

# Sistemas de recompensa: Uma análise empírica de antecedentes e consequências

GRACIETE HONRADO (\*)  
MIGUEL PINA E CUNHA (\*\*)  
FRANCISCO J. CESÁRIO (\*\*\*)

Este trabalho coloca a hipótese de que, caso a cultura de uma organização tenha uma orientação competitiva, então o seu foco situa-se na obtenção do lucro; se a cultura organizacional tem uma orientação humanista, ela privilegia actividades tais como relações de trabalho harmoniosas, programas de ética, voluntarismo cooperativo, trabalho em equipa, políticas de preservação do ambiente, etc. O desenvolvimento destas práticas está associado ao conceito de cidadania organizacional (e.g. Rego, 2000), o qual identifica determinados tipos de valores organizacionais com vista a encorajar os decisores a considerar as práticas de cidadania no desenvolvimento de estratégias e táticas de negócio, o envolvimento com os colaboradores, a lealdade dos clientes e o desempenho do negócio (Maignan,

Ferrell & Hult, 1999). Este ponto de vista contrasta com a perspectiva tradicional, segundo a qual a única responsabilidade de uma empresa é a obtenção de lucro (Friedman, 1970).

A cultura organizacional pode ser estudada a partir de distintos níveis de análise. Dependendo dos objectivos da investigação, múltiplos níveis podem ser considerados admissíveis e legítimos. No caso da presente investigação, o conceito de cultura pretende destacar diferenças entre organizações com orientação humanista, voltada sobretudo para a cooperação e para o trabalho em equipa, e orientação competitiva, com a tónica dominante no indivíduo e no desempenho. No contexto da presente investigação, a análise da cultura organizacional foi portanto operacionalizada a partir de duas dimensões propostas por Cooke e Rousseau (1988): orientação humanista e orientação competitiva.

A orientação humanista caracteriza-se pela importância atribuída à colaboração e harmonia entre os trabalhadores. Em organizações com culturas humanistas, os trabalhadores interagem entre si, ajudam-se e estão interessados nas sugestões e ideias uns dos outros (Cooke & Hartmann, 1989). Nestas organizações, os valores e as políticas procuram promover um tratamento

---

(\*) Departamento de Gestão de Empresas, Escola Superior de Gestão, Instituto Politécnico de Tomar, Quinta do Contador, 2300 Tomar, [graciete\\_honrado@hotmail.com](mailto:graciete_honrado@hotmail.com)

(\*\*) Departamento de Gestão, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa, Rua Marquês de Fronteira, 20, 1099-038 Lisboa, [mpc@fe.unl.pt](mailto:mpc@fe.unl.pt)

(\*\*\*) Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.

harmonioso não só entre trabalhadores, como também entre os grupos que envolvem as organizações, como os clientes, fornecedores, investidores. O que se espera é que estes valores humanistas encorajem os membros da organização para, sistematicamente, estabelecerem relações entre os negócios e os grupos que interagem nesses negócios, nas áreas económica, legal e ética.

Enquanto a orientação humanista se caracteriza pela manutenção de um relacionamento harmonioso na organização, a orientação competitiva é caracterizada pela ênfase no sucesso pessoal e no “ganho” (Cooke & Rousseau, 1988; Kilman & Saxton, 1983). Os negócios baseiam-se na orientação competitiva interna, estimulando os trabalhadores a atingir elevados níveis de desempenho, observando os efeitos desse encorajamento nos outros colegas. Dada a prioridade atribuída ao sucesso pessoal, os membros da organização são remunerados de acordo com o seu contributo para a eficácia organizacional.

Esta formulação decorre da revisão da literatura, marcada por estudos que afirmam o impacto das características da cultura dominante sobre o comportamento ético e cooperativo dos trabalhadores (Brickley et al., 1994; Lindsay, Lindsay & Irvine, 1996; Trevino & Nelson, 1995). Segundo Hope e Fraser (1998), palavras como abertura, verdade, integridade, cooperação, lealdade e propriedade definem a cultura de uma organização. Comunicar estas palavras aos trabalhadores e transmitir-lhes, através do sistema de recompensas, a posse de parte da organização, envolve-os numa cultura de comportamentos éticos e de cooperação.

Os antecedentes dos sistemas de recompensas constituem um tema ainda necessitado de trabalho empírico. Estabelecer uma relação entre a cultura organizacional dominante e o sistema de recompensas é o contributo visado por este projecto. Ao estudar a relação entre a cultura organizacional e a configuração do sistema de recompensas, a cultura organizacional é tomada como variável independente. Porque o sistema de recompensas valida e reforça comportamentos no contexto da organização, e porque as relações entre as variáveis internas de uma organização são de interdependência e não apenas de dependência, também é possível estudar a relação oposta, ou seja, o modo como o sistema de recompensas afecta a cultura organizacional. Nesta

relação, a cultura organizacional surge como variável dependente.

## 1. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES

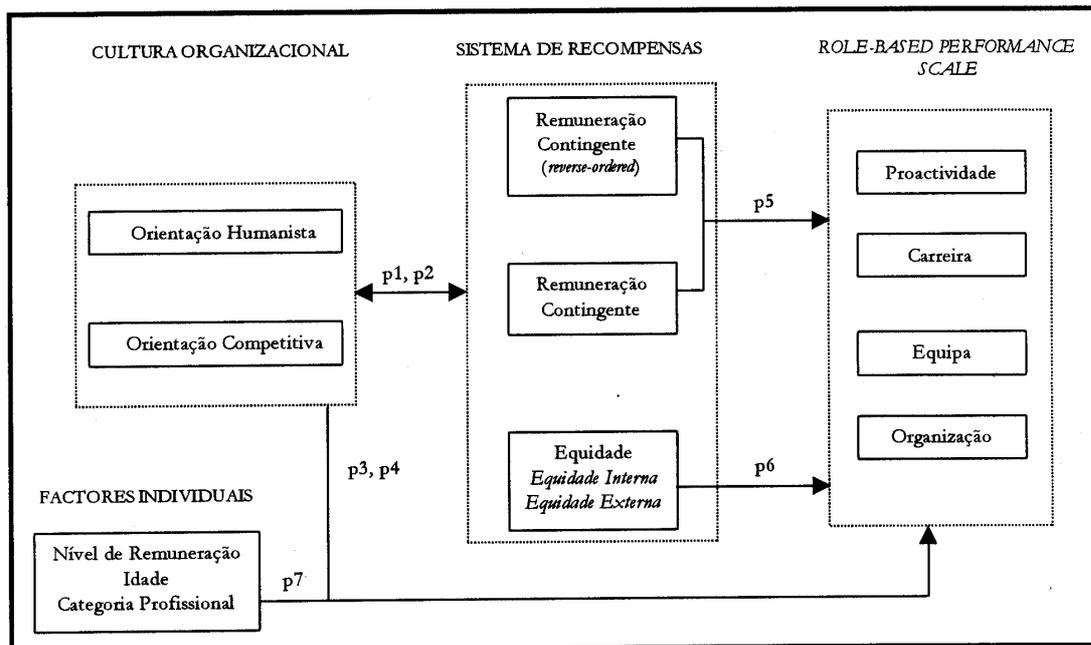
Com base numa revisão da literatura sobre os sistemas de recompensas, cultura organizacional na orientação humanista/competitiva e desempenho organizacional, foi possível construir o modelo conceptual apresentado na Figura 1. Este modelo visa estudar a influência da cultura dominante de uma organização nas características do sistema de recompensas, bem como os efeitos deste no desempenho dos trabalhadores.

De acordo com o modelo conceptual, o desempenho baseado em papéis de proactividade, carreira, equipa e organização é afectado pelo sistema de recompensas com foco predominantemente na remuneração contingente e na equidade, que por sua vez é afectada pelo tipo de cultura humanista/competitiva de uma organização. O desempenho é também afectado pelas dimensões da cultura organizacional e por factores individuais como o nível de remuneração, a idade e a categoria profissional.

A quantidade de investigação empírica relativamente aos antecedentes das características dos sistemas de recompensas é porventura mais escassa do que o sugerido pela importância do tema. Segundo Peters e Waterman (1982), a eficácia de uma organização depende do grau de alinhamento entre variáveis internas e externas, existindo uma relação de interdependência entre as várias dimensões de uma organização. Neste modelo encontra-se representada uma relação de interdependência entre a cultura de uma organização (nas dimensões humanista e competitiva) e as características do sistema de recompensas. A cultura organizacional apresenta-se como variável independente; na hipótese em que o sistema de recompensas exerce influência sobre a cultura, trata-se a cultura como variável dependente. A relação entre a configuração do sistema de recompensas e a sua influência no desempenho e no comportamento é também considerada.

