

PEDRO LASO SINRE

**SISTEMA DE COMPENSAÇÕES COMO FATOR MOTIVACIONAL NAS
ORGANIZAÇÕES**

Orientadora: Professora Doutora Maria Isabel Alves Duarte

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola das Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa

2015

PEDRO LASO SINRE

**SISTEMA DE COMPENSAÇÕES COMO FATOR MOTIVACIONAL NAS
ORGANIZAÇÕES**

Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção de 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 17 de Fverreiro de 2016 perante o júri nomeado pelo despacho reitoral nº 312/2015 com a seguinte composição:

Presidente:

Professor Doutor António Augusto Trixeira da Costa

Arguente:

Professor Doutor António da silva Mendes

Orientadora:

Professora Doutora Maria Isabel Duarte

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola das Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa

2015

AGRADECIMENTOS

À minha Orientadora Professora Doutora Maria Isabel Alves Duarte, por mais autênticas que sejam as minhas palavras, elas não são capazes de transmitir toda a gratidão pois, para além da sua capacidade e sapiência na orientação deste trabalho académico, contei com o seu apoio e compreensão nos diferentes momentos e dificuldades. Agradeço ao Professor Luís Cunha, o apoio, a ajuda e atenção que sempre me dispensou.

Á minha mãe, Luisa Simaila Laso, ao meu irmão, Evaristo Laso Sinre, aos meus primos, sogros (Joaquim e Nadia), cunhados e sobrinhos pelo carinho e incentivo sempre demonstrado.

Ao Major General Daniel Frazão Chale, Coronel Xavier Sebastião Dias pela força e coragem que me inculcaram e pela enorme compreensão, um sincero obrigado.

Por fim, à minha família, à minha esposa Antónia Josefina Rodrigues Pequenino e aos meus filhos Allen (Nelly), Svetlina (Vessna) e Ulyanov (Yully) que mereceram e merecem sempre um lugar de destaque pela paciência, pela confiança e todo o incentivo, que me apoiaram incondicionalmente em todos os momentos da minha vida e souberam tornar os períodos mais difíceis em luta e força para continuar em frente.

Resumo

Num cenário em constante transformação é de extrema importância salientar as necessidades de modificação dos sistemas de compensação. Os recursos humanos satisfeitos e motivados são vistos como os pilares de qualquer organização, o capital intelectual que a faz funcionar. A adoção de uma estratégia organizacional tem implicações ao nível da estratégia de Recursos Humanos e, logo, ao nível da satisfação/motivação dos colaboradores.

Por isso, um sistema de compensações está centrado no pressuposto de que os colaboradores são ativos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado e potenciado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento no mesmo.

Neste estudo de caso, de carácter exploratório, utilizou-se como ferramenta o inquérito por questionário para obter os dados necessários que permitam aferir a satisfação e o nível de e motivação extrínseca e intrínseca dos colaboradores com o sistema de compensações da Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A. e portanto o seu nível de eficácia.

A análise dos resultados permitiu perceber que a satisfação dos colaboradores com o sistema de remunerações praticado na empresa é elevado; mais de metade, 66% considera-se satisfeito ou muito satisfeito com o sistema de compensações. Foi identificada uma grande discrepância entre os valores da motivação extrínseca e intrínseca no nível de excelente, onde a motivação intrínseca apresenta valores muito mais elevados do que a extrínseca, respectivamente 51% e 20%, o que nos permite concluir que o nível de motivação intrínseca dos colaboradores da empresa é superior ao seu nível de motivação extrínseca. Os resultados demonstraram tratar-se de um sistema salarial que promove a satisfação e a motivação tanto extrínseca como intrínseca.

Palavras-chave: Sistema de Compensações, Estratégia; Motivação intrínseca, Motivação extrínseca, Benefícios

Abstract

In a scenario in constant transformation it is of utmost importance to emphasize the modification needs of compensation systems. Satisfied and motivated human resources are seen as the pillars of any organization, the intellectual capital that makes it work. The adoption of an organizational strategy has implications for human resources strategy and, therefore, the level of satisfaction / motivation.

Therefore, a compensation system is centered on the assumption that employees are essential assets of the organization and their value can be increased and enhanced through a systematic and coherent approach to investment in it.

In this exploratory type case study, a survey was used as a tool to obtain the necessary data to allow measurement of the satisfaction and the level of intrinsic and extrinsic motivation of employees with the compensation scheme of Administração dos Portos de Sines e do Algarve S.A., and therefore their effectiveness level.

The results allowed us to understand that employee satisfaction with the remuneration system implemented in the company is high; more than half, 66%, is satisfied or very satisfied with the compensation scheme. A large discrepancy was identified between the values of intrinsic and extrinsic motivation at level excellent, where the intrinsic motivation has much higher values than extrinsic, respectively 51% and 20%, which allows us to conclude that the level of intrinsic motivation of the company's employees is higher than their level of extrinsic motivation. Results showed that this is a wage system that promotes satisfaction and motivation both extrinsic and intrinsic.

Keywords: Compensation System, Strategy; Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Benefits

Índice Geral

Índice de Tabelas	8
Índice de Figuras	9
Introdução	10
1. Tema da Investigação	12
2. Problema	13
3. Justificativa	13
4. Organização do trabalho	13
Capítulo 1 - Revisão da Literatura.....	14
1.1. Motivação	15
1.1.1. Breve história sobre a motivação	15
1.1.2. A Motivação no Trabalho	18
1.1.3. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow	21
1.1.4. O papel da liderança na motivação	23
1.2. Sistemas de recompensas nas organizações.....	25
1.2.1. Sistemas de recompensas - conceito e objetivos.....	26
1.2.2. Os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz	29
1.2.3. Alinhamento das recompensas com os objetivos estratégicos da empresa	29
1.2.4. Estrutura do sistema de recompensas.....	30
1.2.5. Recompensas intrínsecas.....	32
1.2.6. Recompensas extrínsecas	35
Capítulo 2 – Abordagem Metodológica	39
2.1. Objetivos.....	39
2.2. Metodologia.....	39
2.3. Amostra.....	40
2.4. Recolha de Dados	40
2.5. Análise dos Dados	41
2.6. Limitações do estudo	41
Capítulo 3 – Apresentação e Análise dos Resultados	42
3.1. Caracterização da amostra dos colaboradores	42
3.1.1. Género dos colaboradores	42
3.1.2. Idade dos colaboradores	43

3.1.3. Habilitações literárias dos colaboradores	44
3.1.4. Tempo de serviço dos colaboradores	45
3.1.5. Vínculo contratual dos colaboradores	46
3.1.6. Exercício de funções de chefia	47
3.1.7. Desempenho das funções na área de preferência dos inquiridos	48
3.2. Nível de motivação dos colaboradores	49
3.2.1. Nível de motivação intrínseca dos colaboradores	49
3.2.2. Nível de motivação extrínseca dos colaboradores	52
3.3. Nível de satisfação dos colaboradores com as recompensas	54
3.3.1. Benefícios dados aos inquiridos	54
3.3.2. Satisfação dos inquiridos com o Sistema de Recompensas	54
Conclusão	56
Bibliografia.....	58
Apendice.....	I
Apendice I – Exemplar do questionário aplicado	II
Anexo – Caracterização da empresa	I

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Género dos colaboradores inquiridos	42
Tabela 2 – Faixa etária dos colaboradores inquiridos	43
Tabela 3 – Habilitações literárias dos colaboradores inquiridos	44
Tabela 4 – Tempo de serviço dos colaboradores inquiridos	45
Tabela 5 – Tipo de vínculo contratual dos colaboradores inquiridos.....	46
Tabela 6 – Exercício de funções de chefia dos inquiridos	47
Tabela 7 – Desempenho das funções na área de preferência dos inquiridos.....	48
Tabela 8 – Estatística descritiva para a variável MotInt – motivação intrínseca	49
Tabela 9 – Estatística descritiva para a variável MotInt em função do Género	50
Tabela 10 – Estatística descritiva para a variável MotInt em função do Exercício de Cargo de Chefia	50
Tabela 11 – Frequências do nível de motivação intrínseca	51
Tabela 12 – Estatística descritiva para a variável MotExt – motivação extrínseca.....	52
Tabela 13 – Estatística descritiva para a variável MotExt em função do Género	52
Tabela 14 – Estatística descritiva para a variável MotExt em função do Exercício de Cargo de Chefia	53
Tabela 15 – Frequências do nível de motivação extrínseca	53
Tabela 16 – Benefícios dados aos inquiridos	54
Tabela 17 – Satisfação dos inquiridos com o Sistema de Recompensas.....	54
Tabela 18 – Estatística descritiva para a avaliação geral do Sistema de Recompensas	55

Índice de Figuras

Figura 1 – Representação gráfica do género dos colaboradores	42
Figura 2 – Representação gráfica da faixa etária dos colaboradores.....	43
Figura 3 – Representação gráfica das habilitações literárias dos colaboradores	44
Figura 4 – Representação gráfica do tempo de serviço dos colaboradores	45
Figura 5 – Representação gráfica do tipo de vínculo contratual dos colaboradores	46
Figura 6 – Representação gráfica do exercício de funções de chefia dos inquiridos	47
Figura 7 – Representação gráfica do desempenho de funções na área de preferência dos inquiridos.....	48
Figura 8 – Representação gráfica da satisfação dos inquiridos com o Sistema de Recompensas	55

Introdução

Na gestão de uma empresa torna-se necessário desenvolver instrumentos que permitam gerir as pessoas, para que permaneçam motivadas, comprometidas e empenhadas no sucesso da empresa.

Nos tempos atuais de concorrência entre as empresas, as pessoas são um dos elementos diferenciadores na busca de resultados. Porém, as empresas precisam de adotar os instrumentos de gestão de recursos humanos que proporcionem vantagens competitivas sustentáveis. A compensação é um fator importante dentro das organizações/instituições, uma vez que influencia o comprometimento, a satisfação e a motivação dos funcionários.

O sistema de compensações consiste num conjunto de instrumentos alinhados e coerentes com os objetivos da empresa, dos quais irá resultar a motivação pessoal, a produtividade acrescida dos trabalhadores e a continuidade da convergência de interesses que se pretende na relação de trabalho, ou seja, as pessoas continuarão empenhadas no sucesso e nos resultados coletivos da empresa (Camara, 2000).

A implementação de um sistema de compensações numa empresa apresenta três objetivos:

- O primeiro é atrair, motivar e reter os melhores colaboradores de uma empresa, criando condições para que desenvolvam as suas competências técnicas em benefício da empresa;
- O segundo é procurar assegurar melhores níveis de produtividade e de desempenho na empresa;
- Por fim, pretende atingir melhores níveis de eficiência do trabalho, isto é, cumprir as mesmas metas na empresa (em termos de produtividade) de forma a gastar menos recursos possíveis – a política de controlo de custos do sistema de compensações consiste em “fazer mais com menos”.

Tendo em conta estes três objetivos principais, o sistema de compensações é pensado e implementado segundo um conjunto de pressupostos organizacionais (Santos, 2008; Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Deste modo, o sistema de compensações eficaz está orientado para os objetivos e a estratégia da empresa, ou seja, aponta aos funcionários qual o caminho a seguir, de forma a desencadear comportamentos que estejam também em consonância com as metas da empresa.

Por outro lado, o sistema de compensações permite bloquear e penalizar os desvios em termos de comportamento na empresa – deste modo será reforçada a cultura da empresa, o perfil de sucesso e a estrutura hierárquica da organização.

Para além disso, o sistema de compensações deve, ainda, definir objetivos claros, exigentes e alcançáveis – metas que comprometam, responsabilizem e envolvam os trabalhadores, com critérios de compensação e reconhecimento que devem premiar o bom desempenho e a produtividade.

Ao apontar os objetivos macro da empresa, o sistema de compensações deve valorizar também o esforço e os objetivos individuais da equipa, promovendo o trabalho em equipa, a solidariedade e a interdependência entre todos os membros da equipa (Spiro el al, 2009).

Este sistema deverá ser visto pelos colaboradores como justo e objetivo, deve premiar o mérito e o desempenho dos trabalhadores na contribuição para os resultados da empresa (Lazear, 2000).

