

RAFAEL ALEXANDRE DA SILVA ADÃO

**O IMPACTO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS NA
MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES - CASO DE UMA
EMPRESA DO RAMO AUTOMÓVEL**

Orientadora: Professora Doutora Maria Isabel Alves Duarte

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2021

RAFAEL ALEXANDRE DA SILVA ADÃO

**O IMPACTO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS NA
MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES - CASO DE UMA
EMPRESA DO RAMO AUTOMÓVEL**

Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas no curso de mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 16 de julho de 2021, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 224/2021, de 30 de junho de 2021, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Prof. Doutor Miguel Justiniano Baião dos Santos

Orientadora: Professora Doutora Maria Isabel Alves Duarte

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2021

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha esposa, Sra. Thaisa Adão, que decidiu juntamente comigo fazer esta mudança de começar uma nova vida em outro país, que sempre esteve ao meu lado, dando amor e apoio e sua compreensão nos momentos mais difíceis, quando por muitas vezes já pensei em desistir mediante as dificuldades que aparecem muitas vezes em nossa vida. A você meu muito obrigado!

Dedico também a meus pais, Maria de Fátima minha mãe, e ao meu Pai Miguel Adão, por serem sempre minha base, que mesmo sendo pessoas diferentes, deram a mim ensinamentos distintos que pude trazer no coração e na cabeça durante esta minha trajetória.

Agradeço a todos os meus amigos que cultivei durante a minha vida, em todos os ambientes que já convivi, as sementes que lá plantei. Sem a ajuda de vocês esta investigação não seria possível.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a minha orientadora Professora Doutora Maria Isabel Alves Duarte, por seu apoio e paciência com a minha pessoa, por ter compreendido todas as minhas dificuldades, por suas sugestões e sua disponibilidade.

Professora agradeço, por muitas vezes ter sido generosa em partilhar seus conhecimentos e experiência académica, por em sala de aula ter sido sempre muito acessível e generosa, mostrando e partilhando seus conhecimentos, sempre teve boa vontade e sem sua contribuição esta investigação não poderia ter sido concluída. Serei grato por uma vida, pelo que fez por mim.

Ao Diretor do curso, Professor Doutor António Augusto Costa, por ter dado todo suporte administrativo quando necessitei, sua compressão nos momentos que precisei, e aprendizado nos momentos em sala de aula.

Agradeço meus amigos Débora Martins, Rafael Maluf, por sua paciência e boa vontade em partilhar vossos conhecimentos estatísticos.

Agradeço a minha grande amiga de uma vida Denise Géa Gomes, por desde minha juventude, sempre aberta partilhando sempre tudo que sabe.

Resumo

A gestão estratégica do sistema de recompensas é muito importante para os gestores. Daí a necessidade de perceber a relação entre a gestão estratégica do sistema de recompensas e a motivação dos trabalhadores. O objetivo desta investigação é portanto identificar o impacto do sistema de recompensas na motivação dos trabalhadores numa empresa do ramo automóvel no estado do Paraná- Sul do Brasil. Utiliza-se o método de pesquisa quantitativo que compreende a análise de 65 respostas ao questionário aplicado aos trabalhadores da empresa no período de 28 de Outubro de 2020 a 06 de Janeiro de 2021. A análise das respostas foi realizada através de programas Excel 2013 do Microsoft Office, JASP e SPSS 21. Os dados obtidos permitem-nos concluir que os trabalhadores da empresa se sentem mais motivados através das recompensas intrínsecas, destacando-se a identificação com a função (gosto do trabalho que faço) e o feedback recebido pelo seu desempenho. Os resultados permitem-nos fazer algumas sugestões à empresa, como por exemplo, implementar uma componente salarial que tenha em consideração o tempo de empresa e a experiência adquirida, para assim conseguir reter os trabalhadores.

Palavras-chave: Sistema de Recompensas, motivação, recompensas extrínsecas e intrínsecas, benefícios.

Abstract

The strategic management of the reward system is very important for managers. Hence the need to understand the relationship between the strategic management of the reward system and the motivation of workers. The objective of this investigation is therefore to identify the impact of the reward system on the motivation of workers in an automotive company in the state of Paraná - South of Brazil. The quantitative research method is used, which comprises the analysis of 65 responses to the questionnaire applied to the company's workers from 28 October 2020 to 06 January 2021. The analysis of the responses was carried out using Microsoft Office Excel 2013 programs, JASP and SPSS 21. The data obtained allow us to conclude that the company's employees feel more motivated through the intrinsic rewards, highlighting the identification with the function (I like the work I do) and the feedback received for its performance. The results allow us to make some suggestions to the company, such as, for example, to implement a salary component that takes into account the time of the company and the acquired experience, in order to be able to retain the workers.

Keywords: Rewards System, motivation, extrinsic and intrinsic rewards, benefits.

Lista de Abreviaturas e Siglas

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconómicos

PDV - Programa de Demissão Voluntária

PLR - Participação dos lucros e resultados

Índice Geral

Resumo	5
Abstract	6
Lista de Abreviaturas e Siglas	7
Índice Geral	8
Índice de Figuras	10
Índice de Gráficos	11
Índice de Tabelas	12
Introdução	13
Objeto e objetivos da investigação.....	14
Questão da investigação	15
Justificação da escolha e importância do tema	15
Estrutura do trabalho	16
Capítulo 1. Fundamentação Teórica	17
1. Sistema de recompensas	17
1.1 Componentes do Sistema de Recompensas	17
1.2 Os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz.....	18
1.3 Objectivos de um sistema de recompensas	19
1.4 Factores que influenciam um sistema de recompensas	20
1.5 Tipos de recompensas.....	21
1.5.1 Recompensas extrínsecas.....	22
1.5.2 Recompensas Intrínsecas	23
1.6 Motivação	24
1.7 Motivação nas organizações.....	24
1.8 Recompensas como factor de motivação	27

1.8.1 Relação entre a liderança e a motivação no trabalho	28
1.8.2 Relação entre motivação e desempenho no trabalho	28
1.8.3 Relação entre a liderança e o desempenho no trabalho	28
Capítulo 2. Caso prático	31
2.1 Caracterização da Organização.....	31
2.2 Metodologia de investigação.....	33
2.2.1 Amostra.....	34
2.2.2 Instrumento de recolha de dados	34
Capítulo 3. Apresentação e Análise dos Resultados.....	37
3.1 Caracterização da amostra.....	37
Dados sócios demográficos dos inquiridos.....	37
3.2 Análise de confiabilidade da escala	43
3.4 Normalidade dos dados	44
3.5 Análise das correlações	44
3.5.1 Género e motivação	45
3.5.2 Faixas etárias e motivação	46
3.5.3 Habilitações Literárias e motivação	47
3.5.4 Tempo de vínculo com a empresa e motivação.....	48
3.5.5 Função desempenhada e motivação.....	49
3.5.6 Área de formação/Interesse e motivação	49
3.6 Análise descritiva geral dos itens.....	50
Conclusão.....	59
Referências Bibliográficas	61
Anexos.....	67

Índice de Figuras

Figura 1: Evolução da participação no mercado.....	31
Figura 2: Equivalência Brasil/Portugal.....	40
Figura 3: Evolução dos Salários.....	53

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Postos de trabalho no ano de 2020.....	32
Gráfico 2: Volume de Produção 2020.....	32
Gráfico 3: Género dos trabalhadores	37
Gráfico 4: Faixa etária dos trabalhadores.....	38
Gráfico 5: Representação gráfica das habilitações literárias dos trabalhadores ..	39
Gráfico 6: Tempo de vínculo com a empresa	41
Gráfico 7: Função desempenhada	42
Gráfico 8: Função da área de preferência	42

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dimensões do estudo	35
Tabela 2: Género dos trabalhadores	37
Tabela 3: Idade dos trabalhadores	38
Tabela 4: Habilitações literárias.....	39
Tabela 5: Tempo de vínculo com a empresa.....	40
Tabela 6: Função desempenhada	41
Tabela 7: Desempenha função na área de preferência	42
Tabela 8: Confiabilidade Alpha de Cronbach.....	43
Tabela 9: Distribuição de normalidade dos dados	44
Tabela 10: Correlações entre as dimensões.	45
Tabela 11: Comparações das médias das dimensões referente ao género.....	45
Tabela 12: Comparações de médias das dimensões referente a faixa etária	46
Tabela 13: Comparações de médias das dimensões referente a escolaridade ...	47
Tabela 14: Comparações de médias das dimensões referente ao tempo de vínculo com a empresa	48
Tabela 15: Comparações das médias das dimensões referente à função que desempenha.....	49
Tabela 16: Comparações das médias das dimensões referente à função e área de interesse/formação	50
Tabela 17: Estatística descritiva	50

Introdução

Esta investigação pretende analisar e perceber o impacto das recompensas extrínsecas e intrínsecas na motivação dos trabalhadores de uma empresa no mercado de automóveis no Sul do Brasil.

Especialmente na última década vive-se uma fase de mudanças no mercado de trabalho, que alteram as relações entre organização e trabalhadores, estas alterações expressam as transformações que simultaneamente estão ocorrendo na sociedade sob o ponto de vista económico, social, tecnológico e político. O capitalismo mostra sua capacidade de produzir soluções alternativas para manter a produtividade e a lucratividade, de forma que reorganiza a forma de se produzir, introduzindo inovações tecnológicas e organizacionais, tendo estas um impacto significativo nas organizações e nas relações de trabalho.

Com processos e linhas de produção cada vez mais automatizados e organizados de forma a otimizar todos os recursos utilizados na produção, percebe-se, cada vez mais, que não apenas as máquinas e insumos devem ser utilizados sem desperdício, mas também a força de trabalho, ou seja, os trabalhadores. Os modelos de gestão estão cada vez mais focados em eliminar todo tempo ocioso na produção, é requerido do trabalhador colocar à disposição da organização sua disponibilidade física, intelectual e emocional. Ele passa a ser avaliado quanto à sua motivação no trabalho, relacionamento interpessoal, capacidade em lidar com mudanças, frustrações e estresse, a manifestação de responsabilidade e disponibilidade em assumir riscos, criatividade e iniciativa perante situações não previstas e assim por diante.

Deparando-se com todas estas mudanças e exigências, manter a mão-de-obra motivada têm-se tornado, cada vez mais, um fator de diferenciação e de sucesso nas organizações. Para as organizações terem sucesso e produtividade é necessário manterem seus trabalhadores motivados. Aquelas que consideram que os Recursos Humanos são a chave para o sucesso procuram manter um clima organizacional que tem como premissa o respeito pelo indivíduo e um tratamento digno de todas as pessoas, que estão ligadas diretamente ou indiretamente com a empresa.

Em primeira linha os indivíduos são motivados a trabalhar para garantir suas necessidades de sobrevivência, para prover o seu sustento e o da sua família. A teoria das necessidades postula que as pessoas são motivadas a satisfazer as suas necessidades e que estas estão dispostas numa hierarquia e pode ser de natureza fisiológica, de

segurança, social, estima e autorrealização. Segundo Maslow, as necessidades fisiológicas situam-se no nível mais baixo da hierarquia e a necessidade de autorrealização ao mais alto, sendo que as necessidades de segurança, social e de estima ocupam o nível intermédio, e conseqüentemente quando uma necessidade é satisfeita outra torna-se dominante (citado por Roberts, 2005).

Na conjuntura atual, as organizações têm por principal objetivo alcançar a excelência, sendo que as pessoas são elementos fundamentais para o sucesso de qualquer organização. De acordo com Ribeiro e Santana, a estratégia organizacional deve incluir medidas que contribuam positivamente para o bem-estar dos trabalhadores, para além de recompensas extrínsecas deve também incluir recompensas intrínsecas para atrair e reter os trabalhadores chave que contribuam para a produtividade e sucesso das organizações (citado por Silva, 2018).

Deste modo, o sistema de recompensas eficaz está alinhado com os objetivos e a estratégia da empresa, ou seja, aponta aos funcionários qual o caminho a seguir, de forma a desencadear comportamentos que estejam em consonância com as metas da empresa (Camara, 2011). Sistemas de recompensas motivadores promovem um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores, contribuindo assim, para um melhor desempenho de suas atividades e para uma maior eficácia organizacional. Para além disso o sistema de recompensas pode contribuir para o desenvolvimento do individuo e da organização, uma vez que pode funcionar como agente transformador dos ambientes organizacionais (Sinre, 2015).

As empresas recorrem muitas vezes a estratégias que normalmente têm por objetivo garantir a lealdade dos funcionários, estimular comportamentos alinhados aos objetivos organizacionais e isto está relacionado com a existência de um sistema de recompensas apropriado (Bateman & Snell, 2007).

O modelo do sistema de compensações que uma empresa oferece, está ligado diretamente ao perfil dos trabalhadores que esta empresa é capaz de atrair e reter, a capacidade de atração, retenção e desenvolvimento das capacidades de trabalhadores de alta performance são indicadores da eficácia do sistema de recompensas de uma organização.

Objeto e objetivos da investigação

O objeto de estudo da presente investigação é identificar a motivação dos trabalhadores de uma empresa do ramo automóvel. Em termos de objetivo pretende-se

analisar o impacto do sistema de recompensas na motivação dos trabalhadores, nomeadamente a relação ao sistema de recompensas oferecido pela organização, assim como compreender o que é valorizado pelos trabalhadores e também verificar pontos de melhoria.

A presente investigação propõe-se analisar o impacto do sistema de recompensas na motivação / satisfação dos trabalhadores, visto que é um factor que influencia na produtividade e sucesso das organizações.

Para este efeito, pretende-se verificar:

- O impacto dos fatores extrínsecos (monetários) na motivação;
- O impacto dos fatores intrínsecos na motivação;
- Qual dos dois fatores, extrínsecos ou intrínsecos, tem maior impacto na motivação.

Questão da investigação

O sistema de recompensas (extrínsecas e intrínsecas) tem impacto na motivação dos trabalhadores?

Justificação da escolha e importância do tema

Com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, atrair e reter profissionais de alto desempenho têm-se tornado cada vez mais importante para as organizações. Com um mundo cada vez mais globalizado, as empresas têm procurado expandir suas operações para zonas geográficas muitas vezes distantes de suas matrizes, e não é diferente para o mercado automotivo brasileiro.

Devido a abertura comercial entre os países, várias montadoras se instalaram no Brasil na última década, principalmente as de origem japonesa e coreana, o que tem provocado uma alta rotatividade de mão de obra. Muitas vezes empresas consolidadas no mercado há mais de meio século, estão perdendo profissionais qualificados, treinados e de alto rendimento por estes estarem muitas vezes estagnados dentro destas organizações.

Assim sendo, a gestão do sistema de recompensas é uma ferramenta estratégica importante para a administração utilizar e para motivar seus trabalhadores e alterar suas atitudes, fazê-los empenhar-se e cumprir os objectivos da organização. A liderança envolve a capacidade de influenciar trabalhadores a voluntariamente agirem, no sentido de cumprir as metas predeterminadas. O estudo do comportamento organizacional torna-se então uma

ferramenta essencial para compreender as relações entre os indivíduos dentro das organizações bem como sua complexidade (Morais, 2015).

Para que uma empresa obtenha sucesso e cumpra suas metas com os accionistas, é importante que a gestão de topo desenvolva um relacionamento com os trabalhadores, a fim de compreender e atender as suas necessidades em constante mudança; os trabalhadores esperam que a organização lhes ofereça pagamento justo, condições de trabalho seguras, reconhecimento e recompensas por seu desempenho.

Estrutura do trabalho

A presente investigação incidirá sobre as matérias expostas nos pontos supra citados e ainda serão incluídos alguns capítulos, seguindo a seguinte estrutura:

Introdução: Engloba a justificação e a importância do tema, a apresentação do objecto e dos objectivos do estudo, a definição do problema e a estrutura do trabalho.