Em suma, o modelo visa estudar a relação entre as orientações humanista versus competitiva da cultura organizacional e a configuração do sistema de recompensas; a relação entre as orientações humanista versus competitiva da cultura

FIGURA 1  
Modelo conceptual



organizacional e a influência da mesma nos múltiplos papéis de desempenho; a relação entre as dimensões do sistema de recompensas com foco na remuneração contingente e na equidade, e a influência no desempenho baseado em múltiplos papéis; a relação entre os factores individuais como o nível de remuneração, a idade e a categoria profissional e a sua influência sobre o desempenho baseado no papel. Um sumário das relações entre variáveis é proposto no Quadro 1.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL E SISTEMAS DE RECOMPENSA

A teoria contingencial defende que a eficácia de uma organização depende do grau de alinhamento entre as variáveis internas (cultura, estrutura, tecnologia, sistemas, estratégia, etc.) e as variáveis externas (ambiente, sector de actividade, etc.). Esta abordagem defende essencialmente as relações de interdependência entre as múltiplas dimensões da organização (Burns &

Stalker, 1961). A partir desta teoria estabelece-se a hipótese de que a cultura de uma organização, numa orientação humanista ou competitiva, influencia a configuração do sistema de recompensas. Do ponto de vista teórico, as relações entre as variáveis internas de uma organização devem ser de interdependência e não de dependência. Foram formuladas as seguintes hipóteses:

**H1: Existe uma relação entre o grau de orientação humanista de uma organização e a configuração dos seus sistemas de recompensa.**

A orientação humanista, ou seja, culturas orientadas para o desempenho harmonioso em equipas e para a cooperação, influenciam positivamente a configuração do sistema de recompensas com foco na remuneração contingente e no grau de equidade percebida. As organizações que privilegiam valores como a cooperação, incentivam o espírito de equipa e um ambiente de trabalho harmonioso, promovendo sistemas de recompensas em que a remuneração traduz o justo de-

sempenho do trabalhador, tornando perceptível um clima de justiça e igualdade.

**H2: Existe uma relação entre o grau de orientação competitiva de uma organização e a configuração dos seus sistemas de recompensas.**

A orientação competitiva, ou seja, uma cultura orientada para o desempenho individual e para a competitividade encontra-se positivamente associada a sistemas de remuneração contingente focados no indivíduo e negativamente associada ao grau de equidade percebida. Organizações que incentivam a competitividade entre os trabalhadores promovem sistemas de recompensa focados no indivíduo e, inversamente, podem promover sentimentos de injustiça face à desigualdade praticada nas remunerações.

### 3. CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL

Existe uma relação de interdependência entre as variáveis da organização. Esta relação estabelece que a variável cultura organizacional, na sua dimensão humanista ou competitiva, influencia o desempenho baseado no papel. No estudo desta relação é utilizada uma medida de desempenho baseada no conceito dos papéis (Welbourne, Johnson & Erez, 1998).

**H3: O grau de orientação humanista de uma organização influencia o desempenho baseado em papéis.**

O grau de orientação humanista de uma organização espera-se positivamente associado ao nível de desempenho em papéis proactivos, de equipa, de organização e de carreira. A cultura humanista traduz nos trabalhadores sentimentos de pertença, de cooperação e de justiça, que favorecem desempenhos proactivos, ao nível da equipa, da organização e da carreira.

**H4: O grau de orientação competitiva de uma organização influencia o desempenho baseado em papéis.**

O grau de orientação competitiva de uma organização encontra-se positivamente/negativamente associado com o nível de desempenho em papéis proactivos, de carreira, de equipa e de or-

ganização. Espera-se que as organizações que incentivam a competitividade entre os trabalhadores promovam, positivamente, desempenhos em papéis proactivos e de carreira e, inversamente, desempenhos de equipa e de organização.

### 4. SISTEMA DE RECOMPENSAS E DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL

Tal como apresentado na Figura 1, é colocada a hipótese de o sistema de recompensas com foco na remuneração contingente e na equidade percebida influenciar o desempenho baseado em múltiplos papéis.

**H5: O grau de associação percebida entre remuneração e desempenho influencia positivamente o nível de desempenho dos trabalhadores nos seus múltiplos papéis.**

Espera-se que as organizações que promovam o lema: «quanto maior o desempenho do trabalhador, tanto maior é a sua remuneração», influenciem, positivamente, o nível de desempenho desses trabalhadores nos seus múltiplos papéis.

**H6: O grau de equidade (interna/externa) percebida influencia positivamente o nível de desempenho dos trabalhadores nos seus múltiplos papéis.**

Um clima de justiça e igualdade encontra-se directamente relacionado com o nível de desempenho dos trabalhadores em papéis proactivos, de equipa e de organização.

### 5. FACTORES INDIVIDUAIS E DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL

Os factores individuais, como o nível de remuneração dos trabalhadores, a idade e a categoria profissional, estão relacionados com o desempenho desses trabalhadores em papéis ligados à carreira.

**H7: Os factores de natureza individual influenciam o nível de desempenho dos trabalhadores no seu papel de carreira.**

É esperado que o nível de desempenho em papéis ligados à carreira se encontre associado, de

QUADRO 1  
Sumário das hipóteses de investigação

	Orient. Comp.	Orient. Hum.	Rem. Conting. (R)	Rem. Conting.	Equidade	Remuneração	Idade	Categ. Prof.
Rem. Conting. (R)	+	+						
Rem. Conting.	+	+						
Equidade	-	+						
Proactividade	+	+	+	+	+	+		
Equipa	-	+	+	+	+	+		
Organização	-	+	+	+	+	+		
Carreira	+	+	+	+		+	+	+

forma positiva, com o nível de remuneração, com a categoria profissional e com a idade do trabalhador.

## 6. MÉTODO

O universo deste estudo foi constituído por seis grandes empresas, duas das quais grandes empresas do sector público e as restantes quatro grandes empresas industriais do sector privado. Foram contactadas várias grandes empresas para participar neste estudo. A selecção de um conjunto de grandes empresas decorre do facto de assegurar a existência de um sistema de recompensas variável e adequado a este estudo. Das 17 organizações públicas e privadas contactadas, pese embora o interesse *a priori* manifestado pelo tipo de estudo, responderam as 6 empresas referidas. No panorama empresarial português, a variável “sistema de recompensas” ainda parece traduzir algum desconforto e constrangimento.

Com base na literatura, foram construídas as escalas descritas nas Tabelas 1, 2, 3 e 4. Depois de pré-testado com 12 sujeitos, o questionário resultante foi aplicado a 69 sujeitos do universo das empresas públicas e a 109 sujeitos das empresas privadas. Este questionário foi entregue ao responsável pelo pelouro dos recursos humanos de cada empresa, o qual, por sua vez, efectuou a distribuição e a recolha do mesmo. O referido questionário foi aplicado, de forma homogénea, a uma amostra de trabalhadores com fun-

ções de gestão de topo, de gestão intermédia e de nível operacional. A média das idades dos trabalhadores situava-se nos 35 anos e a média das remunerações em 223 000\$. O Quadro 2 caracteriza a amostra investigada.

A primeira parte do questionário colhia informação sobre os dados demográficos dos trabalhadores, mais especificamente sobre as variáveis sexo, idade, habilitações, antiguidade na empresa, antiguidade na função e nível de remuneração. Na segunda parte, a variável em estudo era a cultura organizacional. Neste ponto, e segundo a escala utilizada por Cooke e Rousseau (1988), identificava-se a cultura da organização em termos de orientação humanista ou competitiva. Foi utilizada uma escala tipo Likert, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Na terceira parte do questionário a variável em estudo era o sistema de recompensa, nas suas variadas relações. Esta secção foi concebida como uma adaptação da escala utilizada por Deckop, Mangel e Cirka (1999), em que o sistema de recompensas estava predominantemente focalizado no indivíduo, na equipa e na organização, e da escala de Camman et al. (1983), em que o sistema de recompensas se baseava nas variáveis remuneração contingente, equidade interna e equidade externa. A escala utilizada foi a mesma da secção 2, uma escala tipo Likert, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Na última secção do questionário era abordada a variável desempenho baseado nos papéis de função, de carreira, de inovação, de equipa e de organiza-

QUADRO 2  
*Estatísticas descritivas [Empresas Públicas vs Privadas]*

	Tipo de Empresa	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão Média
Orient. Comp.	Pública	69	3,646	0,351	0,042
	Privada	109	3,606	0,432	0,041
Orient. Human.	Pública	69	3,865	0,465	0,056
	Privada	109	3,898	0,525	0,050
Rem. Conting. (R)	Pública	69	-0,208	0,800	0,096
	Privada	109	0,132	1,091	0,105
Rem. Conting.	Pública	69	-0,116	1,005	0,121
	Privada	109	0,073	0,995	0,095
Equidade	Pública	69	0,039	0,922	0,111
	Privada	109	-0,025	1,050	0,101
Proactividade	Pública	69	0,037	1,013	0,122
	Privada	109	-0,024	0,995	0,095
Equipa	Pública	69	-0,191	0,193	0,110
	Privada	109	0,121	1,037	0,099
Organização	Pública	69	0,022	1,043	0,126
	Privada	109	-0,014	0,976	0,094
Idade	Pública	69	34,826	8,349	1,005
	Privada	109	35,587	7,597	0,728
Remuneração	Pública	69	225466	95063	11444
	Privada	109	220620	70953	6796

ção, os cinco factores de desempenho propostos por Welbourne, Johnson e Erez (1998). A escala utilizada, igualmente do tipo Likert, corria desde o ponto 1 (precisa de uma grande melhoria) ao ponto 5 (excelente).