Ao ser valorizado e reconhecido pelos trabalhadores, o sistema de compensações irá gerar uma maior motivação e maior produtividade na empresa (Castro, 2006).

Por isso a motivação humana para o trabalho, continua a ser um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Apesar das complexas teorias, a motivação, na prática, contínua a ser focada com simplicidade e carece de maior atenção. Isto tem levado teóricos, pesquisadores e gestores à busca de “receitas”, “fórmulas” e “técnicas” que, muitas vezes, acabam por se transformar em modismos (Carvalho, 2012).

Por outro lado, os trabalhadores discutem cada vez mais sobre os seus direitos e qualidade de vida. As necessidades humanas, as chamadas forças impulsionadoras, determinam a motivação. A influência dessas necessidades varia de pessoa para pessoa e gera comportamentos diferenciados (Mottaz, 1985, Oldham & Hackman, 2010).

A motivação é considerada como um dos fatores responsáveis pela eficácia organizacional. Logo, conhecer e compreender as necessidades dos colaboradores e os elementos que a determinam torna-se a ordem do dia, e deve, portanto, ser vista como condição indispensável para o sucesso da empresa. Assim, tais elementos devem ser investigados e avaliados, a fim de que as políticas existentes procurem atender aos objetivos comuns dos colaboradores e da empresa, e para que desse modo não comprometa os resultados desejados (Camara, 2011).

Em oposição, os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. As organizações podem sofrer perdas dos seus padrões de qualidade e produtividade. Nas pessoas, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao *stress*, ao absentéismo, à baixa produtividade e desempenho no trabalho, sem contar com a falta de comprometimento com a sua organização.

Por conseguinte, torna-se necessário destacar a importância da motivação para as pessoas e organizações, uma vez que tal processo se configura como transformador de qualquer ambiente organizacional, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolvimento (desempenho) das suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional.

O tipo de compensações de uma empresa determina também o tipo de pessoas que esta é capaz de atrair e consegue reter no futuro. A capacidade de atração e de retenção do talento é um dos indicadores da eficácia do sistema de compensações na empresa, que se inicia no momento de contratar e trazer um trabalhador novo para a equipa (Mottaz, 1985, Oldham & Hackman, 2010).

O sistema de compensações deve ser capaz de atrair, valorizar e potenciar as capacidades técnicas dos seus colaboradores, de forma a gerar motivação e desencadear valor competitivo para a empresa.

1. Tema da Investigação

O presente trabalho pretende analisar o impacto do sistema de compensações na satisfação/motivação - níveis de motivação intrínseca e extrínseca - dos colaboradores da empresa Porto de Sines, através de aplicação de um instrumento de diagnóstico para, a partir da análise dos resultados, apresentar sugestões, de forma a oferecer à empresa uma oportunidade de transformação de seu ambiente organizacional.

Os conceitos e perspetivas que serão abordados, servirão de suporte para a compreensão da temática e para a sustentação da discussão dos resultados.

Existem várias abordagens ao sistema de compensações:

- os sistemas de compensação tradicionais que se baseiam na função;
- o sistema de compensação baseado nas competências, “que traduz contextos organizacionais diferenciados, e apelam às formas opostas de participação dos trabalhadores” (Vaz, 2008, p.5);

- os sistemas tradicionais inovados, onde a participação do indivíduo na obtenção dos objetivos organizacionais se faz através da gestão por objetivos.

2. Problema

O problema que se pretende estudar é:

O Sistema de Compensações e Benefícios e verificar, a partir de factores do contexto e conteúdo do trabalho, qual o impacto destes sobre o nível de satisfação/motivação dos colaboradores e consequentemente no sucesso da organização.

3. Justificativa

Segundo (Buono 2000), um dos principais desafios no estudo do comportamento humano no ambiente de trabalho é compreender por que algumas pessoas se esforçam ao máximo no desenvolvimento das suas atividades, enquanto outras fazem apenas o mínimo necessário.

Deste modo, pretende-se contribuir e alargar o conhecimento sobre os determinantes da motivação dos funcionários para o aumento da produção e produtividade.

4. Organização do trabalho

Este trabalho está dividido em três capítulos. No primeiro capítulo será feita a revisão da literatura, onde serão descritos conceitos como motivação, tipos de motivação e sistemas de recompensa nas organizações.

O segundo capítulo desenvolverá toda a abordagem metodológica, desde os objetivos à caracterização do estudo e do tipo de amostra.

No terceiro capítulo serão apresentados, analisados e discutidos os resultados do estudo, que se inicia com a caracterização da amostra dos colaboradores e respetiva análise da motivação e sistema de recompensas e terminam com o estudo das chefias.

Capítulo 1 - Revisão da Literatura

Nos últimos anos a gestão de recursos humanos tem ganho prestígio e posição proeminentes nas estratégias organizacionais (Medeiros, 2014).

Questões como a motivação e a satisfação no trabalho do capital humano, têm sido alvo de estudo por diversos autores, por considerarem estes conceitos propulsores de vantagens competitivas.

A realidade confirma que a satisfação no trabalho é importante para a revitalização da motivação dos colaboradores nas organizações.

O conceito de satisfação no trabalho é constituído por um conjunto complexo de variáveis interdependentes: variáveis intrínsecas, relacionadas com o crescimento e desenvolvimento pessoal, e variáveis extrínsecas, associados à segurança no ambiente de trabalho. A motivação e a satisfação têm sido associadas a resultados organizacionais positivos, tais como: maior inovação, menor stress, maior empowerment, maior produtividade, crescimento organizacional, baixos níveis de absentismo e rotatividade e elevados níveis de motivação (Medeiros, 2014).

Segundo os autores (Sledge, Miles e Sambeek 2011), os elevados níveis de motivação têm sido considerados um resultado positivo da satisfação no trabalho.

Logo, o estudo da motivação e da satisfação, no contexto organizacional, é importante porque colaboradores motivados e satisfeitos geram: acréscimo dos níveis de eficiência e eficácia; resultados organizacionais positivos; clima e cultura organizacionais como propulsores de criatividade e cooperação entre equipas; inovação e redução de absentismo e rotatividade.

Neste sentido, foram estudados alguns temas relacionados com o comportamento humano no trabalho, entre eles: satisfação, motivação e sistema de compensações.

A satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente em relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspetos. Em termos simples, satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho, insatisfação é o quanto não gostam (Spector, 2006).

Segundo Siqueira (2010), por volta de 1912 surgiram os primeiros estudos que, indiretamente, abordavam a satisfação no trabalho a partir das pesquisas de Taylor que considerava o fator satisfação no trabalho ligado à questão da fadiga e ao salário, ambos interferindo na produtividade.

Judge, Robbins e Sobral (2011) referem-se a um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho. Para estes autores, as evidências sugerem que as variáveis determinantes para a satisfação no trabalho, são: um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas cooperantes.

A forma de ver a relação entre o homem e o seu trabalho nem sempre foi a mesma. Segundo Cordeiro (1979) divide-se em três grandes fases:

1. O homem existindo apenas como um recurso produtivo ao lado das matérias-primas e das máquinas, sem ser alvo de nenhuma consideração especial;
2. O homem como uma peça extremamente importante para o processo de produção, motivado pela busca da satisfação das suas necessidades materiais;
3. O homem como mais do que uma simples peça do processo produtivo, merecedor de considerações especiais, motivado não somente pela necessidade de satisfazer os seus desejos materiais, como também pela busca constante da satisfação das suas necessidades sociais e psicológicas.

1.1. Motivação

1.1.1. Breve história sobre a motivação

De acordo com Bergamini (1997), o interesse pela motivação humana pode ser observado já nas obras dos primeiros pensadores da Humanidade.

Quando se retrocede no tempo, descobre-se que já nas obras dos primeiros pensadores da Humanidade, representados pelos filósofos, havia a preocupação de explicar e conhecer o comportamento do ser humano. Tais inquietações podem ser consideradas como indícios de que, desde o tempo dos primeiros sábios, o interesse pela motivação humana e suas formas de manifestação realmente já existia, embora tenha aparecido sob outras denominações.

Apesar dessas inquietações, a preocupação com o comportamento humano no trabalho levou muito tempo até chegar às organizações. É Bergamini (1997) quem novamente afirma que antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob a forma de restrições financeiras ou até penalizações de ordem física.

Tendo em conta que as organizações existiam muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspeto motivacional do comportamento humano no trabalho é um facto bastante recente.

Foi somente durante a Revolução Industrial que vieram os investimentos cada vez mais pesados na produção, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais, os quais passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos (Bergamini, 1997). As punições foram deixadas de lado, porém permanecia o ambiente de medo nas empresas.

Segundo Marras (2007), os primeiros estudos da escola clássica sobre motivação datam do início do século XX. Frederick Taylor, em 1900, com a organização científica do trabalho iniciou a discussão sobre motivação, adotando a crença de que o dinheiro era o maior motivador. De acordo com ele, as pessoas eram levadas a trabalhar mais, apenas para obterem mais dinheiro e deveriam ser controladas para que o trabalho rendesse o máximo possível. Henri Fayol (1906) focava os seus estudos na unidade do comando, na autoridade e na responsabilidade, ele acreditava que as funções de gestão eram: prever, comandar, organizar, coordenar e controlar, sendo aplicáveis a todos os tipos de organização. A abordagem burocrática foi idealizada por Max Weber. Ele considerava que a burocracia era a forma mais eficiente de administração, porque operava numa base hierárquica, geralmente aceite sem estar sujeita a caprichos pessoais e com o aval de especialistas (Kwasnicka, 2003).

Por volta de 1930 com Elton Mayo, professor de Harvard, nasce a Escola das Relações Humanas. Mayo e a sua equipa estudaram o impacto das variações do ambiente de trabalho sobre a produtividade na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, Chicago. Descobriu-se que o grupo pesquisado aumentava a produtividade não em função da melhoria ou não das condições de trabalho, mas sim da atenção dada pelos seus superiores. Mayo concluiu que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho do que dos fatores emocionais ou comportamentais, contrariando assim a visão da administração científica de Taylor. Esse estudo ficou conhecido como «Efeito Hawthorne» (Milkovich, G, 2000).

Começava a era dos psicólogos e o estudo da administração, surgindo o que se denominou de Psicologia Industrial.

A Escola das Relações Humanas procura ir ao encontro das necessidades psicológicas e sociais dos colaboradores e aumentar a produtividade.

Com a abordagem da Escola das Relações Humanas, surgiram as teorias da motivação, nomeadamente a teoria bifactorial de Herzberg segundo a qual a motivação pode ser intrínseca e extrínseca (Camara, 2011).

O primeiro factor defende que a motivação está ligada ao que queremos da vida, é um conceito abstrato e tem sentido apenas individualmente. É algo endógeno, originado no interior dos indivíduos. Nesse sentido, estar motivado é sentir-se bem com aquilo que é realizado; o prazer é obtido na atividade. De acordo com esta teoria, a motivação não é um produto acabado, e sim um processo que se configura a cada momento, visto que nasce das necessidades interiores de cada um e estas se renovam e se alteram continuamente. Também de acordo com ela, não se pode afirmar que as organizações motivam os seus colaboradores. O que elas podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação, criar um clima em que as pessoas se sintam motivadas a empreender e fazer o necessário (Chiang & Birtch, 2006).

Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isto ou aquilo (Gagné & Deci, 2005). Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo fora.

Chiavenato (1995) considera que as pessoas são diferentes no que tange à motivação, pois as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento. Os valores sociais e as capacidades para atingir os objetivos também são diferentes. Para além disso, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Marras (2007) diz que cada indivíduo desenvolve forças motivacionais distintas em momentos diferentes e que essas forças afetam diretamente a maneira de encarar tanto o trabalho como as suas próprias vidas.

O segundo factor da Teoria de Herzberg diz respeito à motivação extrínseca, (Gagné & Deci 2005).que ao contrário da intrínseca, pressupõe que o comportamento humano pode ser planeado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. Para essas teorias, motivação é sinónimo de condicionamento (Bergamini, 1997). Ou seja, a motivação seria baseada em fatores externos, tais como uma recompensa ou uma forma de evitar um castigo.