Capítulo 1: Será feito uma revisão de literatura e o enquadramento teórico. Neste capítulo serão abordados conceitos teóricos sobre um sistema de recompensas e seu objectivo, influenciadores de um sistema de recompensas, tipos de recompensas existentes, conceito de motivação e também a utilização de recompensas como um fator de motivação.

Capítulo 2: Será apresentada a metodologia de investigação, incluindo uma breve caracterização da organização bem como do mercado ao qual ela esta inserida e alguns dados relevantes sobre o mesmo, o desenho da investigação, explicação sobre o tipo de estudo, definição das variáveis e objetivos de investigação, definição da população alvo e amostra, explicação do instrumento de recolha de dados, tratamento e análise de dados.

Capítulo 3: Neste capítulo serão apresentados os resultados da análise dos dados e interpretação dos resultados da investigação.

Conclusão: São apresentadas as conclusões da investigação, tendo em conta o enquadramento teórico efetuado no capítulo 1, assim como sugestões e limitações sentidas ao longo do trabalho.

Capítulo 1. Fundamentação Teórica

1. Sistema de recompensas

Para que as organizações obtenham sucesso em sua atividade, é preciso que os trabalhadores se sintam motivados, ao desempenhar suas funções. As empresas recorrem muitas vezes a estratégias que normalmente tem por objetivo garantir a lealdade dos funcionários, estimular comportamentos alinhados aos objetivos organizacionais e isto está relacionado com um sistema de recompensas apropriado (Bateman & Snell, 2007).

O factor motivacional é de extrema importância nas organizações, encontrando-se este relacionado com o comprometimento, o reconhecimento e, principalmente, com as recompensas oferecidas pela organização (Silva, 2018).

A gestão de um sistema de recompensas apresenta-se como uma das tarefas mais desafiadoras para os gestores de recursos humanos (Bagraim et al., 2007). É necessário conhecer as necessidades e objetivos dos funcionários, a fim de promover a motivação dos mesmos.

Um sistema de recompensas adequadamente projetado e estruturado é uma ferramenta poderosa da administração para mobilizar o comportamento organizacional, para uma execução bem-sucedida dos objetivos organizacionais (Thompson, 2008).

Arnolds e Venter (2007) afirmam que há uma grande crise de motivação na maioria das organizações, as empresas muitas vezes gastam muito dinheiro em cursos e incentivos afim de aumentar a motivação dos seus funcionários, mas estas intervenções muitas vezes não se traduzem em níveis superiores de motivação. Podemos ver que há uma diferente percepção entre a administração e os trabalhadores na forma como ambas as partes percebem como as metas organizacionais podem ser alcançadas.

Por esta divergência de percepção, um sistema de recompensas devidamente elaborado e implementado, deve ser objeto de preocupação, por parte das organizações, elas têm interesse em terem consigo trabalhadores motivados, produtivos e satisfeitos (Silva, 2018).

1.1 Componentes do Sistema de Recompensas

Os sistemas de recompensas consistem num conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa e de contrapartidas materiais e imateriais que os

trabalhadores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho e do seu contributo, ao longo do tempo, para a organização (Rola, 2017).

As empresas têm várias formas de concretizar a recompensa, desde o reconhecimento formal através de um elogio público ou não, de uma carta ou de um prémio, até mesmo um aumento salarial ou de uma promoção para posições organizacionais onde os desafios são maiores (Dutra, 2002). A importância tanto das recompensas intrínsecas, como das extrínsecas têm bem explícito o conceito de equidade (Serras, 2014).

Por este motivo é importante que os trabalhadores tenham conhecimento, da estruturação bem como da aplicação das recompensas, estas devem ser atribuídas tendo em consideração não só a função, mas também o desempenho dos trabalhadores e devem ser transparentes. Delany e Turvey (2007) observam que gestores, de uma forma geral, desejam uma força de trabalho com velocidade, alta produtividade e adaptação rápida às mudanças. Já os trabalhadores, por seu lado, desejam um ambiente empresarial onde tenham oportunidade de desenvolvimento de suas habilidades, oportunidades de crescimento e remuneração competitiva para estarem motivados.

Normalmente os autores dividem as recompensas em dois tipos: recompensas extrínsecas ou monetárias e recompensas intrínsecas ou não monetárias (Camara et al., 2013).

1.2 Os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz

A globalização, seguida de uma alta competitividade no mercado de trabalho provocou alterações nas relações de trabalho e na forma como as empresas se relacionam com seus trabalhadores. Mediante estas mudanças nas relações laborais, surgem novos sistemas de recompensas para atrair e reter bons profissionais. Assim sendo, o sistema de recompensas é uma maneira de reconhecer a importância dos profissionais para o resultado da organização (Sutikno, 2019).

O sistema de recompensas eficaz consiste em implantar instrumentos alinhados aos objectivos da empresa que ofereça diferentes formas de recompensar os trabalhadores pelos resultados gerados na empresa através do seu desempenho. Ou seja, este sistema tem por objectivo reforçar a motivação e a produtividade de cada membro da empresa, além de alinhar atitudes e o comportamento de acordo com os objectivos organizacionais.

Camara (2011, p.72) refere que “a convergência entre os objectivos organizacionais, e as recompensas dos trabalhadores face à sua actuação individual,

constitui um ponto essencial para orientar e direccionar os esforços dos trabalhadores no sentido de contribuírem para a prossecução dos objectivos organizacionais”.

O sistema de recompensa pode ter, por base, salários fixos conferido consoante com a função, ou salários variáveis, que são compostos pelo salário base (salário), incentivos salariais, que são relacionados a performance individual ou da equipa, e de benefícios, que retractam os aspectos indirectos da remuneração (Milkovick, 2000).

Os salários variáveis, segundo (Bowditch & Buono, 2006), tendem a adaptar-se mais às expectativas, desejos e necessidades de cada trabalhador e devem ser competitivos, quando são comparados com os de outras organizações. Além da competitividade, a equidade salarial externa faz com que um sistema salarial seja percebido pelos trabalhadores como justo e eficaz, a equidade interna, por sua vez, também deve ser tida em consideração, conforme Dutra (2002, p.173) refere “os padrões internos de equidade tornam-se, portanto, fundamentais para estabelecer critérios de recompensas perenes que criem para as pessoas um ambiente de segurança e justiça”.

A falta de competitividade salarial, inadequação da recompensa com relação ao mercado de trabalho externo é percebida pelos trabalhadores como menos injusta, quando comparado com a inequidade interna, assim sendo as empresas tendem a tomarem mais atenção à equidade interna em detrimento dos padrões de equidade externa. A percepção dos trabalhadores, de que são remunerados de forma justa tem um grande impacto no nível de comprometimento dos trabalhadores dentro das organizações (Souza, 2020).

1.3 Objectivos de um sistema de recompensas

Os objetivos de um sistema de recompensas são diversos, tais como:

- Atrair e reter profissionais de alto desempenho - qualquer organização, nos dias atuais que deseja ter sucesso em seu negócio e permanecer no mercado, quer integrar no seu quadro de pessoal os melhores profissionais. Posto isto, a organização deve ter a capacidade para atrair estes profissionais, e mantê-los. Para que estes trabalhadores de alto desempenho permaneçam nas organizações, elas devem ter um sistema de recompensas atrativo, pois o nível de recompensas que uma organização oferece reflete-se no tipo de profissional que esta organização é capaz de atrair e reter em seu quadro de pessoal. Porém “o que faz reter e motivar os melhores profissionais é um emprego em si (conteúdo do mesmo) com remuneração adequada (aquela que promove um maior desempenho e produtividade) e que lhes proporcione perspectivas de realização profissional” (Camara et al., 2013, p.444);

- Aumentar a produtividade e a motivação - depois de estarem já na organização, os trabalhadores precisam se manter motivados para dar o seu melhor para que se obtenha melhores resultados. Estes funcionários se sentem motivados se considerarem que são remunerados de forma que consideram justa e equitativa;

- Construir e fortalecer a cultura e a justiça organizacional - um sistema de recompensas bem definido e bem aplicado recompensará cada funcionário com base em fatores de desempenho individuais e, se entendido como justo, fortalecerá o vínculo entre os funcionários e a organização, valorizando as competências mais importantes da organização e fortalecendo assim a cultura existente na mesma;

- Financeiramente sustentável - as organizações devem avaliar sua situação financeira para que não seja ultrapassado os seus limites orçamentários com excesso de recompensas ou, até mesmo, recompensas desnecessárias, pois é necessário analisar financeiramente a possibilidade real de manter tais recompensas a longo prazo, como por exemplo assistência médica, subsídios para estudo, subsídios de turno, prêmios por antiguidade e também prêmios por inexistência de absentismo (Camara, 2011; Bustamam, 2014).

Ao definir o seu sistema de recompensas, a instituição estima o seu custo global com trabalhadores, pois esta análise deve ser feita levando em consideração a ótica custo - benefício. De acordo com Camara (2011), os custos com os sistemas de recompensas representam um valor significativo no orçamento das organizações, representando entre 20% e 50% dos seus custos totais operacionais. Desenvolver um sistema de recompensas sustentável financeiramente a médio e longo prazo é importante, porque uma vez aplicado um sistema de recompensas é muito difícil voltar atrás para reavaliações e adequações, sem que esta atitude gere um impacto negativo na relação de confiança dos trabalhadores com a empresa. Deste modo, é essencial que os decisores ponderem o impacto financeiro, ou seja os custos finais das componentes do sistema de recompensas que pretendem, antes de o implantar (Rola, 2013).

1.4 Factores que influenciam um sistema de recompensas

Existem algumas componentes que influenciam o sistema de recompensas, estes factores são, categoria profissional, antiguidade, níveis de responsabilidade, desempenho, potencial, resultados individuais/ colectivos e o mercado (Varela, 2017).

O sistema de recompensa estabelecido, com base na categoria profissional, tem natureza monetária (salário fixo). O sistema de recompensas tradicional, tem em

consideração o número de anos que o trabalhador tem de vínculo com a organização, ou seja, a antiguidade, e isto pode gerar sentimentos de injustiça, pois nem sempre a antiguidade está relacionada com o desempenho, nem sempre os trabalhadores mais antigos têm melhor desempenho na organização (Varela, 2017).

Muitas vezes os níveis de responsabilidade (estatuto) são relacionados com a definição das funções, assim sendo agrupam-se funções de acordo com o nível de responsabilidade, e as recompensas são definidas em função desses mesmos níveis de responsabilidade (Sousa, 2006).

Algumas empresas utilizam e aplicam um sistema de avaliação de desempenho para avaliar seus trabalhadores. Deste modo, quanto melhor for a classificação da avaliação do desempenho do trabalhador maior deverá ser a sua recompensa. Cada trabalhador deverá ter uma parte de sua recompensa indexada ao seu desempenho. Idealizar um sistema de recompensas em função dos resultados individuais/colectivos significa que os trabalhadores são recompensados de acordo com os objectivos atingidos, objectivos estes que podem ser definidos de forma individual ou colectiva. Para um sistema de recompensas funcionar adequadamente é de suma importância a implementação de um sistema de gestão por objectivos, para que cada trabalhador saiba de maneira antecipada que resultados esperam dele e de que forma os mesmos serão avaliados (Camara, 2011).

Ao analisarmos os critérios acima, considerando o mercado, as empresas precisam ter um sistema de recompensas atractivo, equitativo ou competitivo externamente, caso contrário não terão capacidade de atrair e reter trabalhadores de alto desempenho.

De igual modo, também não pode oferecer recompensas superiores às praticadas pelas suas concorrentes, pois como visto, as recompensas são parte significativa dos custos operacionais, e se as empresas assim o fizessem, comprometeriam, a sua margem de lucro.

1.5 Tipos de recompensas

Um dos grandes factores que impactam o envolvimento dos trabalhadores, são as recompensas. Para Eric (1994), as recompensas podem ser definidas como benefícios diferentes que são oferecidos aos funcionários em troca de seu trabalho. As recompensas podem ser recompensas intrínsecas ou não monetárias e recompensas extrínsecas ou monetárias (Armstrong, 2006; Mahaney & Lederer, 2006; Mottaz, 1985).

1.5.1 Recompensas extrínsecas

Nas recompensas podemos incluir todos os tipos de benefícios, desde pagamentos em dinheiro até as condições de trabalho (Eric, 1994). As recompensas extrínsecas são aquelas em que se pensa em primeiro lugar, pelo facto de serem as mais usuais (Bowditch & Buono, 2006).

As recompensas extrínsecas estão normalmente associadas ao dinheiro, apresentando uma componente fixa. Por sua vez, na parte variável do salário encontram-se as restantes componentes, os benefícios adicionais, os incentivos e os símbolos de estatuto (Silva, 2018). Passamos então a apresentar e caracterizar cada uma das componentes do sistema salarial:

Salário: Montante, quantia que um trabalhador recebe em dinheiro ou espécie por recompensa pelo seu trabalho e que é paga de forma regular e periódica;

Benefícios: corresponde a uma componente da remuneração que visa dar resposta a necessidades de carácter social dos trabalhadores de uma empresa (e.g. seguro de saúde; seguro de vida; planos de benefícios);

Incentivos: são as componentes variáveis do salário que visam recompensar elevados desempenhos (e.g. comissões; prémios e etc.);

Símbolos de Estatuto: são atribuições oferecidas aos trabalhadores seniores, como forma de aumentar o seu sentimento de auto-realização (e.g. carro topo de gama; lugar de estacionamento reservado; assistente pessoal).

É comum pensarmos que os trabalhadores valorizam as componentes monetárias acima de qualquer outra, porém, pesquisas com foco em técnicas motivacionais não financeiras, como por exemplo a de Arnolds e Venter (2007), mostram a importância estratégica das recompensas motivacionais não financeiras. Os factores extrínsecos não interferem no sentimento de satisfação com o trabalho, influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado (Amorim et al., 2008).

No entanto Harunavamwe e Kanengon (2013) focou o dinheiro como um motivador em todos os níveis de emprego. Isto apresenta desafios e equívocos em relação ao dinheiro como fator motivador, uma vez que diferentes níveis de trabalhadores são motivados por diferentes factores. Por exemplo, é possível que trabalhadores que não estão na gestão de topo cujas necessidades se enquadrem em necessidades de ordem inferior, de acordo com a hierarquia de Maslow possam ser altamente motivados por recompensas monetárias, dependendo de como estas recompensas financeiras são administradas (Cavalcanti et al., 2020).

Embora sejam fundamentais para uma motivação efectiva, os factores extrínsecos ao trabalho, apenas dão aos indivíduos a oportunidade de se mobilizarem para alcançar seus objectivos, ou a oportunidade de lutar por eles quando estão perdidos, e não é a sua existência que os deixa satisfeitos.

1.5.2 Recompensas Intrínsecas

As recompensas intrínsecas são recompensas não monetárias ou intangíveis, que conferem motivação e estão intimamente ligadas ao trabalho realizado, como é o caso da maior responsabilidade no local de trabalho e na execução das tarefas inerentes à função, crescimento pessoal, autonomia e progressão de carreira. Este tipo de recompensas gera envolvimento e cria a identificação entre o trabalhador e a empresa, pois transmite sentido e importância ao trabalho que faz (Serras, 2014).

Os factores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, dependendo das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho (Gregolin, 2011).

Podemos dizer que as recompensas intrínsecas, são características relacionadas directa e estreitamente com o próprio trabalho, como a sensação de realização profissional, oportunidades de mostrar a criatividade ou o desafio da tarefa (Cohen & Finks, 2003).

Quando os factores motivacionais são óptimos, eles trazem aos trabalhadores um sentimento de satisfação, mas quando estes factores são precários, eles provocam improdutividade empresarial, o que é resultado dos trabalhadores trabalharem visando alcançar o mínimo possível (Gregolin, 2011).

As teorias motivacionais de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância, pois os factores higiénicos de Herzberg relacionam-se com as necessidades primárias de Maslow, que podemos citar necessidades fisiológicas e de segurança e também algumas necessidades sociais, enquanto os factores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias, ou seja necessidades de estima e auto-realização (Chiavenato, 2003).