## 7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente secção reporta os resultados de uma análise preliminar, para reduzir o número de variáveis e escolher o melhor número de factores por análise factorial de componentes principais seguida de rotação varimax. Este procedimento permite extrair as dimensões subjacentes ao con-

junto de variáveis originais e, por esta via, a identificação das variáveis a usar na análise subsequente. Num segundo momento, procedeu-se a uma avaliação inicial da fidelidade das escalas usando o coeficiente alfa de Cronbach. Esta fase permitiu purificar as medidas. Todos os coeficientes alfa são iguais ou superiores a .70.

### 7.1. *Orientação Competitiva*

Da aplicação de uma análise factorial de componentes principais a todos os itens da dimensão *Orientação Competitiva*, resultam 3 factores que explicam 79% da variância total (Tabela 1). O primeiro factor, Sucesso, comporta 3 itens e ex-

TABELA 1  
*Orientação competitiva: Análise de componentes principais*

ITEM	FACTOR		
	1	2	3
2.1.6 ... nunca pareçam derrotadas.*	<b>0,85</b>	0,15	0,29
2.1.7 ... tentem estar sempre certas.	<b>0,94</b>	0,17	0,07
2.1.8 ... sejam «vencedoras».	<b>0,93</b>	0,10	0,11
2.1.4 ... entrem mais em competição do que cooperem.	0,07	<b>0,86</b>	0,22
2.1.5 ... sejam o centro das atenções.	0,13	<b>0,87</b>	0,20
2.1.9 ... vençam os outros.	0,08	<b>0,83</b>	0,07
2.1.10 ... tornem o trabalho numa competição.*	0,19	<b>0,66</b>	0,11
2.1.1 ... tenham maior desempenho do que os seus colegas.	0,00	0,31	<b>0,85</b>
2.1.2 ... mantenham uma imagem de superioridade.	0,27	0,16	<b>0,88</b>
2.1.3 ... sejam vistas e notadas.	0,57	0,10	<b>0,67</b>
Valores Próprios [Eigenvalue]	4,643	2,019	1,240
Percentagem de variância explicada	46,43	20,19	12,40
Alfa de Cronbach	94,39	86,59	84,22

\* itens eliminados após processo de purificação

plica 46% da variância. Esta escala apresenta um alfa de  $\alpha = .94$ , depois de eliminado o item 2.1.6 – «... nunca pareçam derrotadas.» – [alfa antes de purificação  $\alpha = .91$ ]. O segundo factor, *Competitividade*, comporta 4 itens e explica 20% da variância. Esta escala apresenta um alfa de  $\alpha = .87$ , depois de eliminado o item 2.1.10 – «... tornem o trabalho numa competição.» - [alfa antes de purificação  $\alpha = .84$ ]. O terceiro factor, *Desempenho*, comporta 3 itens e explica 12% da variância. Esta escala apresenta um coeficiente alfa de  $\alpha = .84$ .

### 7.2. Orientação Humanista

Da aplicação de uma análise factorial de componentes principais a todos os itens da dimensão *Orientação Humanista*, resulta um factor explicativo de 82% da variância total. Este factor comporta 10 itens e possui um coeficiente alfa de  $\alpha = .98$  (Tabela 2).

### 7.3. Sistema de Remuneração

Da aplicação de uma análise factorial de componentes principais a todos os itens da dimensão

*sistema de remuneração*, resultam 4 factores que explicam 77% da variância total (Tabela 3). O primeiro factor, *Remuneração contingente (revertido)*, tem origem no sentido negativo da relação «O desempenho... **tem pouco impacto**... no salário», comporta 6 itens e explica 35% da variância. Esta escala apresenta um alfa de  $\alpha = .94$ . O segundo factor, *Remuneração contingente*, comporta 5 itens e explica 19% da variância. Esta escala apresenta um alfa de  $\alpha = .83$ . O terceiro factor, *Equidade*, engloba 2 itens e explica 14% da variância. Esta escala apresenta um alfa de  $\alpha = .71$ . O quarto factor agrupa 2 itens referentes à percepção de equidade interna e externa e explica 9% da variância. Este factor foi eliminado na medida em que a escala dele resultante apresentava um coeficiente de fidelidade inaceitável.

### 7.4. Desempenho Baseado no Papel

Da aplicação de uma análise factorial de componentes principais a todos os itens da dimensão *desempenho baseado no papel*, resultam 4 factores que explicam 79% da variância total (Tabela 4). O primeiro factor, *Proactividade*, agrega 10

TABELA 2  
*Orientação humanista: Análise de componentes principais*

ITEM	FACTOR
	1
2.1.11 ... demonstrem interesse pelas necessidades dos outros.	0,70
2.1.12 ... envolvam os outros nas decisões que os afectem.	0,74
2.1.13 ... apoiem os outros.	0,89
2.1.14 ... ajudem os outros a crescer e a desenvolver-se.	0,90
2.1.15 ... atribuam recompensas positivas aos outros.	0,96
2.1.16 ... resolvam os conflitos de forma construtiva.	0,51
2.1.17 ... encorajem os outros.	0,95
2.1.18 ... ajudem os outros a pensar por si.	0,94
2.1.19 ... sejam bons ouvintes.	0,86
2.1.20 ... passem tempo com as outras pessoas.	0,69
Valores Próprios [Eigenvalue]	8,229
Percentagem de variância explicada	82,29
Alfa de Cronbach	97,56

TABELA 3  
*Sistema de remuneração: Análise de componentes principais*

ITEM	FACTOR			
	1	2	3	4
3.1.2 O meu desempenho individual tem pouco impacto nos meus incentivos salariais. (R)	<b>0,86</b>	0,03	-0,01	-0,12
3.1.3 O meu desempenho tem pouco impacto no meu salário. (R)	<b>0,89</b>	0,10	-0,03	-0,07
3.2.2 O desempenho da minha equipa tem pouco impacto nos meus incentivos salariais. (R)	<b>0,85</b>	0,18	-0,16	-0,13
3.2.3 O desempenho da minha equipa tem pouco impacto no meu salário. (R)	<b>0,87</b>	0,18	-0,16	-0,07
3.3.2 O desempenho da organização onde trabalho tem pouco impacto nos meus incentivos salariais. (R)	<b>0,84</b>	0,04	0,18	0,03
3.3.3 O desempenho da organização onde trabalho tem pouco impacto no meu salário. (R)	<b>0,87</b>	0,10	0,17	0,06
3.1.1 Maior produtividade significa maiores salários para os trabalhadores.	0,16	<b>0,78</b>	-0,03	0,19
3.2.1 Maior produtividade da minha equipa significa maiores salários para os trabalhadores.	0,21	<b>0,80</b>	0,18	0,33
3.3.1 Maior rentabilidade da organização onde trabalho significa maiores salários para os trabalhadores.	0,24	<b>0,79</b>	-0,31	0,14
3.4.3 Nesta organização o que ganho depende quase totalmente da forma como desempenho a minha função.	0,08	<b>0,80</b>	0,14	-0,21
3.4.6 Nesta organização para se ganhar mais tem de se melhorar o desempenho.	-0,12	<b>0,79</b>	0,11	-0,35
3.4.4 O que ganho é justo, tendo em conta o que outras organizações desta região pagam.	-0,01	0,09	<b>0,94</b>	-0,07
3.4.5 O que ganho é justo, comparado ao que outros ganham nesta organização.	0,06	0,00	<b>0,79</b>	0,29
3.4.1 O que ganho é justo tendo em conta o que os meus colegas fazem.	0,26	-0,06	-0,27	<b>-0,61</b>
3.4.2 Nesta região existem outras organizações que pagam melhor que esta.	-0,03	0,00	-0,01	<b>0,85</b>
Valores Próprios [Eigenvalue]	5,192	2,827	1,973	1,358
Percentagem de variância explicada	34,61	18,85	13,16	9,05
Alfa de Cronbach	93,66	83,06	70,62	-
			Total	75,67