A motivação extrínseca surge das consequências e dos incentivos ambientais (por exemplo, alimento, dinheiro). Em vez do indivíduo participar numa atividade com o propósito

de experimentar as satisfações inerentes que ela pode proporcionar (como ocorre no caso da motivação intrínseca), a motivação extrínseca surge de alguma consequência distinta da atividade em si (Deci et al., 1999; Morrell, 2011).

Estar motivado, nesta acepção, é estar condicionado ao resultado da tarefa realizada: o prazer não está na atividade, mas na respetiva consequência da atividade.

Independentemente das teorias, o que se deve ter em mente é que se trata de pessoas e o seu comportamento nem sempre é previsível. Intrínseca ou extrinsecamente, a verdadeira motivação só é efetivamente conseguida quando os colaboradores conseguem realizar as suas necessidades e os seus objetivos de vida, tanto dentro da empresa quanto fora dela.

1.1.2. A Motivação no Trabalho

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa.

O efetivo envolvimento no trabalho ocorre quando a pessoa percebe que o que ela procura, o que quer e o que precisa poderá ser atendido. Neste contexto os desafios servem como estímulo que impelem as novas ações, gerando dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos. Esta é a essência da motivação no ambiente de trabalho.

A motivação é um tema amplamente debatido e analisado no contexto empresarial. “É uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho” (Fonseca, 2009, p.8).

Definir o conceito de motivação não é tarefa fácil. A palavra motivação provém do latim *motivus*, que diz respeito a movimento e descreve o desejo de alcançar desempenhos elevados (Mann, 2006). Segundo o autor, a dificuldade reside na capacidade para identificar as necessidades específicas de cada indivíduo, no momento certo, e na capacidade para satisfazê-las, tendo em conta os constrangimentos do sistema e da organização.

De acordo com Maximiano (1997, p.267) “a palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover.” No seu “sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado ou estimulado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz.” Como tal, para

Chiavenato (2004, p.164) a “motivação refere-se às forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento.”

Kim (2006) sugere que a motivação está relacionada com o comportamento humano, com as suas causas ou razões e considera que estas diferem devido às necessidades individuais.

De acordo com Rocha (2007 p.77), definir o conceito de motivação no contexto de trabalho implica responder a questões como: “o que induz os indivíduos a agir de determinado modo? Quais os factores que os motivam? Por que razão pessoas diferentes reagem de forma distinta em situações semelhantes?”

Júnior e Oliveira (2009, p.4) defendem que a motivação “representa o conjunto de factores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo”. Estes autores sugerem que este é um processo meramente interior e psicológico. Contudo, a motivação é um fenómeno mais complexo, não puramente individual, mas que resulta da interacção entre os indivíduos e as variáveis situacionais (Rocha, 2007). Locke e Latham’s refletem esta interacção ao afirmar que o conceito de motivação se refere aos factores internos que incitam a ação e aos factores externos que podem atuar como estímulo para a ação (citados por Moynihan & Pandey, 2007).

Efetivamente “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 em que exerce esse trabalho” (Fonseca, 2009, p. 8).

O mesmo é defendido por Latham e Pinder (2005) que definem motivação como o processo psicológico que resulta da interacção entre o indivíduo e o ambiente.

Aliás, a motivação resulta de um conjunto de forças internas e externas que iniciam o comportamento de trabalho e determinam a sua forma, direção, intensidade e duração (Latham & Pinder, 2005; Fonseca, 2009).

Compreender a motivação humana é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países.

Quando um indivíduo se propõe a atingir um determinado objetivo pode não estar necessariamente motivado para o atingir. Por vezes, determinados comportamentos são justificados apenas para evitar uma punição e/ou obter uma recompensa. Nestes casos estão a ser movidos por um aspeto externo a si, ou seja, por um fator extrínseco que estimula esse comportamento.

Os fatores extrínsecos dizem respeito ao ambiente de trabalho e incluem os salários, os benefícios, as condições físicas de trabalho, a supervisão, as políticas e os procedimentos (Christensen, 2002). Contudo, os indivíduos também podem ser induzidos por impulsos internos ou fatores intrínsecos.

As atividades motivadas intrinsecamente são aquelas para as quais não há recompensa aparente para além da atividade em si mesma. A motivação intrínseca está associada a fatores como o contexto de trabalho, a realização pessoal, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e as possibilidades de progressão e crescimento (Christensen, 2002).

Para Wargborn (2008) este tipo de motivação ocorre devido a sentimentos positivos internos que são gerados por desempenhar bem a sua função.

Daniel e Metcalf (2005) consideram que os indivíduos podem ser motivados de forma intrínseca, extrínseca ou ainda por ambas e defendem que isso depende dos seguintes fatores:

1. Das características individuais (ex: personalidade, habilidades, valores, atitudes e necessidades);
2. Da natureza do trabalho;
3. Da natureza da organização (ex. a sua estrutura, a sua cultura e os sistemas de controlo de gestão de recursos humanos e de recompensas).

A grande questão que se coloca à gestão, seja ela pública ou privada, nos dias de hoje, é identificar a fórmula ideal para garantir um nível de motivação elevado e sustentável, procurando compatibilizar e otimizar a interação entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos seus funcionários. Neste âmbito, ganha particular relevância o estudo das principais teorias da motivação, de modo a melhor compreender a motivação dos recursos humanos.

Segundo Chiavenato o ciclo motivacional inicia-se com o surgimento de uma necessidade; esta é uma força dinâmica, que persiste e provoca comportamento. Sempre que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta

ao estado de equilíbrio anterior, que é a sua forma de ajustamento ao ambiente. Estas são as etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade.

Porém, no ciclo motivacional a necessidade nem sempre pode ser satisfeita. Pode ser frustrada, ou ainda pode ser compensada (ou seja, transferida para outro objeto, pessoa ou situação). No caso da frustração da necessidade, no ciclo motivacional, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade elabora uma barreira ou um obstáculo para a sua libertação. Quando não é encontrada a saída adequada, a tensão, reprimida no organismo, procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, apatia, tensão emocional, indiferença) seja por via fisiológica (tensão nervosa, insónia, repercussões cardíacas ou digestivas).

Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada. Isso acontece quando a satisfação de uma outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.

Quando a necessidade não é satisfeita, e não sucede nenhuma das situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira, a necessidade será transferida ou compensada. Logo, a satisfação de certas necessidades é temporal e passageira. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

Vários modelos teóricos procuram explicar a motivação em ambientes laborais. As principais teorias, devidas a Abraham Maslow e Frederick Herzberg, são descritas abaixo.

1.1.3. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow

De acordo com a teoria de Maslow, pode-se deduzir que o trabalho tem um papel importante para as pessoas, na medida em que aspetos psicossociais do trabalho favorecem ou dificultam a satisfação das necessidades humanas (Martinez & Paraguay, 2003). Também Ramasodi (2010) considera que as necessidades das pessoas vão desde o nível básico até ao nível mais elevado, estando presentes dentro de cada ser humano numa hierarquia que vai desde as necessidades fisiológicas, até às de autorrealização. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem sobre os indivíduos, levando-os à ação. Para que haja ação ou reação, é necessária a presença de um estímulo, externo ou proveniente do próprio organismo. O ciclo motivacional quando não se concretiza, sobrevém a frustração do indivíduo, que poderá assumir, segundo Serrano (2000), várias atitudes:

1. Comportamento ilógico ou sem normalidade;
2. Agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida;
3. Nervosismo, insónia, distúrbios circulatórios/digestivos;
4. Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;
5. Passividade, moral baixa, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc.

É importante ressaltar que não há como impor a motivação, pois ela está ligada ao desejo de transmitir um impacto positivo. Pelas conquistas individuais de cada colaborador, a organização pode alcançar a sua finalidade e transformar a motivação individual em fonte de motivação coletiva, garantindo assim um bom desempenho da organização e um maior comprometimento dos colaboradores.

Para atingir um objetivo é necessária a existência de uma motivação - um motivo para entrar em ação. Um reconhecimento, uma palavra de apoio ou uma promoção são formas de motivação muito importantes. O estabelecimento de metas, a definição de estratégias de atuação e a sua operacionalização são condição necessária para a obtenção de sucesso.

Um dos maiores desafios do gestor é motivar as pessoas e fazer com que elas se sintam comprometidas com o seu trabalho na organização.

A integração dos colaboradores nas organizações e a produtividade são desafios difíceis e até impossíveis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira significativa em todas as partes do mundo.

As pessoas são de fundamental importância, pois é através delas que o gestor consegue atingir os objetivos da sua área. Assim, a função do gestor consiste em dirigir a aplicação dos recursos humanos e materiais por meio de unidades estruturadas, atuantes e capazes de atingirem os seus objetivos, bem como proporcionar satisfação aos que trabalham, mantendo-os com moral elevada e realizados.

O emprego dos meios motivadores não pode ser visto como medida padrão, aplicável em qualquer circunstância e indivíduo, independentemente da sua cultura ou posição, dentro da escala hierárquica de uma organização. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, e por isso produzem diversos padrões de comportamento. Robins (2005, p.178) refere que:

“Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isso, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isso vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso,

planeie as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho.”

A gestão da motivação é obtida deverá levar em linha de conta a diversidade dos funcionários que têm ideias, objetivos, anseios e preocupações diferentes. Cabe ao gestor empregar os factores motivacionais adequados à realidade e às necessidades individuais de cada pessoa.

Para Chiavenato (2004, p.64), “existem três premissas que explicam o comportamento humano: o comportamento é causado por estímulos internos e externos; o comportamento é motivado; o comportamento é orientado para objectivos.”

De acordo com Chiavenato (2004), a gestão de pessoas baseia-se no facto de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem: da forma como estão organizadas, estimuladas e capacitadas; da autonomia de que dispõem para tomar decisões, possibilitando uma maior flexibilidade e uma reacção mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

Por natureza, o ser humano raramente atinge um estado de plena satisfação. Quando satisfaz uma necessidade, logo outra surge, levando-o novamente à acção devido à natureza instável da motivação.

1.1.4. O papel da liderança na motivação

A liderança é um dos principais factores de vantagem competitiva, vista como o processo de influenciar as actividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação.

Para Robins (2005, p. 258), “liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Para este autor, a função do gestor é a de motivar o colaborador – os colaboradores têm necessidades diferentes e portanto, não devem ser tratados da mesma forma. Para obter elevados desempenhos o gestor tem de estabelecer metas e fornecer *feedback* sobre o progresso dos colaboradores. Os colaboradores devem participar das decisões que os afetem, pois isto promove a motivação e aumenta a produtividade.

A liderança tem de ser dinâmica, variando conforme a maturidade dos colaboradores e a sua experiência. Deve-se saber motivar - oferecer algo interessante como resposta a um comportamento adequado que, inclusive, reforce a frequência deste.

São atributos de um líder constituir a própria equipa de trabalho, analisar e planear as tarefas, motivar o pessoal, monitorizar desempenhos e recompensar a eficiência. Por outras palavras, a liderança deve estar sempre focada nos objetivos a alcançar, orientando o pessoal para a ação, com autoconfiança e habilidade. Deve ainda focar-se na criatividade, inovação, flexibilidade e no relacionamento humano.

Para Robbins (2005), o desempenho depende da habilidade de interagir eficazmente com colegas e chefias. Alguns funcionários possuem excelentes competências interpessoais; outros precisam de formação para melhorá-las. Isso inclui aprender a ouvir, comunicar ideias de maneira mais clara e a ser um membro mais eficaz na equipa.

Segundo o mesmo autor “a visão de uma alta necessidade de realização que age como um motivador interno pressupõe duas características culturais: a disposição para enfrentar um grau moderado de riscos e a preocupação com o desempenho” (Robbins, 2005, p.238).

Neste contexto, enfrentar riscos, ser persistente para alcançar objetivos desafiantes, ter coragem e ética, fazer com que os recursos humanos da organização se desenvolvam, auxiliar as pessoas consciencializando-as da nova realidade organizacional e impulsioná-las para que procurem transformações que agreguem valor à organização, são algumas das muitas responsabilidades do líder de hoje.