As recompensas intrínsecas estão relacionadas directamente com o próprio trabalho, não é exequível enumerar, exaustivamente, os tipos de recompensas intrínsecas, por estas se encontrarem directamente relacionadas com a cultura da empresa, com as suas políticas, valores e princípios operacionais (Câmara et al., 2007).

Quando olhamos para o que as recompensas extrínsecas representam, podemos perceber que as empresas não se diferenciam entre elas pelas recompensas extrínsecas, mas pelo contrário, as empresas se diferenciam pelas recompensas intrínsecas, pois nelas existem factores diferenciadores que são diferentes de uma organização para a outra, o que leva a que, como consequência dos mesmos, as pessoas optem por uma determinada empresa e não por outra (Câmara et al., 2007).

1.6 Motivação

A motivação pode ser definida como um processo psicológico que causa excitação, persistência e direcção para acções voluntárias que são dirigidas por metas, é uma força interior que impulsiona o indivíduo a atingir objectivos pessoais e organizacionais (Fo, 2015).

Existem duas grandes categorias em que podemos classificar a motivação, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. A motivação intrínseca é aquela que é dirigida por sentimentos positivos relacionados à uma boa execução das tarefas e do sentimento que o trabalho em si, gera no indivíduo, e a motivação extrínseca é aquela que resulta de um reforço externo, como por exemplo o dinheiro (Kinicki & Kreiner, 2006).

1.7 Motivação nas organizações

Motivação, quando direccionada para o trabalho, indica-nos um estado interior, psicológico de disposição, ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa, quando falamos em uma pessoa motivada para o trabalho, nos referimos a uma pessoa com disposição favorável para perseguir uma meta ou para a realização de uma tarefa (Rothmann, 2017).

Actualmente o desafio das organizações é preparar-se para fazer frente os efeitos da globalização, a fim de manter-se com a máxima rentabilidade e ao mesmo tempo, reduzir as perdas com a concorrência global por meio de uma gestão eficaz de seus recursos humanos. As empresas devem ter vantagens competitivas por meio de riqueza de recursos que sejam não apenas tangíveis e intangíveis, mas também únicos (Fo, 2015).

Existem muitos recursos dentro de uma organização, mas o mais valioso são as pessoas, sem recursos humanos adequados, os outros recursos ficarão ociosos. As pessoas são o mais vital e crítico de todos os recursos organizacionais (Awosusi, 2014).

Por isto a essência da motivação no ambiente de trabalho, ocorre quando há um efectivo envolvimento das pessoas com o trabalho, quando as mesmas percebem que o

que elas procuram, querem e precisam será atendido. Quando temos este cenário, os desafios servem de estímulo que impelem novas acções, gerando assim posturas e comportamentos inovadores.

A “motivação refere-se às forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento” (Chiavenato, 2004 p.4), está relacionada com o comportamento humano, com as suas causas ou razões, e como estas se diferenciam devido às necessidades individuais (Kim, 2006).

A motivação no ambiente de trabalho, está ligada aos fatores que induzem os indivíduos a agir de determinado modo. Importa perceber por que razão pessoas diferentes reagem de formas diferentes a situações semelhantes. Quando temos as respostas a estas questões e com base nelas vamos ao encontro das necessidades dos trabalhadores, temos alto desempenho e conseqüentemente elevada produtividade. O desempenho é excelente se um trabalhador tiver competências, estiver disposto a trabalhar e tiver uma melhor expectativa de futuro (Rocha, 2007 p.77).

Cultivar trabalhadores motivados, é visar estimular o espírito de trabalho dos funcionários, de os mesmos estarem dispostos a trabalhar duro, dando todas as suas habilidades. Se o trabalhador se sentir motivado, terá satisfação no trabalho e trabalhará com mais entusiasmo, que acabará por melhorar seu desempenho (Amodt, 2012).

A motivação é um conjunto de factores psicológicos que interagem entre si, determinando a conduta de um indivíduo. Podemos dizer que o ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha, ou seja se a organização conhecer a dinâmica de motivação no trabalho de seus trabalhadores, este conhecimento oferece uma oportunidade de intervenção objectiva no processo de gestão de pessoal visando compatibilizar a produtividade dos talentos com os objectivos organizacionais (Júnior, 2009).

A motivação é um fenómeno complexo, não puramente individual, mas que resulta da interacção entre indivíduos e variáveis situacionais (Rocha, 2007). Esta interacção implica que a motivação se refere a factores internos que promovem a acção e a factores externos que actuam como estímulo para acção (Sinre, 2015). A motivação pode ser algo inerente à própria pessoa, qualquer que seja o ambiente de trabalho em que exerce, mas também inerente aos atributos do meio que exerce este trabalho (Fonseca, 2009).

Define-se a motivação como o processo psicológico que resulta da interacção entre o indivíduo e o ambiente. A motivação resulta de um conjunto de forças internas e

externas que iniciam o comportamento de trabalho e determinam a sua forma, direcção, intensidade e duração (Sinre, 2015).

A compreensão da motivação humana, é uma condição fundamental e indispensável para o alcance de objectivos pessoais, das actividades executadas, das empresas e de governos. Quando uma pessoa se propõe a alcançar um objectivo, pode não estar necessariamente motivado para o atingir. Muitas vezes, alguns comportamentos são impulsionados para evitar uma punição e/ou obter uma determinada recompensa. Neste contexto, o indivíduo está sendo movido por um aspecto externo a si, ou seja, por um factor extrínseco que estimula este comportamento.

Factores extrínsecos dizem respeito ao ambiente de trabalho e incluem salários, os benefícios, as condições físicas de trabalho, a supervisão, as políticas e os procedimentos (Christensen, 2002).

Entretanto, os indivíduos também podem ser induzidos por impulsos internos ou factores intrínsecos. As actividades motivadas intrinsecamente são aquelas para as quais não há recompensa aparente para além da realização da actividade, pois tais recompensas estão ligadas muitas vezes a característica de tal actividade. A motivação intrínseca está associada a factores como o conteúdo de trabalho, a realização pessoal, o reconhecimento, a realização da actividade em si, a autonomia e possíveis oportunidades de progressão e crescimento (Christensen, 2002).

Este tipo de motivação ocorre devido a sentimentos positivos gerados internamente ao desempenhar bem a sua função (Wargborn, 2008).

De acordo com (Daniel & Metcalf, 2005), os indivíduos são motivados por factores intrínsecos e extrínsecos ou ambos, estes autores defendem que a motivação está relacionada com: características individuais - personalidade, habilidades, valores, atitudes e necessidades; natureza do trabalho - variado ou monótono; cultura organizacional, como por exemplo estrutura, sistema de controlo, gestão dos recursos humanos e sistema de recompensas.

O desafio que as organizações enfrentam, seja qual for seu âmbito de actividade, é identificar um equilíbrio para garantir um nível de motivação elevado e sustentável, procurando compatibilizar e otimizar a interacção entre os objectivos da organização e os objectivos pessoais dos seus trabalhadores.

1.8 Recompensas como factor de motivação

Um dos mais importantes factores que proporcionam vantagem competitiva para as organizações são os recursos humanos, são os recursos humanos o principal diferenciador das organizações (Danish & Usman, 2010).

Frederick Taylor foi o criador da teoria da Administração Científica, pioneiro na defesa do uso de sistema de recompensas como forma de motivar os trabalhadores, também citado e exemplificado no modelo abaixo apresentado por Zaidi e Abbas (2011) onde se mostra a relação entre as recompensas e a motivação.

As recompensas têm um papel fundamental no desempenho dos trabalhadores e estão normalmente associadas ao processo de motivação. As empresas normalmente oferecem recompensas e compensam os seus trabalhadores para aumentar o nível de motivação e os levar a um melhor desempenho e elevar assim a produtividade (Hijazi, Anwar & Mehboob, 2007).

Na administração de uma organização, a motivação ocupa um papel essencial, ela garante o sucesso organizacional através das pessoas, que são o factor que diferencia uma organização de outra, a motivação dos trabalhadores é a chave para a eficácia global de uma organização, ou seja, os gestores de recursos humanos dentro das organizações devem utilizar a motivação como uma ferramenta que os irá ajudar a melhorar o desempenho de sus trabalhadores permitindo assim, alcançar os objectivos da organização (Boachie- Mensah & Dogbe, 2011).

Ao motivar uma equipa, os gestores devem ter em conta os 4Rs: responsabilidade, relacionamentos, recompensas e razões. É de extrema importância colocar as pessoas em situações de responsabilidade, garantir que que existam relacionamento saudável entre os membros da equipa, recompensar a equipa quando o seu desempenho for um sucesso e reconhecer o trabalho de todos, dando assim razões para eles trabalharem mais e deste modo manter sua equipa motivada (Maccoby, 2010).

Um dos principais factores que movem os humanos a trabalhar é desejar preencher as suas necessidades. As organizações devem dar atenção quais são as necessidades e expectativas dos seus funcionários, perceber quais são seus talentos, habilidades que eles possuem e desenvolver um planeamento no futuro. Quando a empresa tem claro este cenário de necessidades será fácil administrar seus trabalhadores, os colocando na função certa, e tendo assim uma maior produtividade (Pancasila et al., 2020).

1.8.1 Relação entre a liderança e a motivação no trabalho

A liderança, é um fator essencial para direccionar os funcionários a liderança pode estimular a motivação dos trabalhadores, é aquela que pode causar estímulos para a autoconfiança dos funcionários no desempenho de suas respectivas funções. A teoria de liderança situacional diz que um líder eficaz deve ser flexível o suficiente para realizar o ajuste dos funcionários às situações, pois o desempenho do funcionário depende da compatibilidade ou não da liderança com os factores situacionais (Kinicki & Fugate, 2015). A satisfação no trabalho está intimamente relacionada com a atitude dos funcionários em relação ao trabalho, com as condições de trabalho, com a colaboração existentes entre líderes e trabalhadores. Ao liderar uma organização, um líder pode promover a satisfação dos trabalhadores, pelo seu estilo de gestão (Wikaningrum, Udin & Yuniawan, 2018).

1.8.2 Relação entre motivação e desempenho no trabalho

A motivação é um processo de necessidade de satisfação, o que significa que quando factores específicos atendem às necessidades de uma pessoa, as pessoas têm por tendência, orientarem todos os seus esforços para atingir os objectivos da organização, colocando todo seu esforço na realização de suas tarefas.

Conforme os funcionários apresentam um melhor desempenho pode-se aumentar os benefícios dos funcionários de forma justa e equilibrada, então a motivação para o trabalho aumentará, ou seja, esta relação é um feedback e afecta directamente o desempenho do trabalhador (Newstrom, 2014).

A motivação é influenciada pela atitude dos líderes e trabalhadores em relação às situações de trabalho no ambiente organizacional. Aqueles que são positivos (pró) em relação às situações e ao trabalho irão mostrar alta motivação para o trabalho e vice-versa, e aqueles que se comportam de forma negativa (contra), com o trabalho e com as situações diárias, irão demonstrar baixo nível de motivação (Gibson et al., 2012).

1.8.3 Relação entre a liderança e o desempenho no trabalho

Um líder eficaz é capaz de fazer adaptações no ambiente de trabalho de acordo com a situação e o trabalho a ser desempenhado, pois o desempenho do funcionário depende do facto do estilo de liderança ser ou não adequado, tendo em conta os factores ambientais e situacionais. O dinamismo é uma característica de uma boa liderança, variando de acordo com maturidade dos funcionários e de sua experiência. Deve saber-se

motivar, retribuir com algo interessante como resposta a um comportamento adequado que, inclusive, faça o trabalhador reforçar a frequência de tal comportamento (Yukl, 2010).

Uma liderança eficaz é uma liderança que pode direccionar os subordinados a desempenhar bem as suas tarefas, que seja capaz de motivar e mover seus trabalhadores a ter melhores competências para que o desempenho deles aumente. A liderança é um factor crítico em todos os níveis da organização. A liderança eficaz move indivíduos e grupos para que sejam atingidas as metas organizacionais (Oluseyi & Hammed, 2009).

Os líderes são pessoas que podem fornecer motivos de trabalho aos subordinados, de forma que eles queiram, empenhar suas energias para atingir os objectivos organizacionais de forma produtiva e eficiente (Ivancevich & Konopaske, 2012; Juan et al., 2012). A liderança eficaz é o suporte mais confiável para melhorar o desempenho dos trabalhadores (Juan et al., 2012), deve ainda incentivar a criatividade quando possível, a inovação e a flexibilidade nas suas relações humanas (Sinre, 2015).

De acordo com Sinre (2015), o desempenho depende da habilidade de interagir com colegas e chefias. Existem alguns trabalhadores que possuem excelentes competências interpessoais, porém existem outros que precisam de formação para que estas habilidades sejam melhoradas, isto inclui aprender a escutar os pares e chefias, comunicar suas ideias de maneira mais clara, conseguindo assim ser um membro mais eficaz dentro da equipa.

O sistema de recompensas é de uma importância fundamental para o sucesso das organizações quando bem gerido, isto é, quando gerido de forma estratégica. Este sistema está ligado à motivação dos trabalhadores, que é uma poderosa ferramenta de gestão para fomentar nos trabalhadores, comportamentos alinhados com a estratégia organizacional.

Elevados níveis de motivação e desempenho nem sempre são alcançados nas organizações, porque por vezes estas utilizam componentes salariais que não são as que têm maior impacto nos trabalhadores. Existe, como vimos anteriormente, uma vasta bibliografia acerca deste tema, mas cada trabalhador é uma individualidade e reage a estímulos diferentes. As componentes salariais da parte variável do salário têm de ser adaptadas às necessidades e expectativas individuais. Por isso, não existe um sistema salarial padrão, que promova a eficácia de todas as empresas.

Uma vez que o objetivo do sistema de recompensas é atrair, reter e desenvolver profissionais de alto desempenho, ele deve ser único e adaptado a cada situação e organização. O sistema de recompensas deve ser planeado, construído e aplicado de

acordo com o contexto, tendo em conta as necessidades e perceções de cada trabalhador para que estes o considerem atrativo e fiquem motivados.

Cada empresa deve construir o sistema salarial mais adequado para si e revê-lo continuamente, uma vez que ele constitui, nalguns sectores, uma parte significativa dos custos gerais. Os gestores das empresas, com vista a uma maior efetividade, apostam em sistemas salariais que englobem as recompensas extrínsecas e intrínsecas para conseguir um maior nível de satisfação possível. O estudo de caso apresentado a seguir, aparece nessa linha de pensamento.

Capítulo 2. Caso prático

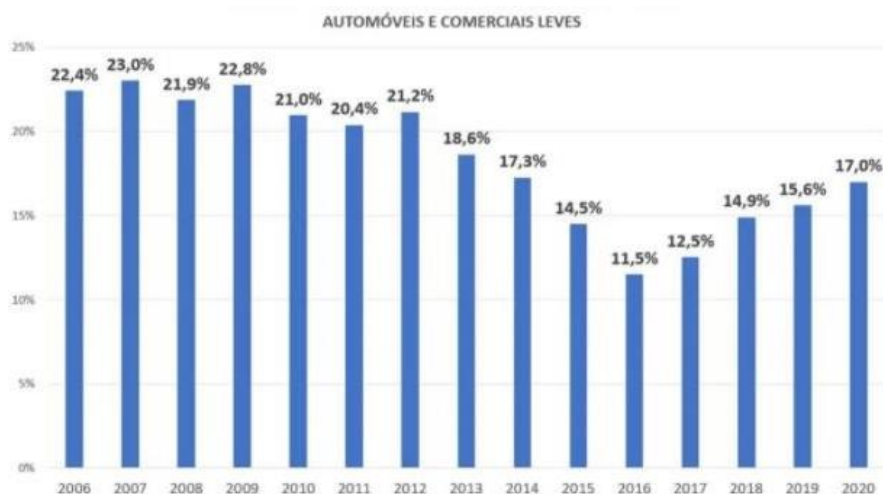
2.1 Caracterização da Organização

A empresa a qual foram recolhidos os dados é uma empresa no ramo automotivo localizada na Cidade de São José dos Pinhais, estado do Paraná região Sul do Brasil. Inaugurada em 1999, é uma das fábricas mais modernas do grupo multinacional a qual faz parte. Uma fábrica que utiliza tecnologia avançada em todo o processo produtivo, como soldagem a laser e pintura à base de água, proibindo a emissão de solventes, e utilizando um avançado processo de tratamento de efluentes, que atende a requisitos técnicos e industriais.