TABELA 4  
Desempenho baseado no papel: Análise de componentes principais

ITEM	FACTOR			
	1	2	3	4
des5.1.2 Qualidade do trabalho.	<b>0,54</b>	0,52	0,28	0,14
des5.1.3 Precisão do meu trabalho.	<b>0,62</b>	0,56	0,22	0,22
des5.1.4 Serviço prestado aos clientes (internos e externos).	<b>0,74</b>	0,31	0,08	0,35
des5.2.2 Desenvolvimento das competências necessárias para a minha carreira futura.	<b>0,67</b>	0,23	0,05	0,53
des5.2.4 Procura de oportunidades de carreira.	<b>0,72</b>	0,14	0,06	0,45
des5.3.1 Tenho novas ideias.	<b>0,82</b>	0,41	0,20	-0,03
des5.3.2 Implemento novas ideias.	<b>0,89</b>	0,25	0,13	0,01
des5.3.3 Encontro novas formas de fazer as coisas.	<b>0,89</b>	0,19	0,12	0,10
des5.3.4 Crio melhores processos e rotinas.	<b>0,88</b>	0,24	0,08	-0,04
des5.4.1 O meu trabalho como membro de uma equipa ou grupo de trabalho.	<b>0,55</b>	0,28	0,25	0,39
des5.1.1 Quantidade do meu trabalho.	0,46	<b>0,66</b>	0,29	0,15
des5.4.2 Procuo informação dos outros membros do meu grupo de trabalho.	0,34	<b>0,82</b>	0,21	0,15
des5.4.3 Asseguro-me que o meu grupo de trabalho é bem sucedido.	0,31	<b>0,80</b>	0,15	0,23
des5.4.4 Respondo às necessidades dos outros membros do meu grupo de trabalho.	0,28	<b>0,79</b>	0,01	0,31
des5.5.1 Faço coisas que não fazem parte da minha função para ajudar os outros.*	0,03	-0,24	<b>0,72</b>	0,10
des5.5.2 Trabalho para o benefício geral da [NOME DA EMPRESA].	0,22	0,35	<b>0,87</b>	-0,04
des5.5.3 Faço coisas para promover a [NOME DA EMPRESA].	0,11	0,25	<b>0,85</b>	-0,06
des5.5.4 Ajudo para que a empresa seja um bom lugar para estar.	0,19	0,33	<b>0,83</b>	-0,13
des5.2.1 Obtenção dos objectivos de carreira pessoais.	-0,02	0,30	0,02	<b>0,82</b>
des5.2.3 Progressão na carreira.	0,27	0,13	-0,18	<b>0,85</b>
Valores Próprios [Eigenvalue]	10,255	2,789	1,624	1,141
Percentagem de variância explicada	51,28	13,94	8,12	5,70
Alfa de Cronbach	95,29	92,42	93,41	83,67
			Total	79,04

\* Item eliminado após processo de purificação.

itens e explica 51% da variância. Esta escala apresenta um coeficiente alfa de  $\alpha = .95$ . O segundo factor, *Equipa*, comporta 4 itens e explica 14% da variância. Esta escala apresenta um alfa de  $\alpha = .92$ . O terceiro factor, *Organização*, inclui 4 itens e explica 8% da variância. Esta escala apresenta um alfa de  $\alpha = .93$ , depois de eliminado o item 5.1.1 – «Faço coisas que não fazem parte da minha função para ajudar os outros.» - [alfa antes de purificação  $\alpha = .88$ ]. O quarto factor, *Carreira*, junta 2 itens e explica cerca de 6% da variância. Esta escala apresenta um alfa de  $\alpha = .84$ .

## 8. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente secção desenvolve uma caracteri-

zação descritiva da amostra. Da análise da Tabela 5 verifica-se a existência de correlações significativas entre as seguintes dimensões: (1) cultura organizacional e configuração do sistema de remuneração; (2) configuração do sistema de remuneração e desempenho; e (3) variáveis associadas ao percurso profissional específico (remuneração, idade, categoria profissional) e o desempenho em papéis ligados à carreira. Estes resultados reflectem, em certa medida, o modelo conceptual de suporte à investigação. Posteriormente, proceder-se-á à interpretação do seu significado.

Da análise dos dados, pela via da realização de um teste *t* para amostras independentes (Tabela 6), é possível verificar a existência de diferenças significativas entre as empresas públicas e as empresas privadas constantes da amostra no

TABELA 5  
Análise de correlações e estimativas de fidelidade

	Orient. Comp.	Orient. Hum.	Rem. Conting. <sup>(a)</sup>	Rem. Conting.	Equidade	Proactiv.	Equipa	Organ.	Carreira	Remun.	Idade	Categ. Prof.
Orient. Comp.	[.85]											
Orient. Hum.	0,04	[.98]										
Rem. Conting. <sup>(b)</sup>	-0,04	-0,12	[.94]									
Rem. Conting.	0,24**	0,23**	0,00	[.83]								
Equidade	-0,23**	0,46**	0,00	0,00	[.70]							
Proactividade	-0,04	0,13	0,35**	0,17*	0,27**	[.95]						
Equipa	-0,28**	0,23**	-0,06	0,20**	0,30**	0,00	[.92]					
Organização	0,01	-0,07	0,32**	0,12	-0,04	0,00	0,00	[.93]				
Carreira	0,19*	-0,02	-0,04	0,29**	0,00	0,00	0,00	0,00	[.94]			
Remuneração	0,09	0,07	0,00	-0,03	0,18*	0,01	-0,07	-0,13	0,25**	-		
Idade	0,09	0,10	-0,07	-0,09	0,11	-0,12	0,05	0,05	-0,22**	0,04	-	
Categ. Prof.	0,10	0,11	0,00	0,01	0,19**	0,02	0,02	-0,07	0,25**	0,52**	0,05	-

Na diagonal são apresentadas as estimativas de fidelidade [Alfa de Cronbach]

\*\* Estatisticamente significativo a 0.01.

\* Estatisticamente significativo a 0.05.

TABELA 6  
Teste t para amostras independentes [Empresas públicas vs privadas]

	Levene's Test p/ Variâncias Relacionadas		Teste t p/ Médias Relacionadas						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Diferença de Médias	Erro Padrão Dif.	Intervalo de Confiança das Médias - 95%	
								Inferior	Superior
Orient. Comp.	0,44	0,507	0,66	176	0,510	0,04	0,06	-0,08	0,16
Orient. Human.	0,01	0,906	-0,43	176	0,670	-0,03	0,08	-0,19	0,12
Rem. Conting. <sup>(a)</sup>	2,54	0,113	-2,23	176	0,027	-0,34	0,15	-0,64	-0,04
Rem. Conting.	0,66	0,417	-1,23	176	0,221	-0,19	0,15	-0,49	0,11
Equidade	2,21	0,139	0,42	176	0,676	0,06	0,15	-0,24	0,37
Proactiv.	0,15	0,695	0,40	176	0,692	0,06	0,15	-0,24	0,37
Equipa	1,96	0,163	-2,04	176	0,043	-0,31	0,15	-0,61	-0,01
Organiz.	0,02	0,887	0,23	176	0,820	0,04	0,15	-0,27	0,34
Idade	1,93	0,166	-0,63	176	0,532	-0,76	1,21	-3,16	1,64
Remun.	11,79	0,001	0,36	115	0,716	4846	13310	-21518	31210

(a) variâncias relacionadas assumidas; (b) variâncias relacionadas não assumidas

que respeita ao desempenho de papéis ligados à equipa ( $p < .05$ ) e ao grau de indexação da remuneração ao desempenho aferido pela variável «remuneração contingente (R)» ( $p < .05$ ). Os dados da Tabela 6 sugerem que o nível de desempenho de papéis de equipa e o grau de indexação da remuneração ao desempenho são inferiores nas empresas públicas. Explicações possíveis para este resultado serão oferecidas mais adiante.

