para crianças	Nº de pares	152011353010	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sandálias com parte superior de couro natural, de uso feminino	Nº de pares	152011362010	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

10:44
18-12-2013

Figura 3: Inquérito mensal à produção

https://webinq.ine.pt/Private/Query/Answers/diw/Deta Portal do Instituto Nacional de... Formulário do Intrastat

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA
STATISTICS PORTUGAL

webinq
Inquéritos do INE na web

INTRA-CH - Comércio intracomunitário - Fluxo de chegada
2013 - Novembro

Início / Lista de Adições Adições Agregadas Notas Ajuda

Fluxo de Chegada - Questionário Normal (modo de Consulta)

N.º Ad.	NC
3	40159000
25	41033000
26	41041951
22	41071211
5	41071910
9	41071910
32	41071910
6	41079210
23	41079910
20	41079910
18	41079910
16	41120000
8	41120000
27	41131000
7	41131000
13	41131000
19	41141010
11	41141090
24	41142000
10	41142000

N.º da Adição 3

Linha Modelo [dropdown] Ref. (facultativo) [input]

Cod. Mercadoria (NC) 40159000

Vestuário e seus acessórios, para quaisquer usos, de borracha vulcanizada não endurecida (exceto calçado, chapéus e artefactos de uso semelhante, e suas partes, luvas, mitenes e semelhantes)

Pais SE - Suécia País Origem SE - Suécia Região 15 - Entre Douro e Vouga

Condições Entrega FCA - Franco Transportador Natureza Transação 11 - Compra/venda firme - Transac Modos Transporte 3 - Transporte rodoviário Porto / Aeroporto [dropdown]

Massa Líquida (Pode inserir até 3 casas decimais) 10,000 Valor Faturado € 58

Unidade Suplementar [input]



Figura 4: Inquérito relativo ao fluxo de chegada

https://webinq.ine.pt/Private/Query/Answers/diw/Deta Portal do Instituto Nacional de... Formulário do Intrastat

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA
STATISTICS PORTUGAL

webinq
Inquéritos do INE na web

INTRA-EX - Comércio intracomunitário - Fluxo de expedição
2013 - Novembro | 01 504218883 TATUAGGI - INDÚSTRIA DE CALÇADO LDA

Início / Lista de Adições Adições Agregadas Notas Ajuda

Fluxo de Expedição - Questionário Normal (modo de Consulta)

N.º Ad.	NC
4	64035119
9	64035119
6	64035119
5	64035119
10	64035119
8	64035119
7	64035119
11	64035939
1	64039198
3	64039198
2	64039198

N.º da Adição 4

Linha Modelo [dropdown] Ref. (facultativo) [input]

Cod. Mercadoria (NC) 64035119

Calçado com sola exterior e parte superior de couro natural, cobrindo o tornozelo mas não cobrindo a barriga da perna, com palmilhas de acabamento, de comprimento = > 24 cm, para senhora (exceto com biqueira protetora de metal, calçado para desporto e calçado ortopédico)

Pais DE - Alemanha Região 15 - Entre Douro e Vouga

Condições Entrega FCA - Franco Transportador Natureza Transação 11 - Compra/venda firme - Transac Modos Transporte 3 - Transporte rodoviário Porto / Aeroporto [dropdown]

Massa Líquida (Pode inserir até 3 casas decimais) 96,000 Valor Faturado € 5088

Unidade Suplementar 120 Número de pares



Figura 5: Inquérito relativo ao fluxo de expedição

https://www.bportugal.pt/cope/extern Banco de Port... bportugal.pt BOP/PII - COPE

Banco de Portugal Comunicação de operações e posições com o exterior

EUROSISTEMA

Empresa Ajuda

Período Novembro

Comunicação de operações e posições com o exterior - COPE X

Editar	Duplicar	Data Operação	Tipo Valor	Classificação Estatística	Tipo Conta	País Contraparte	Divisa	Montante	Estado	Remover	Ação
		2013/11/30	Posição	N1011	Sem Conta	FRA	EUR	177 580	Válida		Criação
		2013/11/30	Posição	N1011	Sem Conta	GRC	EUR	22 335	Válida		Criação

Consulta de operações liquidadas através de instituições financeiras residentes - COL X

Utilizar	Instituição Financeira	Data Operação	Tipo Valor	País Liquidação	Divisa	Montante	Contravalor (Euros)	Estado	Ação
	BES	2013/11/04	Saída	BRA	BRL	60	20	Não Utilizada	-
	BBVA	2013/11/04	Saída	ITA	EUR	189	190	Não Utilizada	-
	BES	2013/11/05	Entrada	JPN	EUR	1 501	1 502	Não Utilizada	-
	BES	2013/11/05	Saída	BRA	BRL	91	30	Não Utilizada	-
	BBVA	2013/11/05	Saída	ESP	EUR	5 000	5 000	Não Utilizada	-
	BBVA	2013/11/06	Entrada	CHE	EUR	11 009	11 010	Não Utilizada	-
	CGD	2013/11/06	Entrada	CHE	EUR	53 410	53 410	Não Utilizada	-
	CGD	2013/11/06	Entrada	POL	EUR	2 520	2 520	Não Utilizada	-
	BES	2013/11/07	Entrada	JPN	EUR	726	726	Não Utilizada	-
	BBVA	2013/11/07	Saída	ITA	EUR	1 473	1 474	Não Utilizada	-

09:07 18-12-2013

Figura 6: Inquéritos do BP - COPE e COL

https://www.bportugal.pt/cope/extern Banco de Port... bportugal.pt BOP/PII - COPE

Banco de Portugal Comunicação de operações e posições com o exterior

EUROSISTEMA

Empresa Ajuda

Período Novembro de 2013

Comunicação de operações e posições com o exterior - COPE (Criar)

Código

Data da Operação

Tipo de valor

Classificação estatística
N1011 - Créditos comerciais concedidos a entidades sem relação de grupo

Tipo de conta

Instituição financeira

País da conta

Divisa

Montante

País da entidade de contraparte

País da entidade do ativo financeiro

NPC do 2º interveniente Observações

Data de vencimento

Contraparte

quarta-feira, 18 de Dezembro de 2013 09:16 18-12-2013

Figura 7: COPE

<https://www.bportugal.pt/cope/exter> Banco de Port... bportugal.pt BOP/PII - COPE

Banco de Portugal Comunicação de operações e posições com o exterior
EUROSISTEMA [Ajuda](#)

Empresa:
 Período: Novembro de 2013

Operação liquidada através de instituições financeiras residentes - COL (para utilizar)

Instituição Financeira	Data Operação	Tipo Valor	País Liquidação	Divisa	Montante	Contravalor (Euros)	Estado	Ação
BES	2013/11/05	Entrada	JPN	EUR	1 501	1 502	Não Utilizada	-

Operações e posições com o exterior - COPE (Criar)

Código:

Data da Operação: 2013-11-05

Tipo de valor: E - Entrada

Classificação estatística: A1010 - Exportação e importação de mercadorias

Tipo de conta: X - Sem movimentação de conta

Instituição financeira: 0007 - BANCO ESPIRITO SANTO, SA

País da conta: PRT - Portugal

Divisa: EUR - Euro

Montante: 1501.00

País da entidade de contraparte: JPN - Japão

País da entidade do ativo financeiro:

NPC do 2º interveniente: Observações:

Data de vencimento:

Contraparte:

09:54 18-12-2013

Figura 8: COL