Não raras vezes, a motivação profissional advém das relações de trabalho com os líderes, ou seja, estes devem exercer uma competência prática, efetuando as ações de liderança, tornando-as credíveis aos olhos dos seus colaboradores. A organização deve contar com líderes capazes em todos os níveis, com perfil adequado, capacitados e com habilidades para motivar e envolver as equipas.

Esta motivação, ainda que complexa, é inerente ao ser humano, devendo ser cultivada por uma compreensão profunda a respeito das características naturais de existência. Os líderes e não somente chefes, localizados estrategicamente, são fundamentais neste processo, pois eles atuam como facilitadores que percebem as individualidades dos seus colaboradores, canalizando-as em prol da equipa, que, por sua vez, dirige a sua energia partilhada para a organização como um todo.

Ao lado do exercício pessoal da liderança, a organização precisa desenvolver um sistema capaz de manter o envolvimento das pessoas na causa da organização. Critérios e procedimentos devem ser definidos para orientar a tomada de decisão e a comunicação. As ações da administração e dos demais líderes deve conduzir ao equilíbrio e à harmonia no

relacionamento com todas as partes interessadas, de forma a conseguir o envolvimento de todos para concretizar a visão da organização.

O real significado da liderança envolve não apenas a eficiência de gestão, mas também a sua eficácia frente às mudanças no ambiente de trabalho. Assim, constituir a própria equipa de trabalho, analisar e planear as tarefas, motivar o pessoal, fazer o controlo e acompanhamento sistemático do desempenho dos colaboradores e recompensar a eficiência são atributos da liderança.

1.2. Sistemas de recompensas nas organizações

A gestão dos sistemas de recompensas, segundo Bilhim (citado em Camara, 2006), constitui um desafio muito importante da gestão dos recursos humanos no século XXI. Os tempos mudaram e as organizações já não podem gerir as recompensas dos trabalhadores de forma isolada, pelo que devem ser integradas e alinhadas com o negócio e com a estratégia da empresa. Um sistema de recompensas corretamente concebido é essencial para atingir níveis mais altos de eficiência e eficácia.

Segundo Decenzo e Robbins (2001) habitualmente as pessoas, antes de se comprometerem com alguma tarefa/função preocupam-se com o benefício que irão obter através do seu esforço.

Cohen e Gattiker (1994) consideram que as recompensas são fatores sobre os quais a organização tem um controlo aparente e pode, portanto, atribuir de forma distinta aos empregados que contribuem mais para atingir as metas organizacionais.

Segundo Armstrong (2009), a gestão de recompensas está relacionada com a formulação e implementação de estratégias e políticas, a fim de recompensar as pessoas de uma forma justa, equitativa e em consonância com o seu valor para a organização. Trata-se do desenvolvimento de estratégias de recompensas que visam atender às necessidades tanto da organização como dos seus *stakeholders*. As recompensas podem ser consideradas como a expressão fundamental na relação com o emprego.

Conforme referem Cunha et al (2010), a evolução do entendimento em relação aos sistemas de recompensas tem sido conduzida no sentido de criar nas pessoas um sentimento de justiça, relativamente ao que recebem, que as comprometa com a organização e eleve o seu desempenho. A compensação corresponde à retribuição que o trabalhador recebe pela sua atividade na organização, mas representa também um símbolo de estatuto, um determinado estilo de vida, um elemento de diferenciação social e um fator político. Desta forma, para

compreender a satisfação dos colaboradores quanto às suas recompensas, é necessário compreender a complexidade dos sistemas de recompensas face às crescentes exigências que se lhes colocam.

Numa análise recentemente realizada por Judge et al (2010), com o objetivo de aprofundar a relação entre as recompensas e a satisfação dos colaboradores, constatou-se a existência de uma relação muito fraca entre a recompensa monetária e a satisfação das pessoas com o trabalho, o que contraria, de certo modo, a ideia generalizada de que o dinheiro é o principal fator condicionante da satisfação dos colaboradores com o seu trabalho.

Depois de fazer algumas referências aos sistemas de recompensas nas organizações onde as mesmas devem ser alinhadas com a estratégia da empresa, mas tendo em conta que as pessoas procuram ser recompensadas pelo seu esforço no trabalho passamos a referenciar o conceito e objetivos das recompensas.

1.2.1. Sistemas de recompensas - conceito e objetivos

De acordo com Camara, Guerra e Rodrigues (2010) os sistemas de recompensas são um conjunto de contrapartidas materiais e imateriais alinhadas com a estratégia da empresa que esta atribui aos colaboradores, em função da qualidade do seu desempenho e do seu contributo ao longo do tempo para o desenvolvimento da organização. O objetivo principal de um sistema de recompensas é reforçar a motivação dos colaboradores e a sua identificação com os objetivos da empresa.

Segundo Camara et al (2010) qualquer sistema de recompensas deve conter um conjunto de elementos-chave:

- Alinhamento com a estratégia da empresa – recompensar as atitudes, o comportamento e as competências dos colaboradores de acordo com o seu contributo para os resultados organizacionais
- A natureza material e imaterial dos seus componentes – , os sistemas de recompensas não se devem limitar-se a recompensas de carácter material, mas incluir outras, de natureza imaterial, importantes na atração, retenção e motivação dos colaboradores.
- A coerência dos seus componentes – as componentes do sistema de compensações devem ser definidas e implementadas de forma a que se reforcem mutuamente.

- A ligação do desempenho às recompensas – a compensação deve ser atribuída de acordo com o desempenho e o contributo, individual e da equipa, para os resultados da organização.
- O reforço da motivação e produtividade dos colaboradores – o sistema de compensações deve contribuir para o reforço da motivação dos colaboradores, e conseqüentemente para o aumento da sua produtividade.

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, p.60) não se limitam a definir o sistema de recompensas como um conjunto de princípios e directrizes que a empresa utiliza relativamente às compensações dos seus colaboradores, em contrapartida do trabalho realizado, mas referem também a importância da equidade interna e externa e da individualização dos salários, através da utilização de factores de mérito individual.

Para estes autores, o desenho de um sistema de recompensas contribui para alcançar diferentes objetivos, nomeadamente:

- Contribuição para a definição e reforço da cultura da empresa, valorizando o tipo de competências mais importantes para a empresa;
- Atração e retenção dos colaboradores mais competentes;
- Aumento da motivação e da produtividade dos colaboradores – ligação entre as recompensas e a qualidade do trabalho desempenhado;
- Reforço do papel e do estatuto de cada um dos níveis hierárquicos da empresa – sistema reflete a distinção entre os distintos níveis hierárquicos.

Para que uma organização possa alcançar a sua missão específica deverá atrair e contratar pessoas com determinados conhecimentos, qualificações, aptidões e comportamentos e implementar um sistema de recompensas que vá ao encontro das suas exigências e necessidades. (Henderson, 2003).

Por seu turno, Camara et al (2010, p.491), enunciam como objetivos de qualquer sistema de recompensas ser percebido como justo, atrair e reter os colaboradores mais competentes, e ser financeiramente sustentável.

Garantir a percepção de justiça de um sistema de compensações não é uma tarefa simples, e requer instrumentos e técnicas (por ex., sistemas de avaliação de desempenho) que garantam a transparência do sistema.

O sistema de recompensas é um elemento importante na atração de candidatos qualificados. O que permite reter e motivar os trabalhadores mais competentes não é somente

um emprego com remuneração adequada, mas também um que lhes permita uma realização pessoal e profissional (Camara et al, 2010).

Segundo Caetano e Vala (2007, p.140) “o sistema de recompensas pode ser considerado como um conjunto de dispositivos criado pela organização para retribuir as contribuições dos seus elementos”. Deste modo, ao reforçar determinadas formas de agir, as recompensas constituem o mecanismo de validação da consonância entre os comportamentos dos indivíduos e a cultura organizacional desejada.

Armstrong (2009) coloca o enfoque do sistema de recompensas no que a empresa valoriza e quer pagar, recompensando as pessoas com base no valor criado. Deve ainda contribuir para os comportamentos e resultados adequados, desenvolver uma cultura de desempenho, motivar as pessoas e obter o seu compromisso. Finalmente, deverá ainda contribuir para a atração e retenção das pessoas chave.

O salário é a contrapartida material e imaterial pelo trabalho prestado. A relação entre o trabalho, o desempenho e o salário tem sido um tema muito problematizado e discutido ao longo das últimas décadas. No entanto, os trabalhadores continuam a ser vistos como pessoas que não têm particular prazer em trabalhar, e só trabalham por dinheiro (Matsumura & Kobayashi, 2008).

No entanto, grande parte dos colaboradores considera que trabalhar é muito mais do que fazer algo em troca do dinheiro que se recebe. Mais do que dinheiro os colaboradores necessitam de outro tipo de incentivos, como por ex. *feedback*, para aumentar o seu desempenho (Pinto 2011). O clima organizacional, a identificação com a empresa e a sua estratégia são fatores que também têm influência no desempenho dos colaboradores (Brett, Cron e Slocum 1995), tal como a percepção de justiça face às recompensas (Silva 2008).

Becker (1998, citado por Silva, 2008) reforça a ideia de que o valor monetário “não é tudo”, mas apenas uma parte do sistema de compensações. O envolvimento dos colaboradores em práticas de negociação e tomada de decisão, a preocupação com a comunicação, a transparência e o trabalho em grupo são também componentes importantes.

Hipólito (2004, p.4) defende uma tese ainda mais abrangente e considera como recompensas “tudo aquilo que pode ser oferecido aos profissionais em troca do seu trabalho, independentemente de ser de carácter financeiro ou não.”

Assim, fatores como promoções, oportunidades de desenvolvimento e incentivos obtidos através do trabalho realizado ou em função dos seus resultados, podem ser vistos como formas de recompensa. Já o termo de remuneração considera apenas aquelas

retribuições relacionadas com recursos financeiros. São exemplos os salários, os incentivos e qualquer forma de pagamento centrado em aspetos pecuniários.

1.2.2. Os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz

Um dos pressupostos de um sistema de recompensas bem estruturado é atingir os objectivos para os quais foi concebido, nomeadamente, atrair, reter e desenvolver as pessoas com o perfil de competências que a empresa pretende (Camara et al, 2010, p.526).

O sistema de recompensas pode ter por base salários fixos, atribuídos de acordo com a função, ou salários variáveis, que são constituídos por uma recompensa base (salário), incentivos salariais, (ligados ao desempenho individual ou em grupo) e benefícios, que segundo Milkovick e Boudreau (2000) representam os aspetos indiretos da remuneração. Os salários variáveis tendem a adaptar-se mais às expectativas, desejos e necessidades de cada colaborador. Quando comparados com os de outras organizações os sistemas salariais devem ser competitivos (Bowditch e Buono 2000). Não só a competitividade e a equidade salarial externa são de extrema importância para que um sistema salarial seja percebido como justo e eficaz, mas também a equidade interna, como refere Dutra (2002, p.172) “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 inadequação da recompensa em relação ao mercado é percebida pelos colaboradores como menos injusta do que a inequidade interna, assim as empresas tendem a ter maior preocupação com os padrões de equidade interna em detrimento dos padrões de equidade externa (Dutra, 2002).

A percepção de que os salários são justos tem impacto no comprometimento dos trabalhadores nas empresas.

1.2.3. Alinhamento das recompensas com os objetivos estratégicos da empresa

As relações entre o planeamento estratégico e os sistemas de recompensas materializam-se no facto de que, uma vez desenhado o plano estratégico, a organização deve concentrar-se no tipo de recursos humanos, clima e comportamentos que são necessários para o tornar eficaz. É necessário desenvolver um sistema de recompensas que atraia pessoas com o perfil desejado, que premeie o desempenho adequado, que crie um clima de reforço dos

objetivos e que não descure a estrutura que os suporta (Edward Lawler, 1989, citado por Camara, 2006, p.74).

O alinhamento entre os objetivos da organização e as recompensas dos colaboradores, constitui um ponto fulcral no contributo do trabalhador para a prossecução dos objetivos organizacionais (Camara, 2006).

Em suma, se não existir a preocupação de assegurar que às recompensas previstas correspondem apenas os desempenhos alinhados com a estratégia organizacional, pode acontecer que os resultados individuais não estejam em consonância com os objetivos organizacionais. (Camara, 2006).