De acordo com dados da ANFAVEA, Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, o mercado brasileiro encerrou o ano de 2020 com pouco mais de 1.95 milhões de carros comercializados, o que representa uma queda de 26,6% em comparação ao ano de 2019, onde foram vendidos cerca de 2.66 milhões de carros (Scavarda & Hamacher, 2001).

Devemos citar que o mercado de viaturas de luxo foi imune a crise, não ocorreram oscilações, nomeadamente, queda de venda. A empresa em questão, apesar dos impactos resultantes da pandemia, nota-se um crescimento nos últimos anos de seu *market share* no mercado nacional conforme gráfico abaixo.

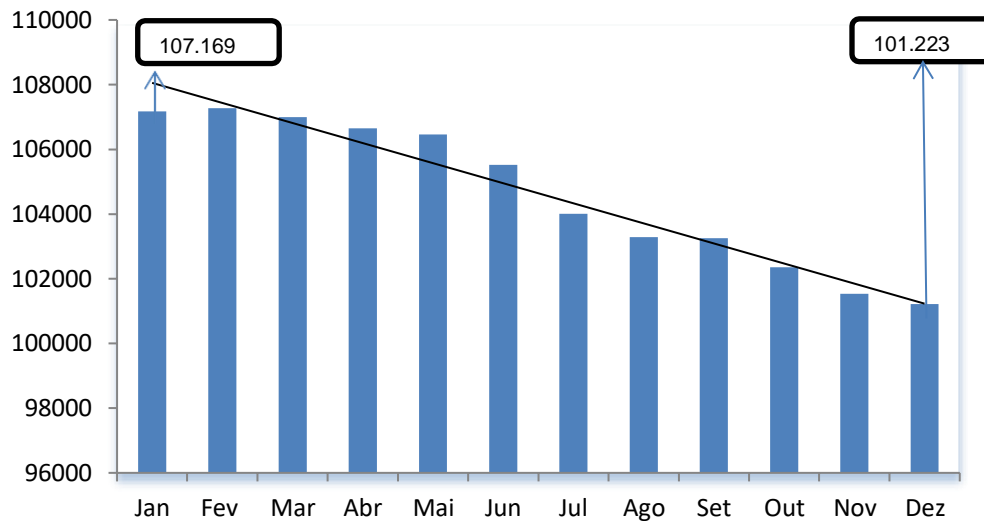
Figura 1: Evolução da participação no mercado



Fonte: Infomoney.com.br (2021)

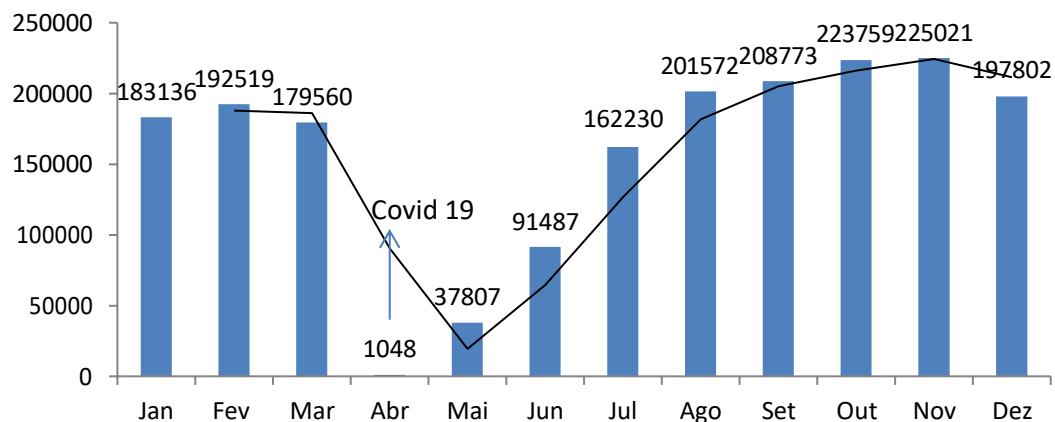
Quando olhamos para o quanto o sector automotivo emprega directamente, ou seja sem contabilizar trabalhadores de empresas fornecedoras, percebemos que o sector tem vindo a crescer, havendo poucas oscilações significativas em relação a postos de trabalho, porém devido aos efeitos da pandemia COVID 19 percebemos uma redução. Analisando o mês de Janeiro de 2020 em comparação a Dezembro de 2020, verifica-se uma redução de aproximadamente 6000 mil postos de trabalho directos encerrados, o que representa um percentual de aproximadamente 6%, de acordo com dados da ANFAVEA (2021).

Gráfico 1: Postos de trabalho no ano de 2020



Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas da ANFAVEA (2021)

Gráfico 2: Volume de Produção 2020



Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas da ANFAVEA (2021)

Analisando os dois gráficos acima, percebe-se um significativo impacto, uma queda de produção enorme e não programada, deixando a indústria com seu potencial produtivo, que inclui maquinário, insumos e pessoal quase em sua totalidade ociosa.

Nota-se que o volume de produção a partir do terceiro trimestre de 2020, começa a retornar a níveis pré pandemia, porém a queda repentina no volume de produção no mês de Abril, fizeram consequências irreversíveis, pois a indústria seja ela de qual for, trabalha com planejamento definido de acordo com objectivos, que levam em consideração variáveis económicas e alguma previsibilidade, o que o cenário na altura não permitia.

2.2 Metodologia de investigação

Neste ponto pretende-se estudar o impacto do sistema de compensações na motivação dos trabalhadores numa empresa do ramo automobilístico localizada no Sul do Brasil. Como objectivos foram definidos:

- Compreender o impacto dos factores monetários (extrínsecos) na motivação;
- Compreender o impacto dos factores intrínsecos na motivação;
- Qual dos dois factores, extrínsecos ou intrínsecos, tem maior impacto na motivação.

Nesta investigação, num primeiro momento, procedeu-se à pesquisa bibliográfica para o enquadramento dos conceitos, depois optou-se por uma abordagem dedutiva, com propósito descritivo utilizando a estratégia de pesquisa de campo (aplicação de um questionário) para recolha e tratamento de dados quantitativos. Trata-se de um estudo de caso em que o campo de pesquisa é uma empresa do ramo automotivo.

O estudo de caso de acordo com Yin (2014) ajuda a entender seja um individuo, uma organização, uma sociedade e até mesmo um fenómeno político. Yin (2014) define o estudo de caso como um estudo empírico, investigação de fenómenos contemporâneos em seu ambiente real. Características gerais e distintas, especialmente quando o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Desta maneira o presente trabalho tem como instrumento o questionário, que permite recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes e comportamentos, sendo esta amostra representativa da população.

Segundo Roesch (1999), o questionário é um recurso utilizado para medir algo que exige planeamento anterior no que refere à questão de pesquisa e aos objectivos. Já para Gil (2008, p.128), “os questionários têm como objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, expectativas, situações vivenciadas, etc.”

No presente estudo foi utilizado o questionário com perguntas fechadas, e a escala de Likert de cinco pontos, como padrão de resposta onde 1 corresponde discordo totalmente e 5 corresponde concordo totalmente.

A presente pesquisa quantitativa, foi composta por várias etapas que se seguem:

- Elaboração do questionário;
- Criação do questionário online;
- Envio do questionário de forma electrónica;
- Recolha e tratamento de dados;
- Análise dos resultados.

2.2.1 Amostra

Em estatística podemos ressaltar dois conceitos, um é a população e o outro a amostra. População pode ser definida como total de elementos, e a amostra um subconjunto desta população, e com base na amostra, passa-se aos procedimentos de estatística descritiva, que é a distribuição das frequências de um dado fenómeno (Freitag, 2018).

Contudo é preciso considerar que de forma geral não é possível com toda a população alvo, por impossibilidade de acesso a todos os elementos, sendo assim utilizam-se grupos menores e com maior capacidade de acesso. Neste estudo optou-se por uma amostra de conveniência e obtivemos um total de 65 respostas.

2.2.2 Instrumento de recolha de dados

O questionário é o instrumento que se utiliza para a recolha de dados, uma etapa importante na realização de qualquer pesquisa. Os diversos procedimentos de recolha de dados podem ser adaptados mediante as circunstâncias e o tipo de investigação que se pretende (Koche, 2011).

A colecta de dados pode ser realizada através da análise documental, da observação, de entrevistas, de inquéritos por questionário e outros procedimentos. No actual estudo, o instrumento adoptado foi o inquérito por questionário (ver Anexo A).

Existem dois tipos de questões: as questões de resposta aberta e as de respostas fechadas. As questões de resposta aberta permitem ao indivíduo inquirido elaborar respostas, utilizando as próprias palavras, dando deste modo uma maior liberdade de expressar as suas ideias e opiniões, já as questões de resposta fechada, são aquelas nas

quais os inquiridos seleccionam apenas uma opção entre as que lhe são apresentadas. Podem aparecer questões de dois tipos no mesmo questionário, sendo este chamado de questionário misto (Barbosa, 2012).

Nesta investigação as respostas foram fechadas, o que permite uma quantificação dos resultados e, conseqüentemente, a sua análise estatística. O questionário é composto por duas partes. Em sua parte inicial, contém informações sobre a caracterização de cada indivíduo, são variáveis demográficas, tal como género, idade, estado civil, habilitações literárias, tempo de vínculo com a organização, se desempenha sua função profissional em área administrativa ou operacional e se esta função é desempenhada em sua área de preferência. A segunda parte conta com questões que estão relacionadas com salários, benefícios, progressão na carreira, comunicação organizacional, reconhecimento e condições de trabalho.

Como já referido, estas subescalas são compostas por 4 itens na subescala do salário, cinco itens na subescala dos benefícios, 1 item na subescala progressão na carreira, 3 itens na subescala da comunicação organizacional, 5 itens na subescala do conteúdo do trabalho, 1 item na subescala do reconhecimento e 3 itens na subescala das condições de trabalho. Para dar segmento a nossa análise optou-se por agregar os itens conforme descrito acima, e demonstrado abaixo, as questões referentes a cada dimensão.

Tabela 1: Dimensões do estudo

<u>Dimensões</u>	<u>Itens</u>
Salários	C1, C3, C6, C20
Benefícios	C5,C7,C9,C11, C21
Progressão na carreira	C8
Comunicação	C15, C19, C22 C13, C17, C10, C18,
Conteúdo do Trabalho	C23
Reconhecimento	C16
<u>Relacionamento Interpessoal</u>	<u>C2, C4, C12</u>

Fonte: Elaboração própria

Para recolha de dados, recorreu-se à criação de um questionário no Google Formulários, questionário este constituído pelas duas partes já descritas anteriormente: análise sócio-demográfica dos inquiridos e respectiva opinião sobre o sistema de recompensas. Optou-se por seleccionar o questionário online, pois é o meio que possibilta

aceder mais facilmente a um maior número de respondentes em diferentes zonas geográficas, com total anonimato.

O questionário deste estudo foi aplicado de forma indirecta recorrendo a dois meios de divulgação, com maior potencial para atingir os participantes, para maximizar assim a taxa de respostas, utilizou-se rede social e também envio de mail onde lá se encontrava o link de acesso ao questionário (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Também foi referido a finalidade do estudo, assegurando o anonimato aos inquiridos e a confidencialidade e feito um agradecimento pela colaboração em participar da pesquisa. O questionário, esteve disponível aos participantes desde 28 de outubro de 2020 até 06 de Janeiro de 2021.

Os dados foram tratados através de dois programas estatísticos, o Excel 2013 do Microsoft Office, JASP e SPSS 21 e a análise dos mesmos é apresentada no capítulo seguinte.

Capítulo 3. Apresentação e Análise dos Resultados

3.1 Caracterização da amostra

Dados sócios demográficos dos inquiridos

Na primeira parte do questionário aplicado, realizou-se uma descrição sócio demográfica dos inquiridos.

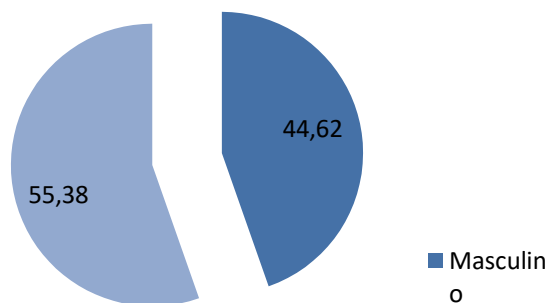
Tabela 2: Género dos trabalhadores

Género	Número de trabalhadores	Frequência Relativa %
Masculino	29	44,62
Feminino	36	55,38
Total	65	100,00

Fonte: Elaboração própria

Conforme visto na tabela 2, a maioria dos participantes são do sexo feminino, ainda que no ramo automóvel se trate dum setor tradicional onde trabalham sobretudo homens.

Gráfico 3: Género dos trabalhadores



Fonte: Elaboração própria

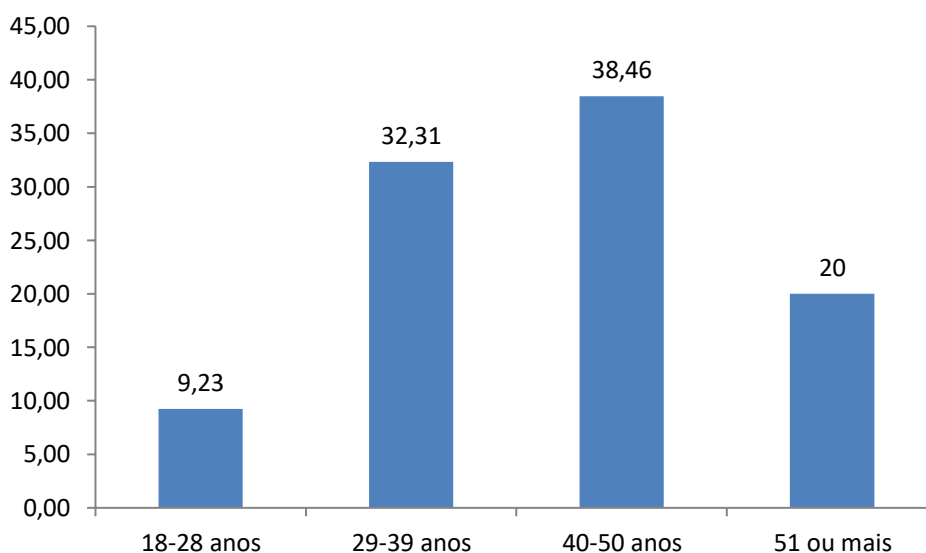
Na elaboração do questionário foram escolhidos 4 grupos etários, sendo eles indivíduos que se encontram entre: 18-28 anos; 29-39 anos; 40-50 anos e 51 ou mais anos. De acordo com a grupos das faixas etárias, observa-se a seguinte distribuição:

Tabela 3: Idade dos trabalhadores

Idades	Número de trabalhadores	Frequência Relativa %
18-28 anos	6	9,23
29-39 anos	21	32,31
40-50 anos	25	38,46
51 ou mais	13	20
Total	65	100,00

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 4: Faixa etária dos trabalhadores



Fonte: Elaboração própria

Conforme o gráfico, o grupo etário entre os 18 e os 28 anos representa 9,23% dos inquiridos, a mais baixa percentagem, enquanto o grupo de trabalhadores entre os 29 e 39 anos representa 32,31% dos inquiridos e o grupo de trabalhadores entre os 40 e 50 anos representa 38,46%, as mais elevadas percentagens. A empresa tem 20% do total dos trabalhadores com mais de 50 anos.