## 9. MODELOS DE REGRESSÃO

As análises de regressão desenvolvidas na presente secção procuram testar o modelo conceptual. Em particular, são analisados diversos modelos de regressão (Tabela 7) no sentido de identificar a intensidade e a direcção do impacto de cada uma das variáveis independentes nas variáveis dependentes no contexto das hipóteses previamente articuladas. A abordagem a esta secção estrutura-se em torno de dois momentos distintos. Numa primeira fase são apresentados e analisados os resultados (Tabelas 8 e 9) para cada um dos modelos. Numa segunda etapa, procede-se a uma análise para o conjunto de modelos (Tabela 10).

Previamente à análise de regressão importa proceder a uma análise dos dados no sentido de identificar potenciais problemas de multicolinearidade (Pestana & Gageiro, 1998). Os dados sugerem a não verificação deste problema, na me-

didada em que não apresentam coeficientes de correlação (Tabela 5) entre as variáveis independentes iguais ou superiores a 0,8 (Bryman & Cramer, 1993).

Segue-se a apresentação de três modelos de regressão centrados na análise dos antecedentes das características do sistema de remuneração de uma organização. O primeiro modelo [modelo 1] analisa o impacto do grau de orientação competitiva e do grau de orientação humanista no grau de indexação da remuneração ao desempenho individual, de equipa e organizacional aferido pelo factor Remuneração Contingente (R). O segundo modelo [modelo 2] analisa o efeito do grau de orientação competitiva e do grau de orientação humanista (variáveis independentes) no grau de indexação da remuneração ao desempenho individual, de equipa e organizacional, aferido pelo factor remuneração contingente (variável dependente). O terceiro modelo [modelo 3] analisa o impacto do grau de orientação competitiva, do grau de orientação humanista e do nível de remuneração no grau de equidade percebida.

### MODELO 1

O primeiro modelo estrutura-se em torno do factor remuneração contingente (R) como variável dependente e do grau de orientação competitiva e de orientação humanista como variáveis independentes. Foi usada uma análise de regressão do tipo *stepwise* de forma a avaliar a contribuição de cada uma das variáveis independentes do modelo.

TABELA 7  
*Síntese dos modelos de regressão*

<i>Modelo</i>	VARIÁVEL DEPENDENTE	VARIÁVEIS INDEPENDENTES
1	Remuneração Contingente (R)	Orientação Competitiva, Orientação Humanista
2	Remuneração Contingente	Orientação Competitiva, Orientação Humanista
3	Equidade	Orientação Competitiva, Orientação Humanista, Nível de Remuneração
4	Proactividade	Orientação Competitiva, Orientação Humanista, Remuneração Contingente (R), Remuneração Contingente, Equidade, Nível de Remuneração
5	Equipa	Orientação Competitiva, Orientação Humanista, Remuneração Contingente (R), Remuneração Contingente, Equidade, Nível de Remuneração
6	Organização	Orientação Competitiva, Orientação Humanista, Remuneração Contingente (R), Remuneração Contingente, Equidade, Nível de Remuneração
7	Carreira	Orientação Competitiva, Orientação Humanista, Remuneração Contingente (R), Remuneração Contingente, Nível de Remuneração, Idade, Categoria Profissional

TABELA 8  
*Síntese dos resultados dos modelos de regressão: Modelos 1, 2, 3*

	<b>MODELO 1</b> REMUNERAÇÃO CONTINGENTE (R)	<b>MODELO 2</b> REMUNERAÇÃO CONTINGENTE	<b>MODELO 3</b> EQUIDADE
ORIENTAÇÃO COMPETITIVA [ $\beta$ ]	–	<b>.228</b>	<b>-.262</b>
ORIENTAÇÃO HUMANISTA [ $\beta$ ]	–	<b>.221</b>	<b>.455</b>
REMUNERAÇÃO [ $\beta$ ]			<b>.171</b>
R <sup>2</sup>	–	.105	.298
R <sup>2</sup> [AJUSTADO]	–	.094	.286
F	n.s.	10.217***	24.654***

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

n.s. = não significativo

Nota: As células a negro referem-se às variáveis independentes consideradas para cada um dos modelos.

Os resultados (Tabela 8) evidenciam o facto de nenhuma das dimensões consideradas (orientação competitiva e orientação humanista) contribuir de forma significativa para a explicação do grau de indexação da remuneração ao desempenho individual, de equipa e organizacional.

#### MODELO 2

No modelo de regressão 2, o factor remuneração contingente é introduzido como variável dependente e as variáveis orientação competitiva e orientação humanista como variáveis independentes. Foi aplicada uma análise de regressão do tipo *stepwise* de forma a avaliar a contribuição de cada uma das variáveis independentes do modelo. Os resultados (Tabela 8) permitem concluir que as variáveis orientação competitiva ( $\beta = .228$ ,  $p < .001$ ) e orientação humanista ( $\beta = .221$ ,  $p < .001$ ) influenciam de forma significativa o grau de indexação da remuneração ao desempenho individual, de equipa e organizacional. Este modelo evidencia a existência de uma associação significativa entre a cultura de uma organização e a configuração do seu sistema de remuneração, em particular ao nível do grau de indexação percebida entre remuneração e desempenho.

#### MODELO 3

O modelo de regressão 3 procura, através do

procedimento *stepwise*, analisar a influência da cultura de uma organização (grau de orientação competitiva e de orientação humanista) e do nível de remuneração no grau de equidade percebida. Os resultados permitem concluir que as variáveis orientação competitiva ( $\beta = -.262$ ,  $p < .001$ ) e orientação humanista ( $\beta = .455$ ,  $p < .001$ ) e o nível de remuneração ( $\beta = .171$ ,  $p < .001$ ) influenciam de forma significativa o grau de indexação da remuneração ao desempenho individual, de equipa e organizacional (Tabela 8). Este modelo explica 29,8% da variação do nível de equidade percebida e evidencia a existência de uma associação significativa entre a cultura de uma organização, o nível de remuneração e o nível de equidade percebido.

Os modelos de regressão 1, 2 e 3 (Tabela 8) permitem verificar que existe uma associação significativa entre a cultura de uma organização e a configuração do seu sistema de remuneração. Em particular, o grau de indexação percebida entre remuneração e desempenho – individual, de equipa e organizacional – e o grau de equidade percebida são significativamente afectados pelo grau de orientação humanista e o grau de orientação competitiva da cultura de uma organização. Os resultados dos modelos de regressão em conjunto com a matriz de correlações (Tabela 5) suportam a existência de um padrão de recípro-

cidade e interdependência entre os sistemas de remuneração e a cultura organizacional. Neste sentido, os resultados reflectem a presença de padrões de natureza sistémica na dinâmica das organizações (Peters & Waterman, 1982).

Os modelos 1 e 2 tomam como variável explicada o grau de indexação da remuneração ao desempenho, medido a partir de dois factores: remuneração contingencial (R) e remuneração contingencial. A segmentação factorial dos itens do questionário em torno destas duas dimensões condiciona a possibilidade de testar de forma específica a relação entre o *indexador* (desempenho individual, de equipa ou organizacional) do sistema de remuneração e a dimensão cultural que lhe está subjacente. Consequentemente estas hipóteses apenas podem ser analisadas de forma agregada, i.e. pela existência de uma influência positiva e significativa das variáveis “orientação competitiva” e “orientação humanista” sobre o grau de indexação da remuneração ao desempenho. Os resultados do modelo de regressão 2 sugerem a confirmação de ambas as hipóteses. No que concerne ao impacto da cultura organizacional sobre o grau de equidade percebida, os resultados do modelo de regressão 3 confirmam as

hipóteses segundo as quais o grau de orientação competitiva influencia de forma significativa e em sentido inverso, o grau de equidade percebida; o grau de orientação humanista influencia de forma significativa e positiva o grau de equidade percebida. Adicionalmente, os resultados deste modelo sugerem a existência de uma relação positiva e significativa entre o nível de remuneração de um trabalhador e o grau de equidade percebida.