O sistema de remunerações deve ser eficiente, transparente e tratar com objetividade os colaboradores. A necessidade de encontrar maneiras mais sofisticadas e criativas para reforçar o vínculo entre as empresas e os seus colaboradores tem levado ao aparecimento de uma maior diversidade de tipos de remuneração (Wood, Júnior e Picarelli Filho 1996, p.40).

Os sistemas de recompensas das organizações têm como objetivo contribuir para a satisfação e motivação do capital humano.

O sistema de compensações elaborado e gerido estrategicamente garante a sobrevivência das empresas num mercado competitivo, pois fortalece a cultura das empresas, atraindo, retendo e desenvolvendo os trabalhadores de elevado potencial.

1.2.4. Estrutura do sistema de recompensas

A necessidade de competitividade das empresas alterou a lógica dos sistemas de recompensas que passaram a privilegiar as vantagens que os trabalhadores trazem para o negócio e a sua relevância para o sucesso do mesmo (Bowen, 2000).

Podem-se referir vários tipos de opções para recompensar colaboradores:

recompensas baseadas no cargo ou, nas competências; no desempenho ou na antiguidade/senioridade. A opção por remunerar o cargo ou as competências depende do tipo de clima organizacional ou do nível de motivação que produz, pois em vez de as pessoas serem recompensadas por serem promovidas ou ascenderem na hierarquia, são recompensados por adquirirem novas competências e desenvolverem-se em termos profissionais e pessoais. Vantagem de remunerar o cargo é garantir que o nível salarial deste não diverge significativamente da prática do mercado. Em relação a recompensar o desempenho ou antiguidade/senioridade, as decisões tomadas acerca do que se pretende

recompensar devem ser bem ponderadas, tendo em conta os objetivos estratégicos globais do negócio (Camara 2006).

Sibson (1990, citado por Camara, 2006, p.100) apresenta o interessante argumento de que “uma das principais razões porque as Empresas recompensam em função do desempenho, é porque essas recompensas, no fundo, não têm custo nenhum para elas”.

Contudo, apesar da originalidade do argumento, o aumento de produtividade depende do investimento em formação e/ou equipamentos. Sobre a análise dos sistemas baseados na antiguidade/senioridade, Camara (2006) refere que embora sobrevivam em algumas empresas, constituem um paradigma ultrapassado e estão condenados a desaparecer. Estes sistemas remuneram e diferenciam os empregados essencialmente em função da lealdade demonstrada.

Os sistemas de recompensas podem ainda ser centralizados ou descentralizados. A gestão centralizada de um sistema de recompensas está muito ligada à ideia de manutenção da equidade na empresa.

A principal vantagem dos sistemas salariais centralizados consiste em assegurar que todas as revisões de salários, benefícios ou símbolos de estatuto são analisados por um conjunto de peritos, que asseguram a homogeneidade de soluções para toda a empresa, o que permite garantir um clima organizacional positivo, uma perceção de equidade interna e a convicção de que a empresa adota princípios que pretendem salvaguardar os interesses dos colaboradores.

Como desvantagem, a gestão centralizada pode criar uma certa rigidez e burocratização no sistema e impedir a possibilidade do gestor de linha poder atribuir uma qualquer recompensa.

Se as empresas adoptarem uma gestão descentralizada do sistema de recompensas, isto significa que se estabeleceu um conjunto de instrumentos e regras básicas para a sua aplicação, dando autonomia aos gestores de linha para as aplicarem, mas tendo sempre em consideração a situação e características concretas da sua unidade de negócios.

Esta estratégia permite maior flexibilidade e inovação na aplicação do sistema, levando-o a ajustar-se às situações pontuais e às necessidades do negócio.

A principal desvantagem do sistema de gestão descentralizada é poder gerar práticas diferenciadas nos diversos setores, levando á falta de equidade, devido ao fato de uns gestores serem mais liberais do que outros ou terem parâmetros de desempenho mais ou menos exigentes. A opção da empresa por um sistema salarial estará estreitamente ligada à natureza

do seu negócio e à vantagem de conceder maior grau de autonomia às unidades de negócio locais.

Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico: normalmente não existe uma decisão formal da empresa no sentido de pretender ter um sistema de recompensas igualitário ou mais hierarquizado.

A hierarquização do sistema de recompensas só ocorre porque é mais consistente com a forma como a organização é gerida.

Este sistema estabelece uma estreita relação entre o montante de remuneração, a posição que os empregados têm na estrutura organizacional e reforça a noção de estatuto. Esta política tem um efeito de reforço das relações de poder e cria um clima de diferenciação de estatutos e de níveis de poder.

No sistema igualitário a diferenciação das recompensas e símbolos de estatuto são atenuados e os empregados poderão ter remunerações elevadas, através da progressão na carreira técnica, à medida que vão adquirindo maior experiência e mais competências. Isto produz ainda um clima organizacional que estimula a tomada de decisão, com base nos conhecimentos técnicos, em vez do poder hierárquico.

Este sistema assegura maior sucesso na retenção de empregados de elevado potencial, uma vez que tende a dar-lhes, num espaço de tempo mais curto, maior peso efetivo na organização e maior capacidade de decisão, o que incentiva a criatividade e autonomia de trabalho.

Em síntese e após a análise detalhada das várias opções estruturais dos sistemas de recompensas, pode-se estabelecer uma ligação entre a estratégia da empresa, a sua estrutura organizacional e o tipo de sistema de recompensas.

1.2.5. Recompensas intrínsecas

As recompensas intrínsecas são mais intangíveis e envolvem a estima de outras pessoas, ou o interesse que um trabalho possa despertar numa pessoa (Bowditch e Buono, 2000), decorrem do trabalho realizado, da sua própria natureza, do sentido de realização pessoal do colaborador (Camara et al 2010, p.497) e do reconhecimento das dimensões comportamentais (satisfação de necessidades de autoestima e autorrealização) (Sousa et al 2006, p.108).

No entender de Vroom (1997), as recompensas intrínsecas resultam da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pela sua conclusão ou uma sensação de poder.

Este tipo de recompensas refere-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas, às possibilidades de crescimento profissional e pessoal, reconhecimento e satisfação com o ambiente de trabalho. Permitem uma maior aproximação entre o indivíduo e a organização, dando sentido e importância ao trabalho e permitindo manter uma relação mutuamente vantajosa.

Na mesma linha de raciocínio, Jessen (2010, p.4) afirma que as recompensas intrínsecas referem-se às características inerentes do trabalho e às características associadas com a tarefa em si, por exemplo, a capacidade de conferir aos trabalhadores um sentimento de conquista, responsabilidade, interesse ou realização.

Segundo Camara (2006, p.110), as recompensas intrínsecas estão intimamente ligadas ao trabalho em si mesmo, como por exemplo: a responsabilidade, autonomia, desenvolvimento pessoal, e progressão na carreira. Estas recompensas geram motivação e satisfação e criam a identificação entre o empregado e a empresa, dando sentido e importância a uma relação de trabalho duradoura e mutuamente proveitosa.

Os tipos de recompensas intrínsecas são muito diversificados porque estão muito ligados à cultura da empresa, aos seus valores e princípios, no entanto, existem um conjunto de recompensas intrínsecas que são consideradas as mais relevantes, designadamente: os mecanismos de reconhecimento, o desenho funcional, a autonomia e responsabilidade, as oportunidades de desenvolvimento profissional, o envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa, o clima organizacional e o estilo de gestão (Camara et al, 2010).

O reconhecimento é um fator que promove a motivação dos colaboradores e consiste em distinguir e premiar atuações e comportamentos que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais. O reconhecimento promove também o reforço positivo, pois dá ao colaborador visibilidade dentro da empresa e prestígio entre os colegas de trabalho. Os mecanismos de reconhecimento devem ser eficazes, prestigiados e credibilizados devem ser adequadamente divulgados e terem regras claras e objetivas; ter uma carga simbólica e visibilidade dentro da empresa, ser direccionados a todos os colaboradores da empresa.

O desenho funcional é uma componente importante do sistema de recompensas pois dá ao colaborador a possibilidade de participar no processo de decisão nas tarefas que ele

executa diariamente, a organização do trabalho em equipa, que facilita a troca de ideias e que permite um clima de cooperação; e proporciona às pessoas um trabalho desafiante.

Relativamente à recompensa intrínseca “autonomia e responsabilidade”, pode-se definir autonomia como a liberdade de ação que um colaborador tem para tomar decisões na realização da sua tarefa. É de referir que a autonomia está ligada à responsabilidade de prestar contas pelos resultados da sua ação. A autonomia e responsabilidade atribuídas a um colaborador contribuem de forma eficaz para o desenvolvimento profissional do mesmo. O desenvolvimento profissional resulta do fato de as pessoas, quererem aprender coisas novas e aperfeiçoar os seus conhecimentos. Para isso é necessário que as empresas invistam em formação.

É importante ter em consideração que as oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional fazem parte do sistema de recompensas e devem ser geridas de forma a assegurar o alinhamento entre os interesses da empresa e as aspirações individuais.

A participação dos trabalhadores na definição dos objetivos estratégicos das empresas promove a motivação dos mesmos, uma vez que estes passam a ter um papel mais ativo. Por sua vez, a definição de estratégias também deve envolver a participação dos colaboradores e não se circunscrever apenas à administração que depois a passa para os diversos níveis hierárquicos que são responsáveis pela sua implementação. Por isso a iniciativa estratégica dos dirigentes de topo deve ser analisada e debatida, num processo em cascata, nos diversos níveis da organização. Este processo de partilha e incorporação de *feedback* permite o enriquecimento das soluções a adotar; a eliminação da resistência à mudança; a oportunidade de desenvolvimento; o reforço do sentido de pertença à organização e evita tomadas de decisão desalinhadas ou contraditórias.

Relativamente às recompensas intrínsecas - clima organizacional e estilo de gestão. O clima organizacional é mais fácil de diagnosticar, dado que este está intimamente ligado com a cultura da empresa (Camara, 2006).

O clima é responsável pela maneira de ser e de estar da empresa, confere-lhe uma identidade própria e determina o modo como ela se relaciona com os seus colaboradores e o com o exterior (como, por exemplo, clientes, fornecedores e entidades oficiais).

O clima organizacional decorre da cultura da empresa, do aproveitamento das competências individuais, da descentralização dos recursos humanos, da necessidade de autodisciplina, da tolerância ao erro e da assunção dos riscos.

Quanto ao estilo de gestão, o mesmo resulta das relações que se estabelecem na estrutura organizacional, comportando quatro tipos fundamentais, tipificados: igualitário; paternalista; participativo e autoritário.

Segundo Camara (2006), o estilo igualitário caracteriza-se pelo fato das distâncias hierárquicas se anularem. A organização é composta por pares, com idêntico estatuto, podendo a liderança ser mesmo rotativa.

No estilo paternalista, o tipo de cultura da empresa caracteriza-se por um distanciamento hierárquico entre a cúpula e a base da organização, dando enfoque à figura do “patrão” (ou presidente da empresa).

O estilo participativo assenta na gestão por objetivos, onde os mesmos são partilhados e entendidos por todos, ou seja, há um envolvimento das pessoas na definição dos objetivos estratégicos da empresa.

Por fim, temos o estilo autoritário caracterizado essencialmente pelo fato de a gestão da empresa estar mais preocupada com os resultados e com o lucro, do que com as pessoas que nela trabalham.

Ainda para Camara (2006) o estilo de gestão de que resulta em grande parte o clima organizacional é um forte indicador motivacional para os empregados. No entanto, o estilo participativo e, em certos casos, o estilo igualitário são os que melhor conseguem preencher o fator motivacional.

1.2.6. Recompensas extrínsecas

Vroom (1997) define recompensas extrínsecas como aquelas que são concebidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios e/ou promoções, ou ainda pelos supervisores e colegas de trabalho, sob a forma de reconhecimento.

Davis e Newstrom (1998) afirmam que o dinheiro é essencialmente uma recompensa extrínseca, podendo ser aplicada facilmente através de programas de alterações de comportamento.