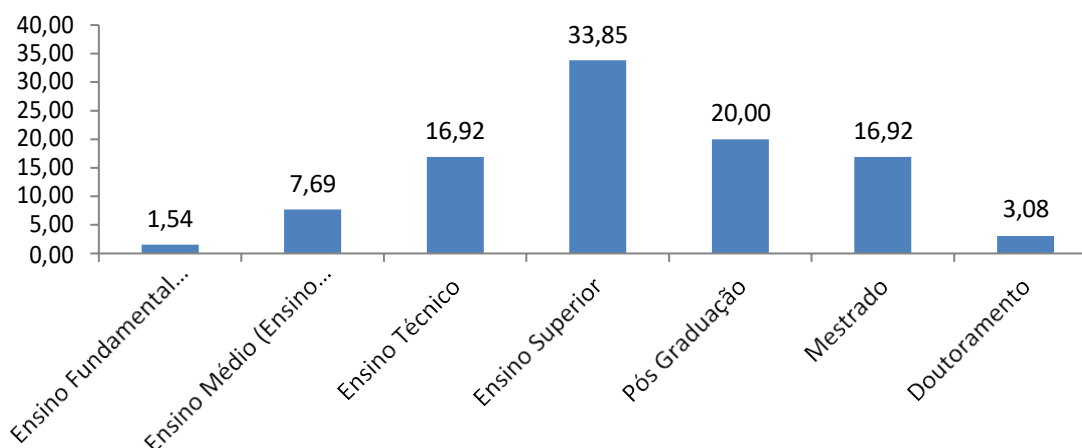
Uma vez que o estudo foi aplicado a trabalhadores que estão no Brasil, para um maior entendimento por parte dos inquiridos, se fez necessário uma aplicação de uma equivalência, sendo assim as habilitações literárias estão de acordo com a norma Brasileira.

Tabela 4: Habilitações literárias

Habilitação Literária	n	Percentual
Ensino Fundamental (Ensino Básico)	1	1,54
Ensino Médio (Ensino secundário)	5	7,69
Ensino Técnico	11	16,92
Ensino Superior	22	33,85
Pós-Graduação	13	20,00
Mestrado	11	16,92
Doutoramento	2	3,08
Total	65	100,00

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 5: Representação gráfica das habilitações literárias dos trabalhadores



Podemos também observar que existe uma grande representatividade de trabalhadores com ensino superior, o que podemos perceber que existe uma preocupação pela formação e aquisição de conhecimentos por parte dos trabalhadores.

Para um maior entendimento da pesquisa, em Portugal, na figura 2 a seguir, pode se verificar a equivalência.

Figura 2: Equivalência Brasil/Portugal

Brasil**A — Tabela comparativa entre os sistemas dos ensinos básico e secundário**

BRASIL		PORTUGAL	
Ensino Médio ou 2º Grau	4ª série (a)	Ensino Secundário	12º Ano
	3ª série		11º Ano
	2ª série		10º Ano
	1ª série		
Ensino Fundamental ou 1º Grau	8ª série (b)	3º Ciclo	9º Ano
	7ª série		8º Ano
	6ª série		7º Ano
	5ª série	2º Ciclo	6º Ano
	4ª série		5º Ano
	3ª série	1º Ciclo	4º Ano
	2ª série		3º Ano
	1ª série		2º Ano
			1º Ano

(a) Ensino Técnico.

(b) Dado que a escolaridade obrigatória no sistema educativo brasileiro corresponde a 8 anos, faz-se corresponder a sua conclusão (8ª Série) ao 9º ano de escolaridade português. Assim, os requerentes que apenas tenham a frequência da 8ª série e não a tenham concluído, têm equivalência ao 8º ano da escolaridade portuguesa.

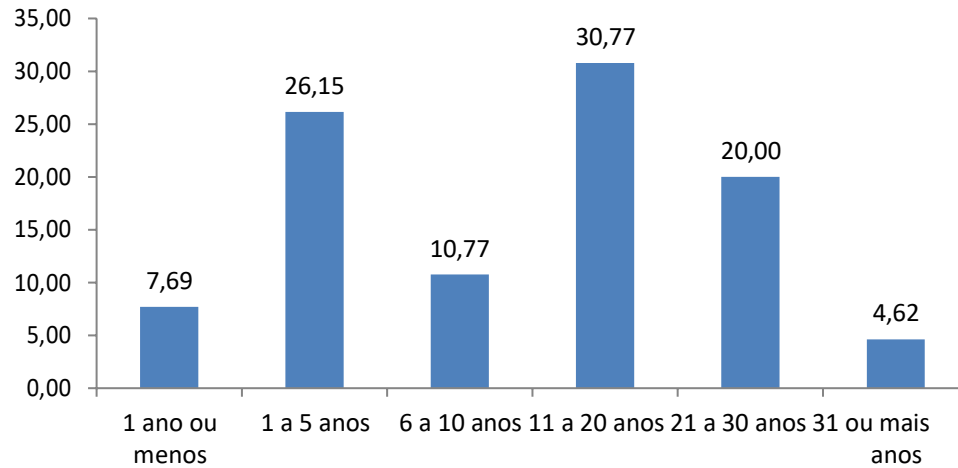
Fonte: dge.mec.pt

Tabela 5: Tempo de vínculo com a empresa

Tempo de vínculo	Número	Frequência Relativa %
1 ano ou menos	5	7,69
1 a 5 anos	17	26,15
6 a 10 anos	7	10,77
11 a 20 anos	20	30,77
21 a 30 anos	13	20,00
31 ou mais anos	3	4,62
Total	65	100,00

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 6: Tempo de vínculo com a empresa



Fonte: Elaboração própria

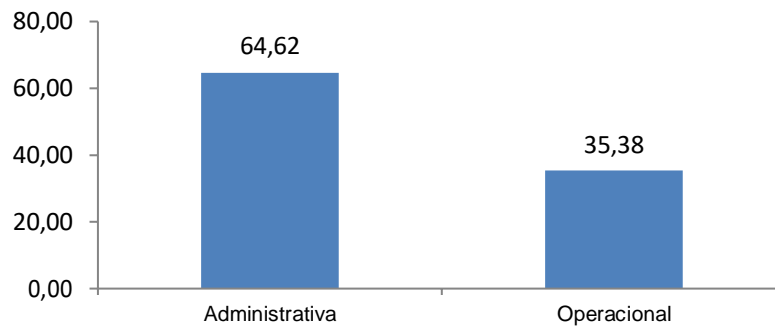
Na tabela acima podemos observar que a maioria dos inquiridos possui um vínculo com a empresa entre os 11 a 20 anos, que representam um total de 30.77%, na sequência, podemos observar trabalhadores que possuem um vínculo entre os 1 a 5 anos que representam 26.15% dos inquiridos, com uma maior antiguidade podemos observar trabalhadores que já possuem um vínculo com a empresa superior aos 21 anos até os 30 anos dos quais representam 20% dos inquiridos, e de 6 a 10 anos encontramos 10,77%, trabalhadores recém admitidos representam 7,69% dos inquiridos, e com uma maior senioridade na organização temos 4.62% dos inquiridos.

Tabela 6: Função desempenhada

Enquadramento da função	Número de trabalhadores	Frequência Relativa %
Administrativa	42	64,62
Operacional	23	35,38
Total	65	100,00

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 7: Função desempenhada



Fonte: Elaboração própria

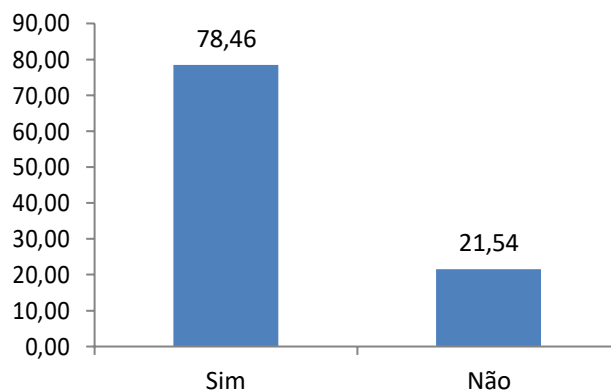
Como pode ser observado a maioria dos inquiridos exercem as suas funções em áreas administrativas.

Tabela 7: Desempenha função na área de preferência

Função na área de preferência	Número de trabalhadores	Frequência Relativa %
Sim	42	64,62
Não	23	35,38
Total	65	100,00

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 8: Função da área de preferência



Fonte: Elaboração própria

Como se observa na tabela 6, mais da metade dos inquiridos (78%) responderam que desempenham funções na área de preferência deles, o que significa que existe uma percentagem elevada de trabalhadores que se identifica com o cargo exercido (Hackman & Oldham, 1976).

3.2 Análise de confiabilidade da escala

Na elaboração de um questionário deve-se ter o cuidado para que se reproduza de forma correta a realidade, sendo assim a fiabilidade de um instrumento é definido como a qualidade de garantir um determinado grau de confiança a precisão das medidas efetuadas (Hill & Hill, 1998).

Segundo Cortina (1993), o coeficiente alfa é certamente uma das ferramentas estatísticas mais importantes e difundidas em pesquisas envolvendo a construção de testes e sua aplicação citado por (Almeida, Santos & Costa, 2010). A consistência interna de um instrumento baseia-se numa única aplicação do instrumento e foi avaliada através do Alpha de Cronbach.

Tabela 8: Confiabilidade Alpha de Cronbach

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,500	,554	23

Elaboração própria

Neste caso, verifica-se que a consistência do questionário deveria ser superior, no entanto, pressupõe-se que os respondentes, devido ao covid-19 não tiveram o apoio necessário na compreensão das questões, uma vez que acederam ao questionário através do google forms.

O valor da consistência pode variar entre zero e um, sendo que a consistência é considerada bastante boa se o alpha for superior a 0,9; boa se o alpha se situar entre 0,8 e 0,9; razoável se o valor de alpha se encontrar entre 0,7 e 0,8; e considera-se a consistência fraca se o valor se encontra entre 0,6 e 0,7; e inadmissível se o valor de alpha for inferior a 0,6. Caso o alpha tenha valores negativos, isto mostra que existem correlações negativas (Pestana & Gageiro, 2008).

3.4 Normalidade dos dados

A normalidade dos dados agrupados foi analisada a partir do teste Shapiro-Wilk. Conforme a tabela a seguir, ficou evidenciado que as dimensões salário, benefícios e comunicação apresentaram distribuição normal dos dados e dessa forma os dados foram analisados a partir de estatísticas paramétricas (teste t de Student para comparação de médias entre duas condições; ANOVA para comparação de médias entre três ou mais condições e coeficiente de Pearson para análises de correlação).

As demais dimensões (progressão na carreira, comunicação, conteúdo do trabalho, reconhecimento e relacionamento interpessoal) exibiram uma distribuição não normal e, assim, os dados foram analisados por estatísticas não paramétricas (teste Mann-Whitney para comparação de médias entre duas condições; Kruskal-Wallis para comparação de médias entre três ou mais condições e coeficiente de Spearman para análises de correlação).

Tabela 9: Distribuição de normalidade dos dados

Dimensões	Normalidade dos dados		
	Shapiro-Wilk	p valor	Distribuição
Salário	0,964	0,059	Normal
Benefícios	0,976	0,235	Normal
Progressão na carreira	0,874	0,001	Não Normal
Comunicação	0,976	0,248	Normal
Conteúdo do Trabalho	0,950	0,012	Não Normal
Reconhecimento	0,905	0,001	Não Normal
Relacionamento interpessoal	0,943	0,005	Não Normal

Elaboração própria

3.5 Análise das correlações

Para avaliar o grau de associação entre as diferentes subescalas em estudo recompensas monetárias, recompensas não monetárias e motivação e satisfação, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson (r). Este coeficiente mede a intensidade e a direção da associação de tipo linear entre variáveis, sendo que quanto mais próximo de 1, mais forte será a associação entre as variáveis (Maroco, 2003).

Tabela 10: Correlações entre as dimensões.

	Salário	Benefícios	Progressão na carreira	Comunicação	Conteúdo do Trabalho	Reconhecimento	Relacionamento interpessoal
Salário	-	0,477**	0.398***	0.291*	0.168	0.218	-0.080
Benefícios	-	-	0.669***	0.453***	0.133	0.331**	0.065
Progressão na carreira	-	-	-	0.233	0.060	0.230	-0.050
Comunicação	-	-	-	-	0.315*	0.360*	-0.003
Conteúdo do Trabalho	-	-	-	-	-	0.431**	0.111
Reconhecimento	-	-	-	-	-	-	0.425**
Relacionamento Interpessoal	-	-	-	-	-	-	-

* p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001

Elaboração própria

Na análise correlacional entre as variáveis foi possível observar os seguintes resultados: (a) quanto maior satisfação/motivação com o salário maior também a satisfação/motivação com os benefícios, progressão na carreira e comunicação; (b) quanto maior satisfação/motivação com os benefícios também maior a satisfação/motivação com a progressão na carreira, comunicação e reconhecimento; (c) quanto maior a satisfação/motivação com a comunicação maior a satisfação/motivação com o conteúdo do trabalho e reconhecimento; (d) por fim, quanto maior a satisfação/motivação com o reconhecimento maior a satisfação/motivação com o conteúdo do trabalho e o relacionamento interpessoal.

3.5.1 Género e motivação

Tabela 11: Comparações das médias das dimensões referente ao género

Variáveis	Género	n	Média	DP	p	ES
Salário	Feminino	35	3.307	0.897	0.748	0.081
	Masculino	29	3.371	0.618		
Benefícios	Feminino	35	2.806	0.853	0.087	0.437
	Masculino	29	3.152	0.708		
Progressão na carreira	Feminino	35	2.229	1.165	0.085	0.243
	Masculino	29	2.759	1.244		
Comunicação	Feminino	35	2.962	0.928	0,045	0.514
	Masculino	29	3.414	0.815		
Conteúdo do Trabalho	Feminino	35	3.783	0.637	0.155	0.207
	Masculino	29	4.007	0.546		
Reconhecimento	Feminino	35	3.086	1.011	0.305	0.145
	Masculino	29	3.379	1.015		
Relacionamento Interpessoal	Feminino	35	3.743	0.987	0,678	0.061
	Masculino	29	3.793	0.675		

Fonte: Elaboração própria

Na comparação de médias das dimensões de motivação/satisfação com o trabalho em relação ao género, foi possível observar que apenas em “Comunicação” houve uma diferença. No caso, os trabalhadores homens apresentaram médias mais elevadas ($M = 3.414$; $DP = 0.815$), superior à média das mulheres ($M = 2.962$; $DP = 0.928$).

3.5.2 Faixas etárias e motivação

Referente à faixa etária, os resultados não indicaram nenhuma diferença significativa entre as faixas etárias e as diversas componentes das recompensas extrínsecas e intrínsecas. Ou seja, a motivação quanto ao salário, benefícios, progressão na carreira, comunicação, conteúdo do trabalho, reconhecimento e relacionamento interpessoal não variou estatisticamente entre os grupos etários.