#### 10. ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DO DESEMPENHO BASEADO NO PAPEL

Esta secção apresenta quatro modelos de regressão centrados na análise dos antecedentes do desempenho baseado no papel a quatro níveis: proactividade, equipa, organização e carreira. Os modelos 4, 5 e 6 analisam o impacto da cultura organizacional e das características do sistema de remuneração sobre o desempenho em papéis proactivos, de equipa e de organização. O modelo 7 analisa o efeito da cultura organizacional, das características do sistema de remuneração e dos factores individuais (variáveis independentes)

TABELA 9  
*Síntese dos resultados dos modelos de regressão: Modelos 4, 5, 6, 7*

	MODELO 4 PROACTIVIDADE	MODELO 5 EQUIPA	MODELO 6 ORGANIZAÇÃO	MODELO 7 CARREIRA
ORIENTAÇÃO COMPETITIVA [β]	–	<b>-.295</b>	–	–
ORIENTAÇÃO HUMANISTA [β]	–	–	–	–
REMUNERAÇÃO CONTINGENTE (R) [β]	<b>.347</b>	–	<b>.320</b>	–
REMUNERAÇÃO CONTINGENTE [β]	<b>.173</b>	<b>.271</b>	–	<b>.276</b>
EQUIDADE	<b>.268</b>	<b>.235</b>	–	–
REMUNERAÇÃO [β]	–	–	–	<b>.178</b>
IDADE [β]	–	–	–	<b>-.213</b>
CATEGORIA PROFISSIONAL [β]	–	–	–	<b>.164</b>
R <sup>2</sup>	.222	.210	.103	.213
R <sup>2</sup> [AJUSTADO]	.209	.196	.097	.195
F-VALUE	16.545***	15.382***	20.103***	11.689***

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Nota: As células a negro referem-se às variáveis independentes consideradas para cada um dos modelos.

tes) sobre o desempenho de papéis ligados à carreira (variável dependente).

#### MODELO 4

O modelo 4 estrutura-se em torno do factor “proactividade” como variável regredida e do grau de orientação competitiva e de orientação humanista, das características do sistema de remuneração (grau de indexação da remuneração ao desempenho e equidade percebida) e do nível de remuneração como variáveis regressoras. Foi usada uma análise de regressão do tipo *stepwise* de forma a avaliar a contribuição de cada uma das variáveis independentes do modelo.

Os resultados (Tabela 9) permitem concluir que as variáveis “remuneração contingencial (R)” ( $\beta=.347$ ,  $p<.001$ ) “remuneração contingencial” ( $\beta=.173$ ,  $p<.001$ ) e “equidade” percebida ( $\beta=.268$ ,  $p<.001$ ), influenciam de forma significativa o nível de desempenho em papéis de natureza proactiva. A variância explicada por este modelo é de  $R^2=.22$ .

Este modelo evidencia a existência de uma associação significativa entre as características do sistema de remuneração e o nível de desempenho de papéis de natureza proactiva. Em particular, os resultados sugerem que o grau de indexação entre remuneração e desempenho (capturado pelas variáveis “remuneração contingencial (R)” e “remuneração contingencial”) desempenha um papel fundamental na activação deste tipo de comportamentos.

#### MODELO 5

No modelo de regressão 5 o factor nível de desempenho em papéis de equipa é introduzido como variável dependente e as variáveis associadas à cultura – orientação competitiva e orientação humanista, ao sistema de remuneração (grau de indexação da remuneração ao desempenho e equidade percebida), e ao nível de remuneração como variáveis independentes. Foi aplicada uma análise de regressão do tipo *stepwise* de forma a avaliar a contribuição de cada uma das variáveis independentes do modelo.

Os resultados (Tabela 9) permitem concluir que as variáveis “orientação competitiva” ( $\beta=-.295$ ,  $p<.001$ ) “remuneração contingencial” ( $\beta=.271$ ,  $p<.001$ ) e “equidade” percebida ( $\beta=.235$ ,  $p<.001$ ), influenciam de forma significativa o desempenho em papéis de equipa. Este

modelo explica 21% da variância do desempenho neste tipo de papéis.

Este modelo demonstra a existência de uma associação significativa entre a cultura de uma organização, as características do seu sistema de remuneração e o desempenho de papéis de equipa. Em particular, os resultados indicam que o grau de orientação competitiva de uma organização tem um impacto significativo e negativo sobre o desempenho de papéis de suporte à equipa. Paralelamente, o grau de indexação entre remuneração e desempenho (especificamente quando o *indexador* se define ao nível da equipa ou da organização) e o grau de equidade percebida, desempenham um papel fundamental na facilitação deste tipo de comportamentos.

#### MODELO 6

O modelo de regressão 6 procura, através do procedimento *stepwise*, analisar a influência da cultura de uma organização (grau de orientação competitiva e de orientação humanista), das características do sistema de remuneração (grau de indexação remuneração-desempenho e equidade percebida) e do nível de remuneração no desempenho de papéis organizacionais.

Os resultados (Tabela 9) permitem verificar que a variável “remuneração contingencial” ( $\beta=.32$ ,  $p<.001$ ) tem um impacto significativo sobre o nível de desempenho de papéis de natureza organizacional. A variância explicada por este modelo é de  $R^2=.10$ . Este modelo põe em evidência a existência de uma associação significativa entre o grau de indexação da remuneração ao desempenho e o desempenho de papéis de natureza organizacional.

#### MODELO 7

O modelo de regressão 7 analisa o efeito da cultura organizacional (orientação competitiva e orientação humanista), das características do sistema de remuneração (grau de indexação da remuneração ao desempenho) e de factores individuais (nível de remuneração, idade e categoria profissional) no nível de desempenho de papéis ligados à carreira (variável dependente).

Os resultados (Tabela 9) permitem concluir que as variáveis remuneração contingencial ( $\beta=.276$ ,  $p<.001$ ), nível de remuneração ( $\beta=.178$ ,  $p<.001$ ), idade ( $\beta=-.213$ ,  $p<.001$ ) e categoria profissional ( $\beta=.164$ ,  $p<.001$ ), influenciam de

forma significativa o desempenho de papéis de carreira. A variância explicada por este modelo é de  $R^2=,21$ .

Este modelo sugere a existência de uma associação significativa entre as características do sistema de remuneração, os factores individuais e o nível de desempenho de papéis de equipa. Em particular, os resultados indicam que o grau de indexação da remuneração ao desempenho influencia de forma significativa e negativa o desempenho de papéis associados à carreira. Paralelamente, factores ligados à história profissional de cada indivíduo, nomeadamente a sua idade, o seu nível de remuneração e a sua categoria profissional, jogam um papel fundamental na explicação do nível de desempenho percebido neste tipo de papéis.

## 11. DISCUSSÃO

Os modelos de regressão 4, 5, 6 e 7 (Tabela 9) indiciam a centralidade (influência positiva e significativa) das características do sistema de recompensas, nomeadamente o grau de indexação percebida da remuneração ao desempenho – individual, da equipa e organizacional – e o nível de equidade percebido na explicação do desempenho de múltiplos papéis – proactivos, de equipa, organizacionais e de carreira – por parte dos actores. Uma análise mais detalhada permite verificar a inexistência de impactos directos significativos da cultura organizacional nas di-

mensões orientação competitiva e orientação humanista, no desempenho da tipologia de papéis em análise com excepção para o impacto significativo e sentido negativo do grau de orientação competitiva no desempenho de papéis de equipa. Adicionalmente, o desempenho de papéis ligados à carreira parece ser afectado, para além da natureza contingente da remuneração, por factores ligados à história e posição profissional específicas do indivíduo, em particular pelo nível da sua categoria profissional (influência significativa e positiva), pelo seu nível de remuneração (influência significativa e positiva) e pela sua idade (influência significativa e negativa). Neste sentido, e de forma contra-intuitiva, a idade, enquanto indicador do nível de experiência profissional do indivíduo, parece estar negativamente relacionada com o desempenho percebido ao nível da carreira. Uma explicação possível para este resultado pode decorrer da natureza da amostra, que comporta um grande número de trabalhadores de nível operacional com idades muito diversificadas mas que, pela natureza da sua função, não experimentaram uma progressão profissional significativa. O desempenho de papéis de natureza organizacional, parece ser exclusivamente afectado pelo grau de indexação de remuneração ao desempenho. Este resultado decorre possivelmente do facto de não haverem sido consideradas outras variáveis que concorrem para a explicação de comportamentos de cidadania organizacional abordados noutras

TABELA 10  
*Relações significativas extraídas da análise de regressão*

VARIÁVEL DEPENDENTE	VARIÁVEIS INDEPENDENTES
Remuneração Contingente	Orientação Competitiva, Orientação Humanista
Equidade	Orientação Competitiva [-], Orientação Humanista, Nível de Remuneração
Proactividade	Remuneração Contingente <sup>(R)</sup> , Remuneração Contingente, Equidade
Equipa	Orientação Competitiva [-], Remuneração Contingente, Equidade
Organização	Remuneração Contingente <sup>(R)</sup>
Carreira	Remuneração Contingente, Nível de Remuneração, Idade [-], Categoria Profissional

Nota: [-] indica a presença de efeitos negativos.

investigações (e.g. Maignan, Ferrell & Hult, 1999).