No entanto, apresenta todas as limitações dos benefícios extrínsecos. Por exemplo, a satisfação pessoal gerada por um trabalho bem executado representa um fator motivador para muitas pessoas. Em contraste, as recompensas económicas não conseguem fornecer todas as recompensas necessárias para satisfazer o indivíduo.

Para Jessen (2010, p.4) as recompensas extrínsecas referem-se geralmente às características do trabalho, mas são externas às próprias tarefas, pois fornecem benefícios e recompensas.

Segundo Camara (2006) as recompensas extrínsecas podem assumir quatro formas: salários, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto.

i) Salários

Camara (2006, p.155) define salário como sendo “o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho.” Refere ainda que analisando esta definição podemos identificar três requisitos a que o salário deve obedecer:

1. Ser uma contrapartida do trabalho prestado;
2. Ter um carácter regular e periódico;
3. Ser pago em dinheiro ou em espécie.

O primeiro requisito implica que o salário tenha como base uma relação de trabalho subordinado, podendo o montante do salário variar em função da contribuição dada pelo empregado em relação aos resultados, ou em função da qualidade do seu trabalho.

Quanto ao segundo requisito, embora a prática de mercado aponte para o pagamento mensal do salário, isso não significa que não se convencie uma periodicidade diferente (ao dia ou à semana, por exemplo). Por outro lado, quando o salário tem uma componente variável pode ser pago com uma periodicidade diferente da do salário base.

No que se refere ao terceiro requisito o salário pode ser satisfeito em dinheiro ou em espécie. O pagamento em espécie consiste no fornecimento de bens ou serviços como componente salarial. Esta modalidade, hoje em dia, não tem quase nenhuma expressão prática, sendo os salários usualmente pagos em dinheiro.

O conceito de salário comporta duas espécies: salário fixo e salário variável. O salário fixo é composto pelo salário base que o empregado recebe, acrescido das prestações regulares ou periódicas que auferir, em razão da prestação desse trabalho. O salário variável tem uma natureza diferente, uma vez que não está, à partida, garantida a sua atribuição, pois está dependente do empregado atingir determinados resultados de negócio.

Camara (2006, p.157) define salário variável como o “quantitativo que o trabalhador receberá, se conseguir atingir um conjunto de objectivos previamente fixados e quantificados.”

ii) Incentivos

Segundo Camara (2006, p.162) “os incentivos são componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o alcance ou superação de um conjunto de objectivos previamente fixados, por acordo entre a Empresa e o empregado.”

Deste modo, os incentivos têm subjacentes três objetivos:

1. Associar o nível de recompensas com o nível de desempenho do empregado e com os resultados do negócio;
2. Estimular comportamentos e atuações e alinhá-los com os objetivos do negócio da empresa;
3. Assegurar a retenção de pessoas chave dentro da organização, reconhecendo a sua contribuição para os resultados obtidos e reforçando a sua identificação e compromisso com o projeto da empresa.

No entanto, para que estes fatores sejam eficazes e atinjam os objetivos para os quais foram concebidos, é necessário estabelecer um contrato psicológico de desempenho, entre a empresa e o colaborador, que assegure o compromisso deste para com os objetivos que negociou e acordou com o seu superior hierárquico (Camara, 2006).

iii) Benefícios

Tendo em consideração a variedade e as características que apresentam pode tornar-se complexo definir o conceito de benefícios. No entanto, todos eles têm traços em comum, a saber: são uma componente da retribuição; regra geral são pagos em espécie, ou seja, em bens ou serviços, não sendo usual o seu pagamento em dinheiro; destinam-se a satisfazer necessidades de curto ou de longo prazo; por norma, cobrem riscos que não relacionados diretamente com a prestação de trabalho; e visam dar resposta a necessidades de carácter social, designadamente primárias ou de segurança, dos colaboradores da empresa.

Tendo por base as características anteriormente referidas, Camara (2006, p.200) define benefícios como sendo “uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou espécie, a curto ou a longo prazo e visando dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados de uma Empresa.”

Devido á globalização, à cada vez mais feroz competitividade, e aos desafios que se colocam às organizações, estas precisam de encontrar mecanismos cada vez mais eficazes de motivar os trabalhadores, por isso, a motivação e a forma de a alcançar tornaram-se fatores estratégicos. As empresas precisam atrair os trabalhadores mais criativos, saber comprometê-

los com os objectivos da empresa e de motivá-los para o alcance dos mesmos. Tanto a motivação intrínseca como a extrínseca são importantes e são utilizadas como ferramenta estratégica para o alcance dos objectivos. Uma gestão inovadora dos Recursos Humanos preocupa-se com a motivação, formação dos colaboradores, planeamento de sistemas salariais, carreiras, progressão, aprendizagem e qualidade de vida, o que influencia positivamente a motivação humana e o desempenho no trabalho. (Lima, 2011)

Capítulo 2 – Abordagem Metodológica

2.1. Objetivos

Como foi previamente definido na introdução, este trabalho pretende estudar os níveis de motivação extrínseca e intrínseca dos trabalhadores do Porto de Sines com o sistema de compensações.

Foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Compreender o nível de motivação extrínseca dos colaboradores;
- Compreender o nível de motivação intrínseca dos colaboradores;
- Compreender o nível de motivação com o sistema de recompensas global.

2.2. Metodologia

A abordagem metodológica escolhida foi a pesquisa bibliográfica para definir conceitos e fazer o enquadramento teórico, de seguida procedeu-se a um estudo de caso de carácter exploratório, utilizando o inquérito por questionário como ferramenta.

Segundo Yin (2009), o estudo de caso contribui para a compreensão de um determinado fenómeno, quer seja individual, organizacional, social ou político.

O mesmo autor define o estudo de caso como sendo uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, preservando as características holísticas e significativas, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Devido às suas limitações, particularmente a dificuldade de generalizar os resultados, os estudos de caso devem incluir diversas fontes de dados e métodos de investigação quantitativa e/ou qualitativa, para conseguir responder às questões «como» e «porquê» de um determinado fenómeno atual. Contudo o método deve ser escolhido de acordo com o objetivo proposto (Yin, 2009).

Neste caso, foi utilizado método quantitativo, pois pretende-se estudar os níveis de motivação intrínseca e extrínseca dos colaboradores na organização. Este método permite a utilização de técnicas estatísticas que garantem uma maior precisão dos resultados.

Assim, o método escolhido foi o inquérito por questionário, que, segundo (Sousa e Baptista 2011), permite recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes e comportamentos, sendo esta amostra representativa de uma população.

Os questionários podem ser abertos, fechados ou mistos. Os primeiros possuem respostas abertas, pelo que a sua interpretação é bastante complexa pela variedade de respostas possíveis. Os questionários fechados são objetivos e de resposta direta, sendo por isso o seu tratamento facilitado. Os questionários mistos apresentam questões abertas e fechadas.

Neste caso foram utilizados questionários fechados, utilizando, na sua maioria, a escala de Likert de cinco pontos – Discordo totalmente (1); Discordo parcialmente (2); Indiferente (3); Concordo parcialmente (4); Concordo totalmente (5) -, para os colaboradores e mistos para as chefias, no entanto nestes as questões abertas não foram respondidas por nenhum dos inquiridos, pelo que não vão ser tidas em consideração.

2.3. Amostra

A População alvo é composta pelos 180 colaboradores da empresa aos quais foi solicitada resposta ao questionário. Desses, apenas 127 colaboradores responderam ao questionário, constituindo portanto a amostra para este estudo – N=127.

2.4. Recolha de Dados

A empresa onde foram recolhidos os dados para este estudo foi o Porto de Sines.

O Porto de Sines fica localizado no Sudoeste da Europa, a 58 milhas náuticas a sul de Lisboa, no cruzamento das principais rotas marítimas internacionais Este-Oeste e Norte-Sul. A sua localização estratégica, aliada às suas características físicas, permitem posicioná-lo como o grande porto *hub* da fachada Ibero-Atlântica. É um porto de águas profundas, líder nacional na quantidade de mercadorias movimentadas e apresenta condições naturais ímpares na costa portuguesa para acolher todos os tipos de navios. Dotado de modernos terminais especializados, pode movimentar os diferentes tipos de mercadorias, está aberto ao mar e conta com excelentes acessibilidades marítimas sem constrangimentos.

É o principal porto na fachada ibero-atlântica, cujas características geofísicas têm contribuído para a sua consolidação como ativo estratégico nacional, sendo, por um lado, a principal porta de abastecimento energético do país (petróleo e derivados, carvão e gás natural) e, por outro, posiciona-se já como um importante porto de carga geral/contentorizada com elevado potencial de crescimento para ser uma referência ibérica, europeia e mundial.

Com uma construção recente (1978), dispõe de um ordenamento de referência, livre de pressões urbanas, assegurando capacidade de expansão a longo prazo. Conta ainda com

acessibilidades terrestres adequadas para o tráfego atual e com um plano de evolução rodoferroviário, que permitirá dar resposta às projeções futuras de crescimento do porto e da sua área de influência.

O Porto de Sines e a sua Zona Industrial e Logística de retaguarda, com mais de 2.000 ha, são já uma plataforma logística de âmbito internacional com capacidade para receber os grandes atores dos setores marítimo-portuário, industrial e logístico.

O Porto de Sines é líder nacional no total de carga movimentada nos Portos nacionais e o porto português que mais contentores movimenta. Com equipamento de última geração e recursos humanos altamente qualificados, o Porto de Sines apresenta elevados índices de produtividade.

Com ligação direta aos principais mercados de produção e consumo mundiais, o Porto de Sines oferece às empresas localizadas no seu HINTERLAND uma maior competitividade nos mercados externos.

O Porto de Sines é administrado pela APS — Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A. (ou APS, S.A.) é a entidade responsável por assegurar o exercício das competências necessárias ao regular funcionamento do Porto de Sines e dos Portos comerciais de Faro e de Portimão nos seus múltiplos aspetos de ordem económica, financeira e patrimonial, de gestão de efetivos e de exploração portuária e ainda as atividades que lhe sejam complementares, subsidiárias ou acessórias.

2.5. Análise dos Dados

Para a análise de dados recorreu-se a dois programas estatísticos, o Excel 2013 do Microsoft Office e o SPSS 17.0.

2.6. Limitações do estudo

Este estudo deparou-se com limitações:

- Uma vez que o estudo foi efectuado apenas numa empresa de uma área muito específica, não podemos extrapolar os resultados obtidos para outras empresas.
- Dificuldade em envolver as administrações das empresas e os próprios trabalhadores na análise da temática dos Sistemas de Compensações, o que pode levar a condicionamentos nas respostas.

Capítulo 3 – Apresentação e Análise dos Resultados

3.1. Caracterização da amostra dos colaboradores

A caracterização da amostra permite identificar o perfil dos 127 colaboradores inquiridos, bem como quantificar os aspetos mais relevantes.

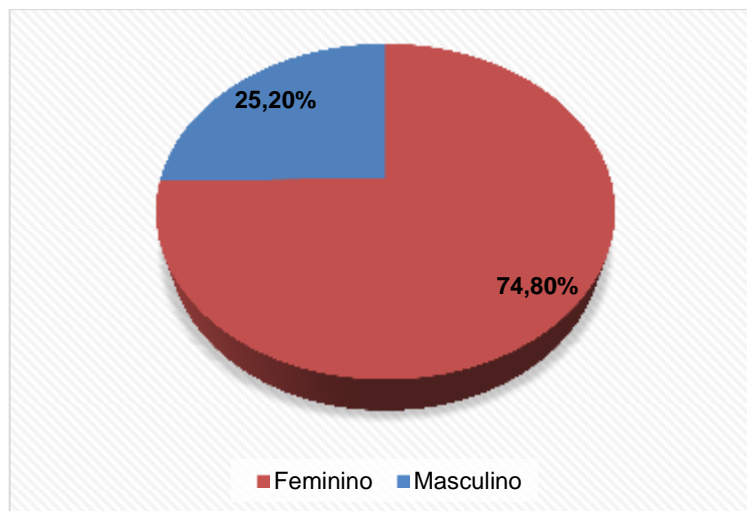
3.1.1. Género dos colaboradores

Tabela 1 - Género dos colaboradores inquiridos

Género	Nº de Colaboradores	Frequência Relativa (%)
Masculino	32	25,20
Feminino	95	74,80
Total	127	100

Fonte: O próprio

Figura 1 – Representação gráfica do género dos colaboradores



Fonte: O próprio

Da Figura 1 retira-se que a maioria dos inquiridos são do sexo feminino, 74.,80%, e apenas 25,20% são do sexo masculino.