Tabela 12: Comparações de médias das dimensões referente a faixa etária

Dimensão	Faixa etária	n	Média	DP	p	ES
Salário	18-28 anos	6	3.083	1.092	0.748	0,020
	29-39 anos	20	3.362	0.709		
	40-50 anos	25	3.430	0.709		
	51 ou mais	13	3.231	0.904		
Benefícios	18-28 anos	6	3.233	0.497	0.851	0.013
	29-39 anos	20	2.910	0.948		
	40-50 anos	25	2.928	0.779		
	51 ou mais	13	2.985	0.781		
Progressão na carreira	18-28 anos	6	2.667	1.633	0.668	0.023
	29-39 anos	20	2.200	1.361		
	40-50 anos	25	2.560	1.083		
	51 ou mais	13	2.615	1.121		
Comunicação	18-28 anos	6	3.778	0.621	0,287	0.060
	29-39 anos	20	3.200	0.861		
	40-50 anos	25	3.120	0.881		
	51 ou mais	13	2.923	1.055		
Conteúdo do Trabalho	18-28 anos	6	3.700	0.590	0.493	0.027
	29-39 anos	20	3.930	0.738		
	40-50 anos	25	3.960	0.545		
	51 ou mais	13	3.754	0.511		
Reconhecimento	18-28 anos	6	3.667	0.816	0.091	0.112
	29-39 anos	20	3.600	0.883		
	40-50 anos	25	2.880	1.092		
	51 ou mais	13	3.077	0.954		
Relacionamento Interpessoal	18-28 anos	6	3.833	0.888	0.388	0.035
	29-39 anos	20	3.933	0.977		
	40-50 anos	25	3.573	0.742		
	51 ou mais	13	3.846	0.867		

Fonte: Elaboração própria

3.5.3 Habilitações Literárias e motivação

Quanto à escolaridade, podemos observar que pessoas com o ensino médio valorizam mais o salário base ($M = 3.813$), que apresenta uma dispersão de 0.239. Pessoas com o ensino técnico valorizam menos esta componente ($M = 2.886$), no entanto há uma grande dispersão de 0.890.

Tabela 13: Comparações de médias das dimensões referente a escolaridade

Dimensões	Escolaridade	n	Média	DP	p	ES
Salário	Doutorado	2	3.750	0.707	0.082	0.154
	Mestrado	11	3.091	0.673		
	Pós-graduação	13	3.231	0.633		
	Ensino Superior	22	3.602	0.823		
	Ensino Técnico	11	2.886	0.890		
	Ensino Médio	4	3.813	0.239		
Benefícios	Doutorado	2	2.200	0.566	0.491	0.073
	Mestrado	11	2.891	1.082		
	Pós-graduação	13	3.169	0.734		
	Ensino Superior	22	3.091	0.811		
	Ensino Técnico	11	2.691	0.641		
	Ensino Médio	4	3.000	0.632		
Progressão na carreira	Doutorado	2	1.500	0.707	0.467	0.080
	Mestrado	11	2.000	1.265		
	Pós-graduação	13	2.692	1.109		
	Ensino Superior	22	2.455	1.262		
	Ensino Técnico	11	2.545	1.128		
	Ensino Médio	4	3.250	1.708		
Comunicação	Doutorado	2	2.333	0.471	0.087	0.152
	Mestrado	11	2.909	0.883		
	Pós-graduação	13	3.103	0.762		
	Ensino Superior	22	3.485	0.901		
	Ensino Técnico	11	2.788	0.847		
	Ensino Médio	4	3.833	1.171		
Conteúdo do Trabalho	Doutorado	2	3.600	0.283	0.130	0.129
	Mestrado	11	3.527	0.723		
	Pós-graduação	13	3.846	0.543		
	Ensino Superior	22	4.127	0.488		
	Ensino Técnico	11	3.836	0.480		
	Ensino Médio	4	4.000	1.120		
Reconhecimento	Doutorado	2	3.500	0.707	0.808	0.044
	Mestrado	11	3.091	1.221		
	Pós-graduação	13	3.154	0.987		
	Ensino Superior	22	3.182	0.958		
	Ensino Técnico	11	3.182	1.079		
	Ensino Médio	4	4.000	1.155		
Relacionamento Interpessoal	Doutorado	2	3.833	1.179	0.340	0.085
	Mestrado	11	3.394	1.063		
	Pós-graduação	13	3.949	1.044		
	Ensino Superior	22	3.848	0.718		
	Ensino Técnico	11	3.939	0.696		
	Ensino Médio	4	3.167	0.430		

Fonte: Elaboração própria

Pessoas pós-graduadas valorizam mais os benefícios ($M = 3.169$; $DP = 0.734$), ao contrário dos doutorados, tendem a valorizar menos os benefícios ($M = 2.200$; $DP = 0.566$) e a progressão na carreira ($M = 1.500$; $DP = 0.707$).

3.5.4 Tempo de vínculo com a empresa e motivação

Tabela 14: Comparações de médias das dimensões referente ao tempo de vínculo com a empresa

Dimensões	Tempo de Vínculo	n	Média	DP	p	ES
Salário	1 a 5 anos	16	2.891	0.926	0.082	0.152
	1 ano ou menos	5	3.550	0.818		
	11- 20 anos	20	3.663	0.680		
	21-30 anos	13	3.404	0.642		
	31 ou mais anos	3	3.167	0.629		
	6 a 10 anos	7	3.214	0.620		
Benefícios	1 a 5 anos	16	2.875	0.700	0.233	0.109
	1 ano ou menos	5	2.680	0.438		
	11- 20 anos	20	3.160	0.977		
	21-30 anos	13	3.231	0.626		
	31 ou mais anos	3	2.400	0.346		
	6 a 10 anos	7	2.543	0.922		
Progressão na carreira	1 a 5 anos	16	2.375	1.360	0.684	0.049
	1 ano ou menos	5	2.200	1.095		
	11- 20 anos	20	2.700	1.174		
	21-30 anos	13	2.615	1.325		
	31 ou mais anos	3	2.667	0.577		
	6 a 10 anos	7	1.857	1.215		
Comunicação	1 a 5 anos	16	3.271	0.968	0.230	0.109
	1 ano ou menos	5	3.867	0.691		
	11- 20 anos	20	3.183	0.806		
	21-30 anos	13	3.103	0.975		
	31 ou mais anos	3	3.111	1.171		
	6 a 10 anos	7	2.524	0.716		
Conteúdo do Trabalho	1 a 5 anos	16	3.788	0.795	0.758	0.068
	1 ano ou menos	5	4.240	0.654		
	11- 20 anos	20	3.950	0.435		
	21-30 anos	13	3.769	0.632		
	31 ou mais anos	3	3.533	0.462		
	6 a 10 anos	7	4.029	0.482		
Reconhecimento	1 a 5 anos	16	3.188	0.911	0.250	0.103
	1 ano ou menos	5	4.000	0.707		
	11- 20 anos	20	3.250	1.070		
	21-30 anos	13	2.846	0.987		
	31 ou mais anos	3	2.667	1.155		
	6 a 10 anos	7	3.571	1.134		
Relacionamento Interpessoal	1 a 5 anos	16	3.729	0.490	0.329	0.095
	1 ano ou menos	5	4.267	0.641		
	11- 20 anos	20	3.917	0.942		
	21-30 anos	13	3.462	0.866		
	31 ou mais anos	3	3.111	1.072		
	6 a 10 anos	7	3.905	1.166		

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao vínculo, os resultados também não indicaram nenhuma diferença significativa entre as condições analisadas.

3.5.5 Função desempenhada e motivação

Na comparação de médias das dimensões de motivação/satisfação com o trabalho em relação à função desempenhada dos trabalhadores, foi possível observar que quanto à variável salário houve uma diferença. No caso, os trabalhadores que desempenhavam função administrativa apresentaram média mais elevada ($M = 3.518$; $DP = 0.66$) e significativamente ($p = 0.026$) superior aos trabalhadores que exerciam função operacional ($M = 2.989$; $DP = 0.871$).

Tabela 15: Comparações das médias das dimensões referente à função que desempenha

Variáveis	Função que desempenha	n	Média	DP	p	ES
Salário	Administrativa	42	3.518	0.666	0.026	0.340
	Operacional	22	2.989	0.871		
Benefícios	Administrativa	42	3.033	0.855	0.419	0.124
	Operacional	22	2.827	0.694		
Progressão na carreira	Administrativa	42	2.405	1.127	0.633	0.071
	Operacional	22	2.591	1.403		
Comunicação	Administrativa	42	3.095	0.881	0.323	0.152
	Operacional	22	3.303	0.942		
Conteúdo do Trabalho	Administrativa	42	3.810	0.594	0.160	0.214
	Operacional	22	4.027	0.609		
Reconhecimento	Administrativa	42	3.143	1.026	0.581	0.082
	Operacional	22	3.364	1.002		
Relacionamento Interpessoal	Administrativa	42	3.770	0.986	0.558	0.090
	Operacional	22	3.758	0.536		

Fonte: Elaboração própria

3.5.6 Área de formação/Interesse e motivação

Quanto a exercer função na área de interesse/formação, os resultados também não indicaram nenhuma diferença significativa entre as condições analisadas.

Tabela 16: Comparações das médias das dimensões referente à função e área de interesse/formação.

Variáveis	Função na área de interesse ou formação	n	Média	DP	p	ES
Salário	Não	14	3.232	0.852	0.567	0.101
	Sim	50	3.365	0.763		
Benefícios	Não	14	2.900	0.783	0.788	0.049
	Sim	50	2.980	0.816		
Progressão na carreira	Não	14	2.714	1.267	0.408	0.141
	Sim	50	2.400	1.212		
Comunicação	Não	14	3.119	0.975	0.922	0.019
	Sim	50	3.180	0.889		
Conteúdo do Trabalho	Não	14	3.814	0.605	0.755	0.056
	Sim	50	3.904	0.608		
Reconhecimento	Não	14	3.286	1.139	0.630	0.083
	Sim	50	3.200	0.990		
Relacionamento Interpessoal	Não	14	3.905	0.659	0.422	0.141
	Sim	50	3.727	0.903		

3.6 Análise descritiva geral dos itens

Tabela 17: Estatística descritiva

Questão	N	Média	Desvio Padrão
C1	65	3,646	1,1379
C2	65	4,138	,8077
C3	64	3,656	1,4054
C4	65	2,092	1,3431
C5	65	3,308	1,4569
C6	65	3,462	1,2129
C7	65	2,662	1,3610
C8	65	2,492	1,2263
C9	65	3,369	1,2817
C10	65	4,508	,8861
C11	65	3,785	1,3520
C12	65	2,692	1,3570
C13	65	2,662	1,2535
C14	65	3,723	1,3170
C15	65	3,046	1,2302
C16	65	3,246	1,0312
C17	65	3,138	,9981
C18	65	4,292	,8239
C19	65	2,969	1,3225
C20	65	2,600	1,3205
C21	65	3,262	1,3610
C22	65	2,492	1,2515
C23	65	4,231	,8435

Fonte: Elaboração própria

Acima encontra-se uma tabela com as médias das questões apuradas, e também uma análise descritiva dos resultados destas médias.

Conforme demonstrado na tabela acima, que trata de averiguar a opinião dos trabalhadores em relação a factores como salários, benefícios, progressão salarial, comunicação, conteúdo do trabalho, reconhecimento e relacionamento interpessoal.

No que se refere à remuneração, a remuneração total está dividida em três componentes: o primeiro componente é a remuneração base, que pode ser definida como o salário mensal ou o salário por hora que o trabalhador recebe, a segunda componente são os incentivos salariais que incluem bónus e também a participação nos lucros e resultados da organização e por fim o terceiro componente são os benefícios que incluem o seguro de vida, plano médico, refeições subsidiadas, transporte fretado entre outros (Chiavenato, 2004).

Na média verificada em (C1) que procura saber se os trabalhadores se consideram remunerados de forma justa pelo trabalho que fazem, podemos verificar que a pontuação média é de 3,646, o que demonstra que os trabalhadores percebem o sistema salarial como não sendo suficientemente equitativo/justo. Isto pode dever-se a não haver informação clara e perceptível do sistema salarial, uma vez que estes trabalhadores já auferem salário variável; ou ao facto da política salarial da empresa oferecer elevados salários no momento da admissão dos trabalhadores mas depois não os ajusta ao longo do tempo.

A periodicidade em que os aumentos são oferecidos também é um ponto importante, tal como o valor monetário destes aumentos, tradicionalmente as organizações baseiam seu sistema de remuneração nos cargos. Esta remuneração deve estar assente em três factores, o primeiro deles é estar relacionada ao posto de trabalho e nível de responsabilidade deste posto, deve ainda produzir um sentimento de igualdade nos empregados, ou seja deve ser percebido como equitativo internamente, e externamente, ou seja satisfazer a necessidade de obter salários competitivos a nível de mercado, uma vez estabelecidos os níveis salariais os aumentos resultam de promoções, méritos, ou reajustes para compensar a inflação (Flannery et al., 1997).

Na questão (C3) quando questionados sobre o espaçamento entre os aumentos e o valor monetário dos mesmos, podemos verificar uma média de 3.653. A organização tem o plano de remunerações estipulado em uma tabela salarial para grande maioria dos trabalhadores, onde se observa uma evolução consoante o tempo, e caso ocorra uma mudança de cargo. O aumento do valor do salário está relacionado com a avaliação de

desempenho do trabalhador que inclui o índice de absentismo, relacionamento interpessoal entre os membros da equipa e chefia, nível de responsabilidade demonstrado em relação ao trabalho, e sua capacidade de versatilidade em desempenhar as actividades na equipa na qual está inserido.

A organização promove um ambiente de trabalho onde os trabalhadores são incentivados evoluir dentro da chamada “carta de versatilidade”. Este documento fica exposto com a identificação dos trabalhadores e uma relação dos processos correspondentes com os campos a serem preenchidos ou não, conforme as habilidades de cada trabalhador. O preenchimento desta carta é valorizado socialmente pois encontra-se à vista de todos, e representa também uma oportunidade de progressão salarial.

Dentro desta tabela abaixo podemos observar que no momento da admissão até o salário máximo oferecido dentro de uma mesma função, esta evolução tem uma duração de 6 anos. Os valores descritos na tabela e também nas explicações abaixo estão em BRL Reais, para um melhor entendimento considerar que €1,00 corresponde a R\$ 6.56 (Banco Central do Brasil, 2021).

Contudo para podermos perceber as médias, é necessário observar a evolução do salário praticado pelas montadoras. Em 2002, o salário médio dos empregados de uma montadora de veículos era de R\$ 4.704 e em 2014 este valor chegou a R\$5.519, apesar desta evolução expressiva do salário dos trabalhadores em montadoras, a comparação entre o salário médio real e o salário mínimo oficial e o salário mínimo necessário (Ver Anexo C), deixa evidente a aproximação entre estes três tipos de remunerações. Sendo assim quando olhamos para 2002 o salário médio de um trabalhador de uma montadora de automóveis era 23,5 vezes maior que o salário mínimo nacional e 3,4 vezes superior ao salário mínimo necessário, e em 2014 esta relação era de 7,6 e 1,9 respectivamente.

No ano de 2020, o salário médio verificado foi de R\$5900, ou seja a relação com o salário mínimo necessário ainda ficou mais próxima 1.1 e a relação com relação ao salário mínimo nacional ficou em 5,64. Analisando estas questões económicas em relação a evolução salarial, juntamente com a tabela evolutiva nas remunerações, quando correlacionamos estas condições com o tempo de vínculo que os trabalhadores tem com a empresa de acordo com o gráfico 6 deste estudo, percebemos que a maioria dos trabalhadores (65%) possuem mais de 6 anos de vínculo com a organização, o que significa que a maioria dos trabalhadores já atingiram o topo de suas remunerações de acordo com o cargo que exercem, ou seja existe uma estagnação salarial horizontal. Os aumentos salariais para capturar a atenção de alguém e servir como um agente de motivação

extrínseca devem ser pelo menos de sete por cento sobre o salário base dos trabalhadores (Bates, 2006).