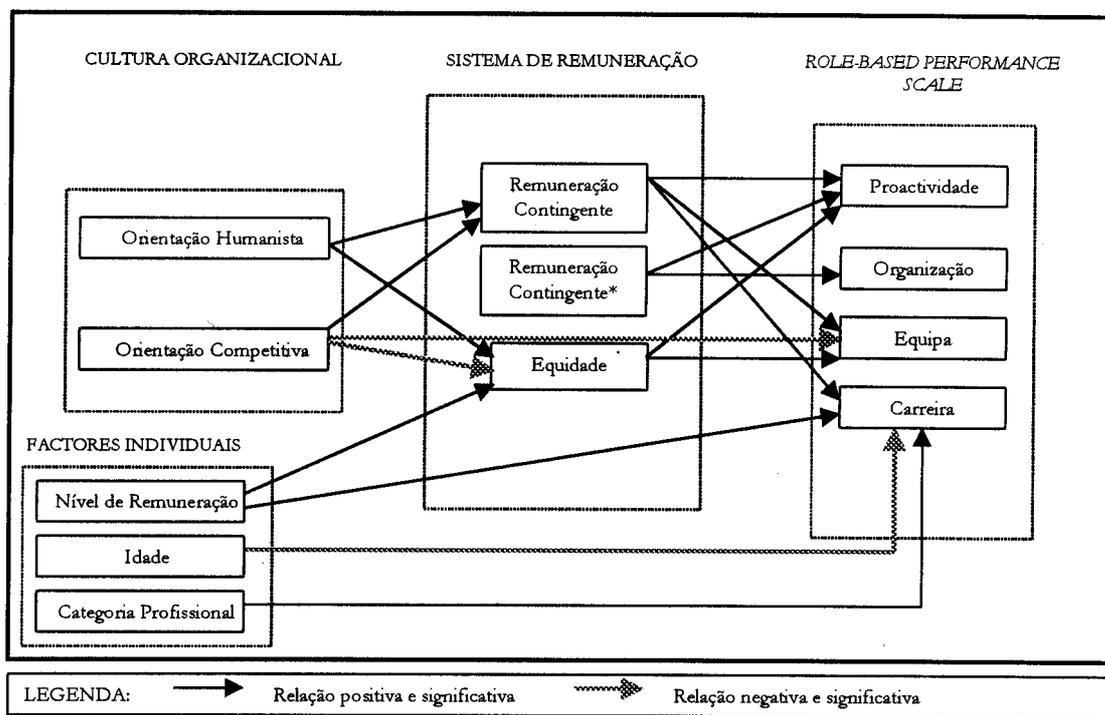
Procede-se agora a uma síntese dos principais resultados das análises de regressão previamente apresentadas. A Tabela 10 apresenta uma visão global dos resultados obtidos para cada um dos modelos considerados.

Os resultados suportam, num plano estrutural, o modelo conceptual subjacente às hipóteses em análise. Neste sentido, verifica-se que as características do sistema de remuneração de uma organização são influenciadas pela natureza da cultura dominante ao nível da sua orientação competitiva e orientação humanista, i.e. culturas orientadas para o desempenho individual ou grupal são simultaneamente causa e consequência de sistemas de remuneração centrados no desempenho em múltiplos níveis. Paralelamente, a configuração cultural de uma organização e o nível de remuneração influem de forma significativa na percepção de equidade individualmente articulada. Parece acontecer que as organizações

caracterizadas por culturas de ênfase competitiva geram percepções de iniquidade, enquanto organizações de matiz cooperativa promovem percepções de equidade. Pode-se no entanto articular inversamente esta proposição enfatizando uma compreensão da cultura como variável dependente em reflexo (em certa medida) das práticas de remuneração adoptadas por uma dada organização. Emerge, neste sentido, uma compreensão da organização enquanto realidade sistémica e interdependente, em que o comportamento se forma da interacção dinâmica – num tempo (dimensão histórica) e num espaço – de múltiplas variáveis.

Num outro nível, os resultados obtidos sugerem que as características do sistema de recompensa influenciam múltiplas dimensões do desempenho organizacional, constituindo-se como decisões fundamentais na gestão das organizações. Em particular, o grau de indexação entre remuneração e desempenho, a natureza do *indexador* (indivíduo, grupo ou organização) e o

FIGURA 2  
Resumo das relações confirmadas



grau de equidade percebida influenciam, de forma significativa, o desempenho de papéis de natureza proactiva.

Por último, e no que se refere ao desempenho associado à carreira verifica-se, como seria de esperar, que este resulta mais do percurso profissional específico a cada indivíduo do que de variáveis associadas à configuração do sistema de remuneração, sendo este, porém, influenciado pelo grau de indexação remuneração-desempenho (para uma representação gráfica dos resultados, ver Figura 2).

## 12. CONCLUSÕES

Da análise efectuada, e mesmo sem poder assumir a existência de causalidade, sugere-se a existência de uma influência positiva e significativa das características do sistema de recompensas, nomeadamente o grau da indexação percebida da remuneração ao desempenho individual, da equipa e organizacional, e o nível de equidade percebido na explicação de variados papéis – proactivos, de equipa, organizacionais e de carreira – por parte dos trabalhadores. Numa outra análise, verificou-se um impacto significativo e em sentido negativo, do grau de orientação competitiva face ao desempenho de papéis de equipa.

O nível de desempenho de papéis ligados à carreira parece ser afectado, para além das características da remuneração contingente, por factores ligados à história e posição profissional do sujeito ao nível da sua categoria, do seu nível de remuneração e da sua idade. O desempenho de papéis de natureza organizacional, parece exclusivamente afectado pelo grau de indexação da remuneração ao desempenho. Como referido, este resultado pode justificar-se pela não inclusão de outras variáveis que concorrem para a explicação de comportamentos de cidadania organizacional, onde se privilegia a cooperação, o altruísmo e o voluntarismo.

Em suma, verifica-se que as características do sistema de recompensas de uma organização são influenciadas pela natureza da cultura organizacional dominante, ao nível da sua orientação tendencialmente competitiva ou humanista. Paralelamente, a configuração cultural de uma organização e o nível de remuneração influenciam,

de forma significativa, a percepção de equidade. Num outro nível, os resultados obtidos sugerem que as características dos sistemas de recompensas influenciam as múltiplas dimensões do desempenho organizacional.

Como referido anteriormente, a amostra deste estudo é constituída por seis grandes empresas, duas delas empresas públicas e as restantes quatro grandes empresas industriais privadas. Historicamente, os sectores público e privado têm sido apresentados como diferentes em múltiplos aspectos (e.g. Schneider & Vaught, 1993). Allison (1983), por exemplo, desenvolveu um estudo que identificou diferenças na estrutura interna e nos processos entre os dois sectores. As diferenças ocorrem ao nível da perspectiva temporal, da medida de desempenho, da relação estabelecida com a comunicação social, da relação de autoridade, dos constrangimentos legais e formais, dos constrangimentos pessoais, etc.

No decorrer do estudo não foram encontradas diferenças significativas, relativamente à generalidade das variáveis estudadas, entre empresas públicas e privadas, na medida em que se encontram condicionadas pela reduzida dimensão da amostra ao nível do número de empresas analisadas. Porém, verifica-se que nas empresas públicas os trabalhadores percebem uma menor relação entre o seu desempenho e a sua remuneração do que nas empresas privadas. Este resultado era previsível, atendendo às características do sistema de remuneração das empresas públicas focadas na posição e na antiguidade, mais do que no desempenho (e.g. Solomon, 1986). Por outro lado, os dados sugerem que existe uma diferença significativa no nível de desempenho percebido de papéis de equipa entre os trabalhadores de empresas públicas e de empresas privadas, i.e., que os trabalhadores das empresas privadas avaliam de forma mais positiva o seu desempenho enquanto membros de uma equipa, do que os trabalhadores de empresas públicas. Este resultado parece ser, também ele, reflexo das rotinas de trabalho dominantes em empresas públicas, centradas na segmentação de funções e no desempenho de tarefas rotineiras. Uma análise longitudinal ou numa amostra mais alargada de empresas, poderia gerar conclusões divergentes das apresentadas no presente estudo, na medida em que os processos de liberalização dos mercados, associados à emergência de novas dinâmi-

cas competitivas, convergem para uma reconfiguração do modo de estar e de actuar historicamente dominante nas empresas públicas, no sentido da adopção de uma lógica de orientação para o mercado e de adaptação de práticas institucionalizadas no sector privado. Mirvis e Hackett (1993) defendem que, ao nível da satisfação entre os dois grupos de pessoal que desempenham funções no sector público *versus* privado, existe um nivelamento e que, no âmbito da gestão, a tendência de aproximação é crescente.