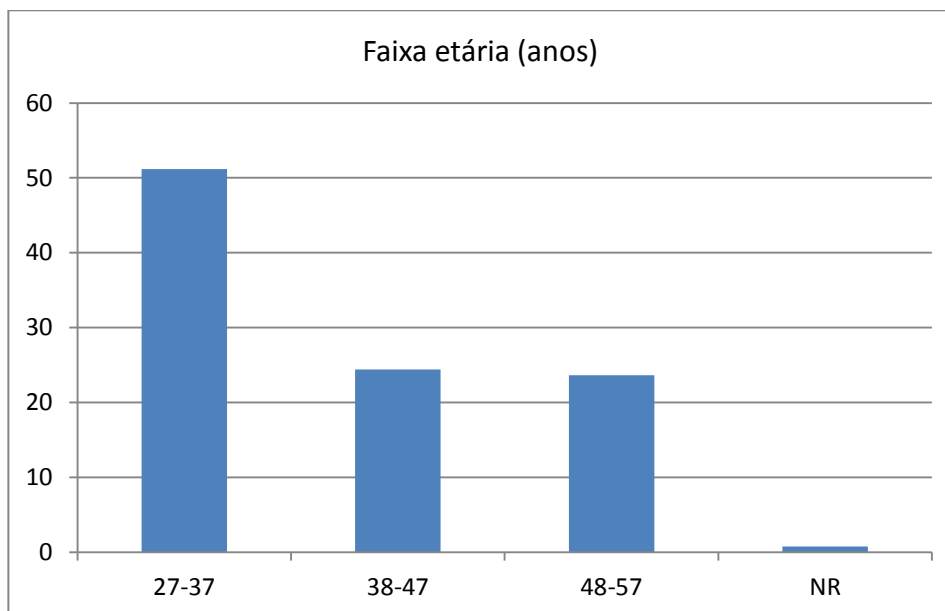
3.1.2. Idade dos colaboradores

Tabela 2 – Faixa etária dos colaboradores inquiridos

Faixa Etária	Nº de Colaboradores	Frequência Relativa (%)
27-37	65	51,18
38-47	31	24,40
48-57	30	23,62
NR	1	0,78
Total	127	100

Fonte: O próprio

Figura 2 – Representação gráfica da faixa etária dos colaboradores



Fonte: O próprio

Do total de colaboradores, verifica-se que a maioria, 51,18%, pertencem à faixa etária dos 27 aos 37 anos; 24,40% pertencem à faixa etária dos 38 aos 47 anos; e 23,62% pertencem à faixa etária que se encontra entre os 48 e os 57 anos. Apenas um dos inquiridos não quis revelar a idade. (Figura 2).

Em termos gerais, o intervalo de idades dos inquiridos varia entre 27 e 57 anos, com uma média de 39,69 anos e uma mediana de 50,5 anos.

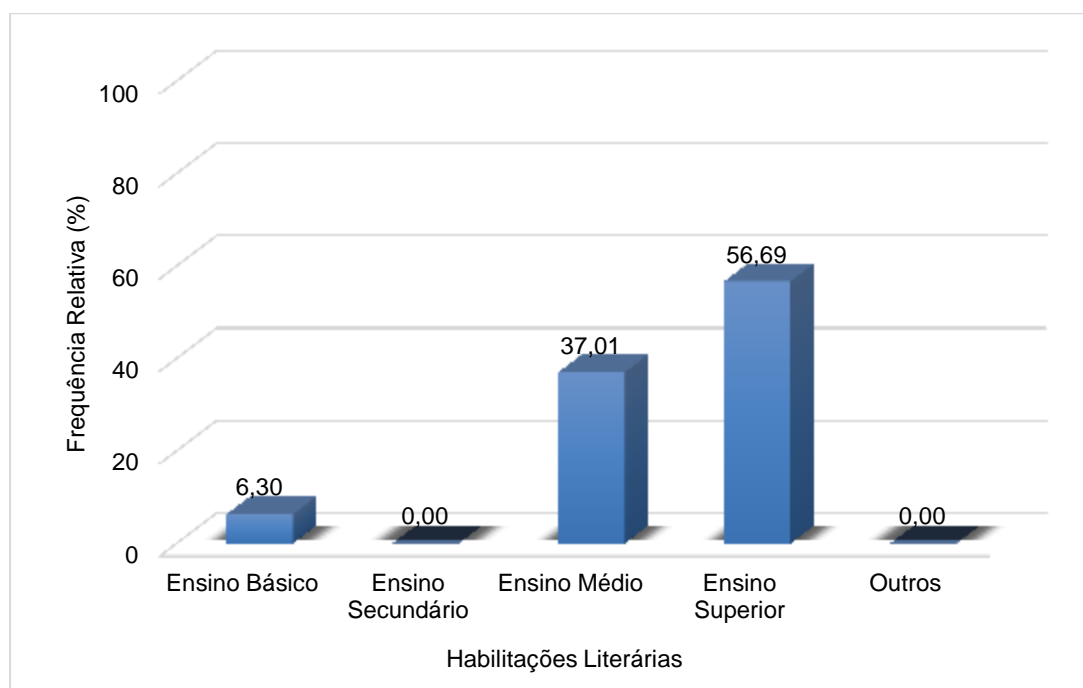
3.1.3. Habilitações literárias dos colaboradores

Tabela 3 – Habilitações literárias dos colaboradores inquiridos

Habilitações literárias	Nº de Colaboradores	Frequência Relativa (%)
Ensino Básico	8	6,30
Ensino Secundário	0	0
Ensino Médio	47	37,01
Ensino Superior	72	56,69
Outro	0	0
Total	127	100

Fonte: O próprio

Figura 3 – Representação gráfica das habilitações literárias dos colaboradores



Fonte: O próprio

Verifica-se que mais de metade dos inquiridos, 56,69%, possuem qualificação superior, 37,01% frequentou o ensino médio e apenas 6,30% o ensino básico, o que mostra a formação e aquisição de competências é uma preocupação para a maioria dos colaboradores da organização (Figura 3).

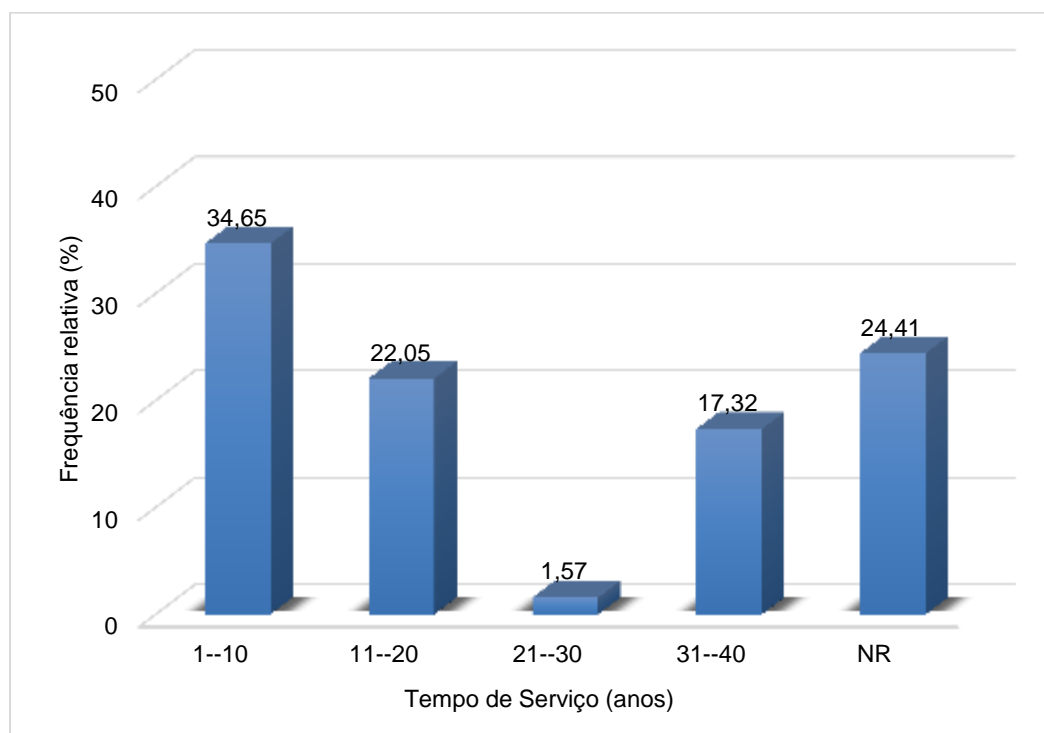
3.1.4. Tempo de serviço dos colaboradores

Tabela 4 – Tempo de serviço dos colaboradores inquiridos

Tempo de Serviço	Nº de Colaboradores	Frequência Relativa (%)
1-10	44	34,65
11-20	28	22,05
21-30	2	1,57
31-40	22	17,32
NR	31	24,41
Total	127	100

Fonte: O próprio

Figura 4 – Representação gráfica do tempo de serviço dos colaboradores



Fonte: O próprio

A Figura 4 mostra que 34,65% dos inquiridos estão a trabalhar na organização há menos de dez anos, seguidos de 22,05% que têm uma maior antiguidade, entre os 11 e os 20 anos. Apenas 1,57% dos colaboradores estão na organização no período de 21 a 30 anos e 17,32% há mais de 30 anos. Do total de inquiridos, 24,41% não responderam a esta questão.

De uma forma mais global, o tempo de serviço varia de um a 37 anos, com uma média de 15 anos e uma mediana de 35 anos.

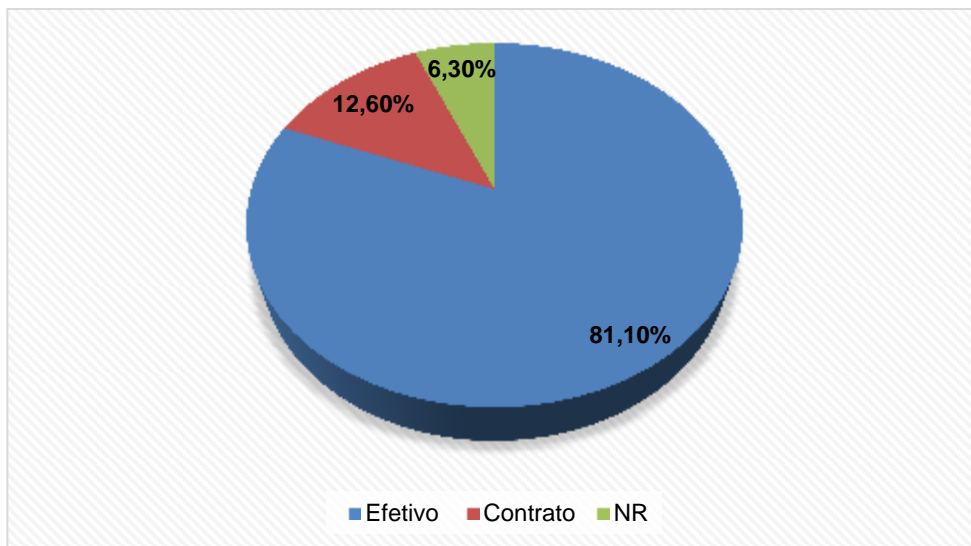
3.1.5. Vínculo contratual dos colaboradores

Tabela 5 – Tipo de vínculo contratual dos colaboradores inquiridos

Tempo de Serviço	Nº de Colaboradores	Frequência Relativa (%)
Efetivo	103	81,10
Contrato	16	12,60
NR	8	6,30
Total	127	100

Fonte: O próprio

Figura 5 – Representação gráfica do tipo de vínculo contratual dos colaboradores



Fonte: O próprio

A maioria dos inquiridos, 81,10%, possui um vínculo laboral efetivo com a organização, 12,60% tem contrato e 6,30% não respondeu (Figura 5).