Figura 3: Evolução dos Salários

Grau	Admissão	6M	6M	6M	3M	3M	12M	12M	12M	12M
1	2.910	3.009	3.113	3.221	3.350	3.484	3.623	3.848	4.056	4.341
2	3.399	3.485	3.663	3.849	4.111	4.391	4.523	4.638	4.798	4.935
3	3.846	4.042	4.248	4.465	4.769	5.093	5.246	5.406	5.565	5.735
4	4.474	4.702	4.942	5.194	5.547	5.924	6.102	6.285	6.474	6.669
5	5.375	5.649	5.937	6.240	6.664	7.117	7.331	7.551	7.777	8.011
6	6.176	6.491	6.822	7.170	7.657	8.178	8.423	8.676	8.937	9.306

Fonte: Dieese, 2020

A conjuntura sócio económica e a retracção no mercado têm impedido aumentos salariais significativos, além da correcção da inflação. Os trabalhadores para se manterem motivados precisam sentir-se apreciados pela organização, quando olhamos para média da questão (C6), que pergunta aos colaboradores se quando pensam no que recebem se sentem apreciados pela organização, percebemos que a média é de 3.462, o que significa que estes tendem a considerar a apreciação por parte das organizações acima da média.

De acordo com estudo de Locke (1968) que utilizou quatro variáveis motivacionais, o dinheiro ficou em segundo lugar, então tais evidências demonstram que o dinheiro não pode ser considerado como o único motivador, o que abre debate para as recompensas não financeiras; como reconhecimento, tomada de decisão, segurança no emprego, estas recompensas também desempenham um papel importante na motivação dos trabalhadores.

Tendo em conta a retracção económica do mercado no qual a organização se encontra inserida e a política salarial da organização, tal como comentado na questão (C3), a maioria dos trabalhadores já atingiu o topo das remunerações, a questão (C20) com uma média de 2.60 demonstra que os trabalhadores não estão satisfeitos com as oportunidades de aumento salarial, visto que para a grande maioria isto só seria possível com uma mudança de cargo, ou seja uma promoção, o que não tem sido possível devido à estagnação de mercado.

Atualmente, especialmente no mundo desenvolvido, os pacotes de benefícios dos trabalhadores, têm-se tornado uma parte importante da remuneração total dos trabalhadores, mas também uma parte significativa das despesas organizacionais, e estes

benefícios podem variar em tamanho, variedade e importância na percepção dos trabalhadores.

Para se agregar valor e assim ter um nível significativo na percepção dos trabalhadores, este pacote necessita ser equitativo, o conceito de equidade externa significa oferecer aos trabalhadores valor idêntico ao que auferem os trabalhadores em outras organizações. Mesmo diferenciais de compensações com base em diferenças em habilidades, estão relacionados ao conceito de equidade (Michael, 2006).

No que diz respeito à equidade externa em relação aos benefícios que recebem, existe também a questão (C5) que apresenta uma média de 3,308. A empresa tem como política agregar valor à remuneração dos trabalhadores, sob a forma de seguro saúde, transporte fretado, auxílio de educação, auxílio moradia no caso de executivos de alta administração, previdência privada complementar entre outros. Porém existe uma percepção dos trabalhadores muito semelhante, em relação aos benefícios, nas questões (C9), (C11) e (C21), onde se averiguou que os trabalhadores consideram os benefícios justos, que não sentem falta de algum benefício e que acham os benefícios que recebem suficientes, com médias de 3.369, 3,785 e 3,262, respectivamente.

Relativamente à satisfação com os benefícios, de uma forma global a questão (C7) com média de 2.662 mostra que existe um sentimento de satisfação, pois a questão procurava saber a satisfação de modo geral com os benefícios. Quando olhamos para os benefícios, eles representam uma forma de economia para os trabalhadores em termos de gastos, pois cada um destes benefícios se fossem contratados de forma particular e individual seriam mais dispendiosos. Porém, nem a remuneração fixa, nem os benefícios oferecidos ao trabalhador se têm mostrado suficientes para persuadir os trabalhadores a disponibilizar as suas habilidades com padrões de produtividade e qualidade sempre crescentes (Kafrouni, 2005).

A política salarial da organização, tem como regra principal o salário fixo, baseado unicamente em cargos, este sistema de remuneração é necessário em virtude das características da organização e o mercado no qual está inserida, é necessário previsibilidade de demanda do mercado, estabilidade nos fluxos de produção, e consequentemente estabilidade e continuidade na execução de tarefas, sendo assim o trabalhador tem sua capacidade de atuação e de criatividade reduzida por virtude do cargo que exerce, mas em contrapartida tem a componente salarial segura e garantida.

Existe uma cultura de trabalho e produtividade regular, a empresa oferece um pagamento regular. A criatividade e o espírito empreendedor não são estimulados com o

salário fixo, e neste sentido podemos também englobar os benefícios, que culturalmente já vem sendo incorporados ao longo de quase meio século, portanto também são constantes tornando-se habituais, sendo percebidos como contrapartida para o trabalho previsto e equacionados como uma recompensa fixa e obrigatória, mesmo não havendo disposição legal que obrigue o empregador a oferece-los.

Quando perguntado aos inquiridos sobre a percepção que tinham em relação as oportunidades de progressão na carreira, esta questão (C8) teve uma média de 2.492, o que demonstra que os empregados julgam que existem poucas oportunidades de progressão, dentro da organização. As avaliações de desempenho conforme mencionado anteriormente servem como ferramenta, e contam como um dos pontos e critério de decisão junto a um comité da direcção que avalia a possibilidade de progressão na carreira do trabalhador dentro da organização, ou seja suas oportunidades de progressão para outras funções em sentido vertical e horizontal.

As progressões em sentido horizontal são oportunidades oferecidas em funções semelhantes hierarquicamente, que aumentam a experiência do trabalhador e constituem pré-requisitos para uma promoção vertical, ou seja, para uma vaga de nível superior hierarquicamente, percebemos que existe a possibilidade de progressão, porém devido a reduções de custos, estas oportunidades têm-se tornado raras. Sem expansão das atividades da empresa e devido a uma cultura de fidelidade que a empresa incentiva, dificilmente, na conjuntura actual do país e da organização, surgem oportunidades.

A comunicação é a base para que a empresa consiga transmitir aos trabalhadores os objectivos e também uma maneira de saber os anseios e necessidades dos mesmos. Podemos perceber que os empregados apresentam conhecer a situação e os objectivos da organização e afirmam que os objectivos da empresa são claros conforme podemos observar na média de (C19) que procurou saber se os trabalhadores sabem o que se passa na empresa e (C22) saber se existe clareza nos objectivos. Em termos de comunicação a empresa tem no seu calendário mensal um evento chamado “mega diálogo” onde o director juntamente com outros gerentes apresenta a todos os trabalhadores fatos relevantes em relação à organização, tais como indicadores de qualidade, financeiros, participação no mercado e desafios que a organização está a enfrentar, perspectiva de mercado e também objectivos alcançados.

Relativamente à comunicação visual, a empresa disponibiliza juntamente com a “carta de versatilidade”, indicadores de qualidade, custos, absentismo entre outras informações.

Quando existe uma necessidade de negociação salarial que abrange todos os trabalhadores, ou qualquer necessidade a nível organizacional, a intermediação desta comunicação entre empresa e trabalhadores é feita por intermédio do sindicato da categoria.

Analisando as médias encontradas em fatores que dizem respeito a recompensas intrínsecas, vale ressaltar que estas recompensas são derivadas do conteúdo da tarefa em si, e incluem factores como o quão desafiador é a tarefa, se o trabalhador a julga interessante, nível de responsabilidade, variedade, criatividade e oportunidades de usar suas habilidades e capacidades e feedback (Nnaji-lhedinmah, 2015).

Levando em consideração as características da organização, a política interna, o sector de actividade e o tipo de actividades executadas, a eficiência de um trabalhador para uma produção taylorista-fordista relaciona-se com a maneira que ele reage no seu dia a dia diante das situações, e como ele se apoia em conhecimentos previsíveis. Esta abordagem deve integrar várias dimensões, desde tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais se depara, ou seja este é um conceito que trata do envolvimento do indivíduo com o seu trabalho (Zarifan, 2001).

Neste setor as decisões não são tomadas com real autonomia, o limite desta autonomia é estreito porque precisa estar em concordância com o que foi decidido em nível hierarquicamente superior, ou seja a autonomia é restrita e limitada à decisão de hierarquia superior, o trabalhador tem autonomia para tomar algumas decisões sobre como atingir as metas já estabelecidas pela gestão de topo. A empresa aprecia esta autonomia supervisionada, transmite os objectivos aos empregados, incentiva-os para o alcance dos mesmos.

O planeamento é um mecanismo traçado para atender os macros objectivos da organização, e a suposta autonomia do empregado, traz comprometimento e senso de responsabilidade, porque o empregado sente que foi ele quem planeou. Neste sentido, a autonomia cria nos trabalhadores um sentimento de satisfação, de tomar para si a responsabilidade de atingir o que foi planeado junto ao seu gestor, sentimento de cumprir a palavra empenhada.

Conforme podemos observar, os empregados sentem-se motivados na realização de suas tarefas, sentem orgulho em desempenhar as funções, gostam das tarefas que fazem e julgam o seu trabalho agradável, isto pode ser observado nas médias de (C13) 2.662, (C10) 4.508, (C18) 4.292 e (C23) 4.231, respectivamente.

Os trabalhadores não se sentem bloqueados por burocracias, média de 3.138 (C17) e têm autonomia supervisionada. Podemos perceber que existe um sentimento de valorização dos empregados neste requisito, pois sentem-se valorizados por poder pensar, decidir e dar seu esforço.

Tanto para empregados administrativos como para operacionais, existe uma avaliação anual, onde o empregado irá aferir juntamente com seu gestor imediato os resultados efectivos. Nesta avaliação existe um campo onde é avaliado o comprometimento pessoal, a autonomia, a responsabilidade do empregado. Se o trabalhador não atingir os objectivos terá de justificar e isso poderá ter consequências.

O alcance dos objectivos é reconhecido pela organização e é uma maneira desta angariar a fidelidade por parte dos trabalhadores e o comprometimento com os objectivos da companhia, desta forma a administração das empresas pretende identificar formas para distinguir as pessoas com diversos desempenhos (Kafrouni, 2005).

Na questão (C16) procurou-se saber se os trabalhadores sentem que são reconhecidos ao fazer um bom trabalho, podemos observar uma média de 3.246, a empresa através da distribuição dos lucros e resultados, recompensa os seus trabalhadores, esta quantia monetária está vinculada a objectivos previamente conhecidos. Actualmente muito se fala em remuneração variável no mercado de trabalho, tem-se tornado muito comum, mas praticar isto em níveis operacionais é diferente, a remuneração variável hoje em dia é aplicada muito mais a trabalhadores de cargos administrativos, e com muito mais ênfase a executivos de alto nível de gestão, onde existe uma clarificação maior e métricas disponíveis para avaliar o desempenho de uma pessoa.

Quando tentamos aplicar isto ao nível operacional e de forma individualizada, torna-se muito difícil, pois dentro de uma linha de montagem o que existe são volumes de produção a serem cumpridos diariamente. Na produção da indústria automobilística, a recompensa que normalmente é atribuída é a participação nos lucros e resultados. Então podemos concluir que dentro da organização as compensações associadas a habilidades e competências específicas, são mais adequadas para cargos executivos e níveis elevados de gestão, onde a mensuração de resultados individuais se torna mais evidente.

Diariamente, os trabalhadores por desenvolverem uma actividade organizada em equipas, são naturalmente expostos a relacionar-se entre pares e com chefias, a empresa por sua vez tem padrões e exigências que desafia os trabalhadores a modificarem o seu comportamento. Isto quer dizer que o trabalhador precisa desenvolver e manifestar dentro

de si um conjunto de reacções individuais diante do meio social, que o caracteriza como participante, consciente e responsável (Hoole, 2016).

O relacionamento interpessoal entre os trabalhadores dentro da organização é testado, por exemplo, nos procedimentos de redução de custo, controle de custos, nas cobranças aos clientes e fornecedores internos e nas exigências de prazos para execução de tarefas e assim por diante (Kafrouni, 2005).

De acordo com a média de (C2) que foi de 4.138, esta questão procurava saber se os trabalhadores se davam bem com seus pares, podemos verificar então que mesmo diante de tantos desafios os trabalhadores têm entre si um bom relacionamento interpessoal. Os seres humanos precisam satisfazer o sentimento de pertença e aceitação nos grupos sociais, sejam estes grupos grandes ou pequenos (Michael, 2006).

Relativamente ao relacionamento dos trabalhadores com a chefia, podemos perceber que é positivo. A questão (C4) que procurou saber se os trabalhadores achavam seu supervisor injusto nas relações, e obteve-se a média de 2.092 e a questão (C12) que teve média de 2.692, procurou-se perceber a opinião dos trabalhadores sobre o interesse do supervisor por eles, obteve-se uma cotação ligeiramente superior.

Conclusão

Após a contextualização teórica da temática identificou-se a relação entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas e a motivação dos trabalhadores.

Conclui-se que em relação à motivação extrínseca, a maioria dos trabalhadores, sente que o valor salarial (salário fixo) que auferem é justo, mas quando questionados sobre a frequência e o montante dos aumentos, eles demonstram descontentamento. Relativamente aos benefícios que os trabalhadores inquiridos recebem, percebe-se que estes os consideram insuficientes, demonstrando desejo de ter acesso a outros benefícios. Para além disto, os trabalhadores, em sua maioria, afirmam que não existe equidade externa, no que toca aos benefícios.

Em relação à oportunidade de progressão na carreira, ela existe, mas é considerada muito lenta. A comunicação na organização apresenta falhas, segundo a perspectiva de muitos trabalhadores, muitas vezes isto pode estar relacionado a ruídos, ou dissonância entre os anseios dos trabalhadores e os objectivos organizacionais. A relação entre os colegas de trabalho e entre os trabalhadores e a chefia é considerada boa.

Em relação à motivação intrínseca, uma elevada percentagem dos inquiridos, sente orgulho em desempenhar a sua função (considera que não existe demasiada burocracia no desenvolvimento das suas actividades); gosta das tarefas que realiza e considera o trabalho agradável, pois os inquiridos atribuíram a estes itens percentagens acima dos 80%.

Verifica-se portanto que a motivação intrínseca está presente nos trabalhadores da empresa estudada, o que reflecte a opinião dos autores que estudaram esta temática. Relacionando o impacto dos factores extrínsecos e intrínsecos na motivação, há que referir que os factores extrínsecos, ao contrário dos factores intrínsecos, apresentam um baixo impacto na motivação dos trabalhadores (Dermer, 1975).

Alguns foram os constrangimentos na realização deste trabalho: procedimentos internos da empresa burocratizados, reforçados pelo surgimento do COVID 19, o que limitou a pesquisa por falta de autorizações para que a mesma pudesse ser mais abrangente e presencial; o efeito do impacto económico e sanitário provocado pelo COVID 19, nas respostas ao questionário, uma vez que a empresa se encontra numa fase de reestruturação, promovendo um programa de desligamento voluntário, o que pode gerar um sentimento de medo e promover respostas condicionadas ou apenas reflectindo o momento actual; o facto dos trabalhadores estarem on-line e ter sido necessário optar por

uma amostra por conveniência; a realização do estudo dentro de uma única organização de um sector em específico faz com que não seja possível extrapolar os resultados para outras empresas e por último, uma outra limitação deste estudo consiste no facto dos fabricantes de veículos , estarem a adaptar o custo de mão-de-obra à procura, oferecendo aos trabalhadores um PDV (Plano de Demissão Voluntária), onde é oferecido incentivos financeiros além dos previstos em legislação, para que o empregado de maneira voluntária se desligue da organização.

Os resultados do estudo podem ser utilizados para dar origem a outros estudos mais abrangentes e profundos. Servem ainda para melhorar dentro desta empresa as práticas organizacionais de motivação extrínseca e intrínseca, uma vez que o tempo de empresa e a experiência adquirida na mesma não são tidos em consideração no sistema de recompensas da empresa, o que faz com que esta tenha dificuldade em reter os trabalhadores.