### 13. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E DIRECÇÕES DE INVESTIGAÇÃO

Os resultados deste estudo sugerem que existe uma relação biunívoca entre a cultura organizacional (nas dimensões orientação humanista ou competitiva) e as características do sistema de recompensas. Este dado constitui uma área potencialmente interessante para investigação futura, a dois níveis: em primeiro lugar, procurar saber se existem outras dimensões culturais que afectem o sistema de recompensas; em segundo lugar, investigar até que ponto o sistema de recompensas influencia a cultura dominante de uma organização.

Neste estudo não se verificou uma relação directa entre cultura e desempenho (à excepção do nível da equipa). Isto deve-se possivelmente às características da amostra estudada ou, pelo contrário, à inexistência de umnexo de causalidade directa entre cultura e desempenho. Pode existir, como se verifica neste caso, uma relação indirecta entre cultura e desempenho, ao contrário do que defende a literatura normativa no domínio da relação entre cultura e desempenho (Peters & Waterman, 1982).

*Implicações para a prática.* Do presente trabalho decorre um conjunto de implicações para a prática:

- A percepção de equidade e da existência de uma associação entre desempenho e remuneração, constituem duas dimensões críticas de desenvolvimento e gestão de sistemas de recompensas.
- Por se tratar de percepções reflexas da formação de consensos (articulados ou tácitos)

entre os gestores do sistema relativamente ao grau de equidade e/ou à intensidade do nexo remuneração-desempenho, a concepção e gestão do sistema deve centrar-se na visão que cada um dos trabalhadores forma relativamente a estas dimensões. Deve-se procurar, no desenvolvimento do sistema, um equilíbrio entre complexidade e inteligibilidade, de modo a facilitar a comunicação e a interpretação por parte dos colaboradores.

- O sistema de recompensas opera em contexto, i.e., as suas características interagem e reflectem outras dimensões da organização (Peters & Waterman, 1982). Neste sentido, a cultura de uma organização influencia a configuração do(s) seu(s) sistema(s) de recompensas. Em particular, os dados sugerem que culturas organizacionais fundadas em pressupostos e valores de cooperação e harmonia entre os trabalhadores (orientação humanista) tendem a estar associadas a percepções de equidade e de causalidade entre desempenho (numa lógica *win-win*) e remuneração mais fortes. Paralelamente, culturas organizacionais estruturadas a partir de valores de individualismo e competição (orientação competitiva) encontram-se mais associadas a percepções de iniquidade e da existência de nexos de causalidade entre remuneração e desempenho do tipo *win-loose*.
- As dimensões críticas de gestão de sistemas de recompensas identificadas (percepção de equidade e de nexos remuneração-desempenho) têm um impacto sobre o desempenho do trabalhador a múltiplos níveis: na sua proactividade, na sua progressão na carreira, no trabalho em equipa e na sua contribuição para o sucesso da organização.

Estes resultados, naturalmente, não traduzem a superioridade de uma orientação sobre a outra, mas apenas o facto de ambas as orientações, ao preconizarem abordagens distintas, resultarem em formas diversas de relação entre o indivíduo e a organização.

As variáveis a considerar no sistema de recompensas são a percepção que os trabalhadores têm da relação entre desempenho, remuneração e equidade. Aparentemente, a percepção dos tra-

balhadores sobre o seu desempenho e remuneração, influencia a percepção sobre o seu desempenho ao nível da carreira, mesmo para além do percurso individual. Actualmente, é frequente encontrar-se trabalhadores ainda jovens em lugares de topo, na carreira profissional, face ao seu elevado desempenho nos múltiplos papéis, dentro da organização.

As pessoas possuem hoje, em média, uma melhor educação/formação e um maior acesso à informação, o que as leva a desenvolver expectativas de carreira às quais os sistemas de gestão tradicionais têm cada vez mais dificuldade em responder. Por outro lado, desejam ter uma palavra nas decisões que as afectam, ou que afectam os seus direitos, o que conduz à necessidade de desenvolver estratégias e canais de comunicação eficazes no seio das organizações. Face a estas mudanças entende-se facilmente que as abordagens tradicionais de gerir e de retribuir as pessoas se revelam cada vez mais inadequadas. A nova abordagem da gestão pressupõe um elevado peso na competitividade externa ou na cooperação interna, colocando em relevo a necessidade de adopção de políticas de compensação mais ajustadas às novas formas de organização e mais susceptíveis de motivar as pessoas.

O grande desafio que se depara aos gestores consiste em utilizar a política salarial como instrumento estratégico, ao serviço dos objectivos do negócio da organização, reforçando a sua cultura e os comportamentos necessários para aumentar a sua eficácia.

#### REFERÊNCIAS

- Allison, G. T. Jr. (1983). Public and private management: Are they fundamentally alike in all important respects?, in J. L. Perry e K. L. Kraemer (Eds.), *Public management: Public and private perspectives*. Irvine, CA: Mayfield Publishing.
- Brickley, J. A., Smith, C. W., & Zimmerman, J. L. (1994). Ethics, incentives and organizational design. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7, 20-30.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas usando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, J., & Klesh, J. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S. Seashore, E. Lawler III, P. Mirvis, & C. Camman (Eds.), *Assessing organizational change*. New York: John Wiley & Sons.
- Cooke, R. A., & Hartmann, J. L. (1989). *Interpreting the cultural styles measured by the OCI, Organizational Culture Inventory Leader's Guide*. Plymouth, MI: Human Synergetics.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 13, 245-273.
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42, 420-428.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13, 122-126.
- Hope, J., & Fraser, R. (1998). Measuring performance in the new organizational model. *Management Accounting*, 76 (6), 22-31.
- Kilman, R. H., & Saxton, M. J. (1983). *The Kilman-Saxton culture-gap survey*. Pittsburgh: Organizational Design Consultants.
- Lindsay, R. M., Lindsay, L. M., & Irvine, V. B. (1996). Instilling ethical behavior in organizations: A survey of canadian companies. *Journal of Business Ethics*, 15, 393-407.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 455-469.
- Mirvis, P. H., & Hackett, E. J. (1993). Work and work force characteristics in the nonprofit sector. *Monthly Labor Review*, 106, 3-12.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (1998). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Peters, T. J., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Rego, A. (2000). *Comportamentos de cidadania organizacional: Uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências*. Tese de doutoramento, ISCTE, Lisboa.
- Schneider, D. S., & Vaught, B. C. (1993). A comparison of job satisfaction between public and private. *Public Administration Quarterly*, 17, 68-77.
- Solomon, E. (1986). Private and public sector managers: An empirical investigation of job characteristics and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 71, 247-259.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (1995). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. New York: J. Wiley & Sons.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41 (5), 540-555.

#### RESUMO

O objectivo principal deste estudo consistiu em analisar os antecedentes e consequências da configuração do sistema de recompensas. O trabalho avaliou a influência da cultura dominante de uma organização nas características do sistema de recompensas, bem como os efeitos deste no desempenho dos sujeitos. A questão de partida era: qual o contributo da configuração do sistema de recompensas de uma organização para a explicação do nível do desempenho dos seus trabalhadores? Este problema de investigação pode por sua vez subdividir-se nas seguintes questões: que dimensões da cultura organizacional influenciam a configuração do sistema de remuneração? Quais os efeitos do sistema de recompensas de uma organização no desempenho dos seus trabalhadores? Os resultados sugerem que as características do sistema de recompensas de uma organização sofrem influências da cultura organizacional dominante, no que se refere nomeadamente ao nível da orientação competitiva ou orientação humanista. A cultura dominante e o nível de remuneração influem de forma significativa na percepção de equidade, ou seja, organizações com cultura orien-

tada para a competição geram percepções de iniquidade enquanto que organizações de matiz cooperativo promovem percepções de equidade. Por último, as características do sistema de recompensas influenciam múltiplas dimensões do desempenho organizacional.

*Palavras-chave:* Sistemas de recompensa.

#### ABSTRACT

This study analyzed some antecedents and consequences of an organization's reward system. The study evaluated the influence of the dominant culture on the characteristics of the reward system, as well as the effects of this system on organizational behavior. The departing question was: what is the contribution of the reward system to the explanation of behavior in organizations? This research problem was subdivided in the following questions: what dimensions of the culture organizational do influence the compensation system? What are the effects of the reward system? Results suggest that the characteristics of rewards are influenced by the dominant cultural type, operationalized as competitive and humanist orientations. Culture and reward systems influence the perception of fairness, in the sense that organizations with competitive cultures tend to generate more perceptions of inequity, while cooperative organizations promote perceptions of equity.

*Key words:* The reward system.