Percebe-se nas respostas ao questionário que não existe um nível mais elevado de motivação dos trabalhadores recém-admitidos em relação aos mais experientes na organização. A empresa deveria desenvolver um plano de carreira mais flexível e acessível aos trabalhadores, á medida que fossem adquirindo competências internas e externas á organização.

Referências Bibliográficas

- Aamodt, M. (2012). *Industrial/Organizational psychology: An applied approach*. Toronto: Nelson Education.
- Almeida, D., Santos, M. A., & Costa, A. F. (Outubro de 2010). Aplicação do coeficiente Alfa. pp. 1-12.
- Amorim, D., Ferreira, R. & Abreu, N. (2008). *Sistema de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos*.
- ANFAVEA. (s.d.). *ANFAVEA.COM.BR*. Obtido em 04 de Janeiro de 2021, de ANFAVEA: <http://www.anfavea.com.br/>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited.
- Arnolds, C. A. & Venter, D. (2007). The Strategic Importance of Motivational Rewards. Porth Elizabeth, South Africa: Nelson Mandela Metropolitan University (Dissertation).
- Awosusi, O. (2014). Quem é o proximo para o machado? Justiça processual e insegurança no trabalho entre banqueiros na Nigéria. *Ciências Sociais e Comportamentais* 114, 402-.
- Bagraim, J., Werner, A., Cunningham, P., Potgieter, T. & Viedge, C. (2007). *Organizational Behavior a Contemporary South Africa Perspective*. Pretoria: Vanschaik Publishers.
- Banco Central do Brasil (2021). Cambio, consultado a 24 de Fevereiro de 2021, <https://www.bcb.gov.br/conversao>.
- Barbosa, A. M. (2012). A Relação e a comunicação interpessoais entre o supervisor pedagógico e o aluno estagiário (Dissertação de mestrado). Lisboa: Escola Superior de Educação João de Deus.
- Bateman, T. S. & Snell, F. (2007). *Management, Leading and Collaborating in a competitive world*. Boston.
- Bates, S. (2006). Top pay for best performers. *Annual Editions. Hum. Resourc* 31, 130-134.
- Boachie- Mensah, F. & Dogbe, O. (2011). Performace- based pay as a motivational tool for achieving organizational performace. An exploratory case study. *International Journal of Business and Management*, 6. N^o12, 270-285.
- Bowditch, J. & Buono, A. (2006). *Fundamentos de comportamento organizacional 6^a ed*. Rio de Janeiro: LTC.

- Brasil, U. (14 de Setembro de 2018). *upbrasil.com*. Obtido em 21 de 12 de 2020, de <https://blog.upbrasil.com/gestao-de-rh/beneficios/como-implementar-um-sistema-de-recompensas-na-empresa/>
- Bustamam, F. L. (2014). Reward management and Job Satisfaction among frontline employee in hotem industry in Malaysia. *5th Asia Euro conference 2014*, 392-402.
- Camara, P. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos 3ª ed.* Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator (7ª ed.)*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2013). *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial 6ªed.* Lisboa: Dom Quixote.
- Cavalcanti, T. M., Gouveia, V. V., Medeiros, E. D. D., Mariano, T. E., Moura, H. M. D. & Moizeis, H. B. C. (2020). Hierarquia das Necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 39.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração 7ªed.* Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Christensen, P. (2002). Motivational Strategies for public managers: The Budgetary Belttightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the importance of employee motivation. *Government Finance Review*, 1-35.
- Cohen, A. & Finks, S. (2003). *Comportamento organizacional: Conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus.
- Daniel, T. & Metcalf, G. (2005). The Science of motivation. Society oh Human Resource Management. White Paper.
- Danish, R. Q. & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, v. 5, n. 2, p. 159-167.
- Delany K. & Turvey S. (2007). *Competing in the race for Talent. Peo. Dynam.*22 (1).
- Dermer, 1975). The interrelationship of intrinsic and extrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 18(1), 125-129.
- Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

- Eric, S. (1994). The role of rewards on a journey to excellence. *Management Decision* 32(5), 46.
- Flannery, T., Hafrichter, D. & Platten, P. (1997). *Pessoas, desempenho e salários: As mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura.
- Fo, D. (2015). *Gestão estratégica: Conceitos e casos, uma abordagem de vantagem competitiva*. Boston: Pearson.
- Fonseca, A. (2009). Contribuição dos Factores Motivacionais para a satisfação no trabalho. (Dissertação de Mestrado) Orientada pelo professor Doutor Albino Lopes. Lisboa: Escola de Gestão do Instituto Superior de Ciências do Trabalho.
- Freitag, R. M. (2018). Amostra sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? *Revista de Estudos da linguagem*. v.26 n.2,, p.667-686.
- Gibson, C.B., Spreitzer, G. & Porath, C.L. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Gregolin, M. R. (2011). Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. *Revista Emancipação*, 59-71.
- Hackman J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 16(2), 250- 279.
- Harunavamwe, M. & Kanengon, H. (2013). The Impact of Monetary and Non-Monetary Rewards on retail shops. *African Journal of Business Management*, Vol. 7(38), pp. 3929-3935.
- Hijazi, S. T., Anwar, A. & Mehboob, S. (2007). Impact of non-financial rewards on employee motivation: A case of cellular communication service providing sector of telecom industry registered under PTA in Islamad. *Business Review* , 7. Nº2, 272-277.
- Hill, M. M. & Hill, A. (1998). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Hoole, C. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedrysielkunde* 42 (1), 1-14.
- Ivancevich, M. & Konopaske (2012). *Recursos humanos gestão*. New York: McGraw-Hill Education.
- Juan, S. C., Clare, Steve & Alan (2012). *Recursos humanos Desenvolvimento: Estratégia e Táticas*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Júnior, P. (2009). Motivação no trabalho: Avaliando o ambiente Organizacional. . V *Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do conhecimento para a sustentabilidade*. (pp. 2-4). Rio de Janeiro Brasil.

- Kafrouni, M. A. (2005). Dissertação de mestrado: A participação nos lucros e resultados na indústria automobilística do Paraná- Um sistema de trocas para além das mercadorias. Brasil/ Curitiba: Universidade Federal do Paraná.
- Kim, D. (2006). Employee Motivation: "Just ask your Employees". *Seoul Journal of Business* 12(1), 19-36.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices*. Erwin: McGraw-Hill.
- Kinicki, A. & Fugate, M. (2015). *Comportamento Organizacional: A abordagem prática de resolução de problemas*. Nova York: MC Graw Hill.
- Koche, J. (2011). *Fundamentos da metodologia científica*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. Burlington. 3(2), 157-189.
- Mahaney, R. & Lederer (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal* 37 (4) , 42-54.
- Maroco, J. (2003). *Com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Michael, A. F. (2006). Dissertação de mestrado. The impact of compensation reward system. Nigeria.
- Milkovick, G. T. (2000). *Administração de Recursos humanos*. São Paulo, SP: Atlas.
- Morais, M. A. (2015). *Comportamento Organizacional desafios e perspectivas nas organizações*. São Paulo: Dynatrace.
- Mottaz, C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly* 26(3), 365-385.
- Newstrom, J. (2014). *Comportamento Organizacional: Comportamento humano em trabalhos*. New York: Business & Economics.
- Nnaji-Ihedinmah, N. C. (2015). Effect of Rewards on Employee Performance in Organizations. *European Journal of Business and Management Vol.7 Nº4*, 80-87.
- Oluseyi, S. & Hammed (2009). Influência do trabalho na motivação, eficácia da liderança e gerenciamento do tempo no desempenho do funcionário em alguns setores selecionados em Ibadan, Estado de Oyo, Nigéria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* 16, 8-14.
- Pancasila, I., Haryono, S. & Sulisty, B. A. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol7 No6*, 387-397.

- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS (5ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R. C. & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Roberts, R. (2005b). The relationship between, recognition and motivation at an insurance Company in Wester Cape.
- Rocha, J. (2007). *Gestão de Recursos humanos na administração pública. (2ª Ed.)*. Lisboa: Escolar Editora.
- Roesch, S. M. A. (1999). Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e estudos de caso. Colaboração: Grace V. Becker, Maria I. de Mello. 2º Ed. São Paulo: Atlas.
- Rola, A. (2013). As perceções de justiça organizacional no sistema de recompensas e a sua influencia na satisfação no trabalho. Dissertação de mestrado. Leiria.
- Rola, A. (2017). Conjunto de elementos de um sistema de recompensas. *Jornal N*.
- Rothmann, I. (2017). *Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho*. Elsevier Brasil.
- Scavarda, L. F. R. & Hamacher, S. (2001). Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 201-219.
- Serras, P. M. (2014). Dissertação de Mestrado A influencia do sistema de recompensas sobre a satisfação no trabalho. ISCAL Instituto Politécnico de Lisboa .
- Silva, F. C. (JULHO de 2018). (*Dissertação de Mestrado*) *O sistema de recompensas e o bem-estar no trabalho - a influência do fator idade*. Porto, Portugal: Catolica, Faculdade de Educação e Psicologia.
- Sinre, P. L. (2015). Sistema de compensações como fator motivacional nas organizações(Dissertação de Mestrado). Lisboa.
- Sousa, M. J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas (5ª ed.)*. Lisboa: Lidel.
- Souza, J. S. (2020). Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso (Doctoral dissertation).
- Sutikno, A. E. (2019). Expectation Based Reward System For Reducing Employees'tardiness. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 7(1), 9-17.
- Thompson A, S. A. (2008). The quest for competitive Advantage.

- Varela, S. H. (2017). Sistema de recompensas e satisfação no trabalho- Estudo de Caso da Caixa Económica de Cabo Verde. Lisboa: ISCAL- Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Wargborn, C. (s.d.). Why Employee Relationship Management Matters. Dissertação de mestrado apresentada ao departamento de gestão internacional do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa orientador: Professora Doutora Alexandra Fernandes . 2008. Lisboa.
- Wikaningrum, T. & Udin, & Y. (2018). As relações entre os estilos de liderança habilidades de comunicação e satisfação do funcionário: um estudo sobre oportunidades iguais de emprego em liderança. *Journal of Business and Retail Management Research* , 13(1), 125-134.
- Yin, R. K. (2014). Case Study Research Design and Methods . Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1).
- Yukl, G. (2010). *Liderança em organizações 7ª ed.* New York: Pearson Education.
- Zaidi, F. B. & Abbas, Z. (2011).). A study on the impact of rewards on employee motivation in the telecommunication sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, N°3, 979-989.
- Zarifan, P. (2001). *Objetivo e competência.* São Paulo: Atlas.

Anexos

Anexo A. Questionário aplicado

Pesquisa Motivacional

Questionário utilizado para estudo do impacto do sistema de recompensas na motivação dos trabalhadores, estudo realizado para dissertação de mestrado de Rafael Adão. Agradeço sua participação.

Dados Sociodemográficos

Neste ponto pretende-se fazer a caracterização sociodemográfica dos inqueridos.

1-Gênero:___Masculino___Feminino

2- Em qual faixa etária se enquadra

18- 28 anos

29-39 anos

40-50 anos

51 ou mais

3- Habilitações literárias

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Técnico

Ensino Superior

Pós Graduação

Mestrado

Doutoramento

4-Tempo de vínculo com a empresa

1 Ano ou menos

1 A 5 anos

6 A 10 anos

11 A 20 anos

21 A 30 anos

31 Anos ou mais

5- A função que desempenha se enquadra em quais das áreas abaixo

Operacional

Administrativa

6- Desempenha função na área desejada

Sim

Não

Qual sua opinião sobre o sistema de compensações da empresa.

Escolha uma pontuação em relação as afirmações abaixo de acordo com seu grau de concordância .

O objectivo é saber qual a sua opinião em relação ao pacote de benefícios oferecido pela empresa (Salários, prémios, aumentos salariais, acordos, plano de carreira e etc...)

Seleccione por favor o número que melhor descreve sua opinião, considerando que:

Escala: 1Discordo totalmente 2- Discordo parcialmente 3- Indiferente 4- Concordo Parcialmente 5- Concordo totalmente.

- 1- Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço?
- 2- Gosto das pessoas com quem trabalho?
- 3- Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si
- 4- O meu supervisor é injusto comigo
- 5- Os benefícios que recebemos são tão bons como o que as outras organizações oferecem?
- 6- Quando penso no que me pagam sinto que sou apreciado pela organização?
- 7- Não estou satisfeito com os benefícios?
- 8- As pessoas progredem aqui tão rapidamente como noutros locais?
- 9- O pacote de benefícios que temos são justos?
- 10- Sinto orgulho em desempenhar meu trabalho?
- 11- Há benefícios que não temos que deveríamos ter?
- 12- O meu supervisor mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados?
- 13- Sinto que as normas e procedimentos tornam difícil fazer o seu trabalho?
- 14- O meu supervisor é competente em fazer o seu trabalho?
- 15- As comunicações dentro desta organização parecem boas?
- 16- Quando faço um bom trabalho recebo o devido reconhecimento
- 17- Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias
- 18- Gosto de fazer as tarefas que faço
- 19- Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização
- 20- Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumento salariais

- 21- Há poucas recompensas para aquelas pessoas que trabalham aqui
- 22- Os objetivos desta organização não são claros para mim
- 23- O meu trabalho é agradável

Anexo B- Percentagens nas opções de resposta aos itens

Itens	Porcentagens de Resposta				
	Discordo			Concordo	
	Totalmente	Parcialmente	Indiferente	Parcialmente	Totalmente
1. Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço?	3,125	18,750	14,063	40,625	23,438
2. Gosto das pessoas com quem trabalho? (relacionamento interpessoal)	0,000	3,125	17,188	42,188	37,500
3. Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si	10,938	9,375	17,188	21,875	40,625
4. O meu supervisor é injusto comigo	50,000	17,188	10,938	15,625	6,250
5. Os benefícios que recebemos são tão bons como o que as outras organizações oferecem?	18,750	12,500	15,625	28,125	25,000
6. Quando penso no que me pagam sinto que sou apreciado pela organização?	10,938	4,688	35,938	26,563	21,875
7. Não estou satisfeito com os benefícios?	26,563	18,750	26,563	15,625	12,500
8. As pessoas progridem aqui tão rapidamente como noutros locais?	31,250	25,625	32,813	15,625	4,688
9. O pacote de benefícios que temos são justos?	9,375	18,750	21,875	28,125	21,875
10. Sinto orgulho em desempenhar meu trabalho?	3,125	0,000	7,813	21,875	67,188
11. Há benefícios que não temos que deveríamos ter?	12,500	4,688	15,625	26,563	40,625
12. O meu supervisor mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados?	28,125	17,188	20,313	25,000	9,375
13. Sinto que as normas e procedimentos tornam difícil fazer o seu trabalho?	25,000	17,188	26,563	26,563	4,688
14. O meu supervisor é competente em fazer o seu trabalho?	7,813	12,500	20,313	20,313	39,063
15. As comunicações dentro desta organização parecem boas?	15,625	15,625	29,688	29,688	9,375
16. Quando faço um bom trabalho recebo o devido reconhecimento	3,125	23,438	31,250	32,813	9,375
17. Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias	3,125	23,438	42,188	21,875	9,375
18. Gosto de fazer as tarefas que faço	1,563	1,563	9,375	42,188	45,313
19. Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização	17,188	18,750	25,000	25,000	14,063
20. Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumento salariais	29,688	18,750	23,438	21,875	6,250
21. Há poucas recompensas para aquelas pessoas que trabalham aqui	14,063	15,625	21,875	25,000	23,438
22. Os objetivos desta organização não são claros para mim	28,125	21,875	26,563	17,188	6,250
23. O meu trabalho é agradável	1,563	1,563	12,500	42,188	42,188

Anexo C- Salário mínimo necessário

O Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio económicos) calcula mensalmente desde 1994 o valor suficiente para suprir as despesas de um trabalhador e sua família. (Informações em <https://www.dieese.org.br/analisecestabasica/salarioMinimo.html>)