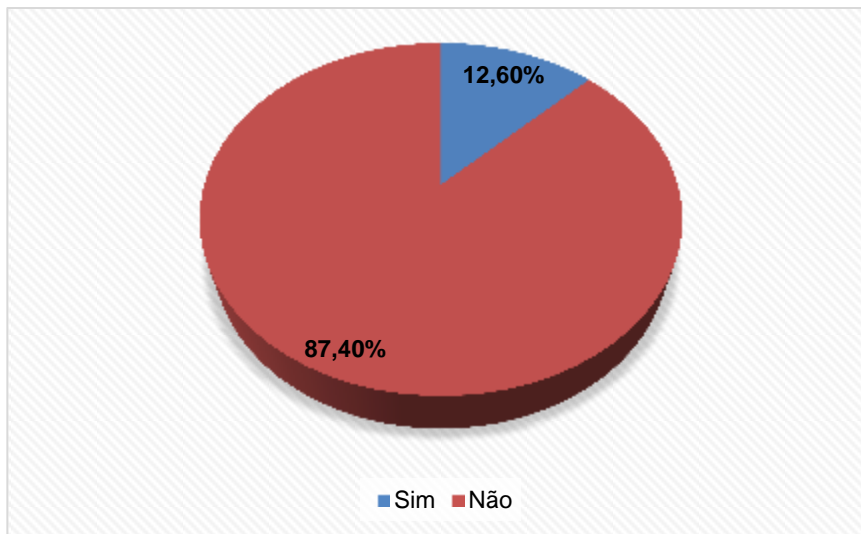
3.1.6. Exercício de funções de chefia

Tabela 6 – Exercício de funções de chefia dos inquiridos

Função de chefia	Nº de Colaboradores	Frequência Relativa (%)
Sim	16	12,60
Não	111	87,40
Total	127	100

Fonte: O próprio

Figura 6 – Representação gráfica do exercício de funções de chefia dos inquiridos



Fonte: O próprio

Como seria de esperar, apenas uma minoria, 12,60%, dos inquiridos exerce funções de chefia (Figura 6).

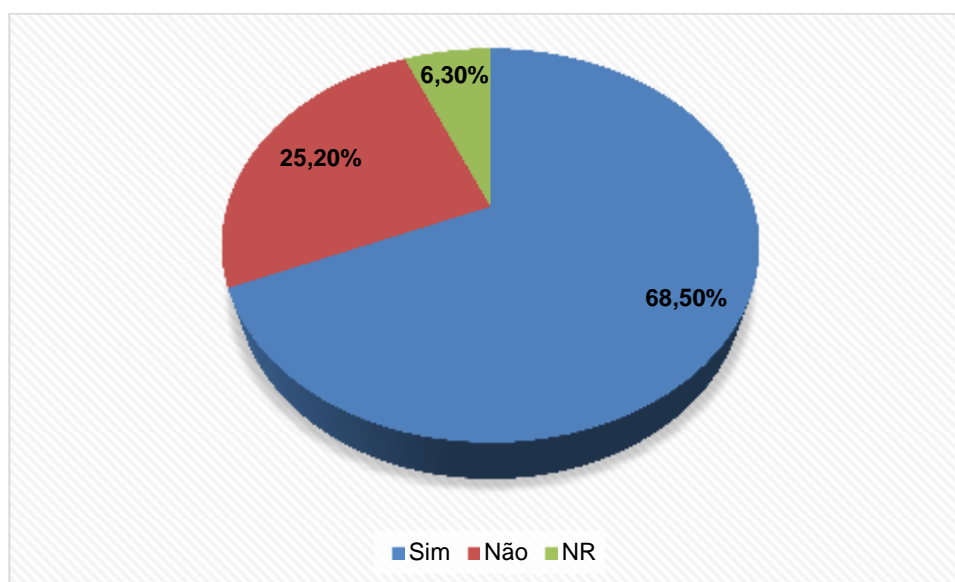
3.1.7. Desempenho das funções na área de preferência dos inquiridos

Tabela 7 – Desempenho das funções na área de preferência dos inquiridos

Funções na área de preferência	Nº de Colaboradores	Frequência Relativa (%)
Sim	87	68,50
Não	32	25,20
NR	8	6,30
Total	127	100

Fonte: O próprio

Figura 7 – Representação gráfica do desempenho de funções na área de preferência dos inquiridos



Fonte: O próprio

Mais de metade dos inquiridos, 68,50%, considera que desempenha as suas funções na sua área de preferência, um quarto, 25,20%, refere que não e 6,30% não respondeu.

3.2. Nível de motivação dos colaboradores

Conforme mencionado no Capítulo 1, a motivação pode distinguir-se em intrínseca e extrínseca.

Neste sentido, para estudar a motivação intrínseca foram feitas questões relacionadas com o contexto de trabalho, a realização pessoal, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e as possibilidades de progressão e crescimento. Para a motivação extrínseca as questões incluíam os salários, os benefícios, as condições físicas de trabalho, a supervisão, as políticas e os procedimentos.

3.2.1. Nível de motivação intrínseca dos colaboradores

No que se refere à análise da motivação intrínseca, foi criada a variável MotInt que contém a soma de todas as afirmações relacionadas com esta motivação, num total de 17 questões.

As respostas às questões, como explicado mais atrás, podiam variar entre “Discordo Totalmente”, a que se atribui o valor 1 e “Concordo Totalmente” a que corresponde o valor 5. Desta forma, o valor (teórico) da variável MotInt pode variar entre um mínimo de 17 – todas as questões respondidas com o valor 1 - e um máximo de 85 – que corresponde ao caso em que o respondente atribuiu a todas as questões o valor 5. A média (teórica) da variável MotInt é de 51. Estes valores deverão ser considerados na interpretação dos resultados das várias análises seguintes.

Tabela 8 – Estatística descritiva para a variável MotInt – motivação intrínseca

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MotInt	127	48,00	81,00	67,4488	8,59283
Valid N (listwise)	127				

Fonte: o próprio

Os valores máximo e mínimo de motivação intrínseca evidenciados pelos inquiridos encontram-se entre 48 e 81, respectivamente. A média da motivação intrínseca é de 67,45 (ou de 3,97 dividindo pelo número de questões), ou seja 16,45 pontos acima da média teórica da variável, o que nos permite concluir que o nível de motivação intrínseca é bom. A dispersão dos resultados, medida pelo desvio padrão, é de 8,59.

Tabela 9 – Estatística descritiva para a variável MotInt em função do Género

Descriptive Statistics					
Género	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MotInt - Homens	32	63	79	68,25	4,0241
MotInt – Mulheres	95	48	81	67,18	9,6613

Fonte: o próprio

Da análise dos valores da Tabela 9, podemos concluir que, apesar de o valor médio para homens e mulheres ser bastante próximo, tanto entre si como quando comparado com a média geral, as mulheres apresentam uma dispersão de resultados muito superior como se pode verificar pelos respectivos valores máximo e mínimo e também pelo facto de o desvio padrão ser superior ao dobro do dos homens. O que nos leva a concluir que em termos de motivação intrínseca, enquanto os homens apresentam um nível muito mais homogéneo em torno do valor médio, no caso das mulheres encontramos valores muito mais baixos e uma muito maior dispersão relativa ao valor médio.

Tabela 10 – Estatística descritiva para a variável MotInt em função do Exercício de Cargo de Chefia

Descriptive Statistics					
Género	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MotInt – Chefia=Sim	16	80	81	80,5	0,5164
MotInt – Chefia=Não	111	48	80	65,6	7,4962

Fonte: o próprio

Observa-se que as chefias apresentam, em média, uma motivação intrínseca superior, à que apresentam os colaboradores sem este tipo de cargo – valores médios de 80,5 e 65,6, respectivamente. Para além disso no grupo das Chefias detecta-se uma dispersão mínima (80-81) nos valores mínimo e máximo observados, enquanto no grupo das Não Chefias a dispersão do nível de motivação intrínseca é muito mais elevado, variando entre um mínimo de 48 e um máximo de 80. Verifica-se ainda que, enquanto a média geral da motivação intrínseca dos colaboradores se situa nos 67,44 pontos, a média da motivação intrínseca das chefias é de 80,5 pontos situada, portanto, acima da média geral. Relativamente à média da motivação intrínseca das Não Chefias, cifrada em 65,6 pontos, está muito próxima da média geral. Em termos da dispersão de valores de ambos os grupos, medida pelos desvios-padrão, é

de referenciar uma enorme diferença. Enquanto que o grupo das Chefias apresenta um desvio-padrão muito baixo – 0,5164 – o grupo das Não Chefias apresenta uma elevada dispersão – 7,4962. Destes resultados pode concluir-se que a motivação intrínseca está relacionada com o tipo de cargo e com as características do mesmo.

Para a elaboração da Tabela 11 consideraram-se 4 intervalos de valores, correspondendo cada um deles a um quarto do intervalo entre os valores mínimo e máximo teóricos da variável Motint.

Tabela 11 – Frequências do nível de motivação intrínseca

Classificação	Intervalo	Frequência	%	Acumulado
Motivação Insuficiente	[17,33]	0	0%	0
Motivação Suficiente	[34,50]	8	6,3%	6,3
Motivação Boa	[51,67]	54	42,5%	48,8
Motivação Excelente	[68,85]	65	51,2%	100,0
Total	[17,85]	127	100,0	

Fonte: o próprio

Como se pode observar a maioria dos inquiridos apresenta um nível de motivação bom ou excelente (42,5% e 51,2%) respectivamente. Apenas 6,3 % dos indivíduos apresenta um nível de motivação suficiente e nenhum apresenta motivação insuficiente.

3.2.2. Nível de motivação extrínseca dos colaboradores

Para a análise da motivação extrínseca procedeu-se da mesma forma, criando-se para o efeito a variável MotExt que representa a soma de todas as afirmações relacionadas com esta motivação, num total de 26.

As respostas às questões, como explicado mais atrás, podiam variar entre “Discordo Totalmente”, a que se atribui o valor 1 e “Concordo Totalmente” a que corresponde o valor 5. Desta forma, o valor (teórico) da variável MotExt pode variar entre um mínimo de 26 – todas as questões respondidas com o valor 1 - e um máximo de 130 – que corresponde ao caso em que o respondente atribuiu a todas as questões o valor 5. A média (teórica) da variável MotExt é de 78. Estes valores deverão ser considerados na interpretação dos resultados das várias análises seguintes.

Tabela 12 – Estatística descritiva para a variável MotExt – motivação extrínseca

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MotExt	127	81,00	115,00	97,0629	9,86878
Valid N (listwise)	127				

Fonte: o próprio

Os valores máximo e mínimo de motivação extrínseca evidenciados pelos inquiridos situam-se entre 81 e 115, respectivamente. A média da motivação extrínseca é de 97,06 (ou de 3,73 dividindo pelo número de questões), ou seja 19,06 pontos acima da média teórica da variável, o que nos permite concluir que o nível de motivação intrínseca é bom, embora um pouco mais baixo que o da motivação extrínseca. A dispersão dos resultados, medida pelo desvio padrão, é de 8,59.

Tabela 13 – Estatística descritiva para a variável MotExt em função do Género

Descriptive Statistics					
Género	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MotExt - Homens	32	92	112	96,63	4,2025
MotExt – Mulheres	95	81	115	97,21	11,164

Fonte: o próprio

A média da motivação extrínseca nos homens e nas mulheres é muito semelhante, respectivamente 96,63 e 97,21, valores muito próximos da média geral – 97,06. Quanto à dispersão ela é muito superior nas mulheres, com valores entre 81 e 115 que correspondem a

um desvio-padrão de 11,164, enquanto no género masculino se situa entre 92 e 112, com um desvio-padrão de 4,203, quase um terço do desvio-padrão do género feminino.

Tabela 14 – Estatística descritiva para a variável MotExt em função do Exercício de Cargo de Chefia

Descriptive Statistics					
Género	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MotExt – Chefia=Sim	16	113	115	114,69	0,7042
MotExt – Chefia=Não	111	81	113	94,52	7,6980

Fonte: o próprio

Os resultados da tabela demonstram que a média da motivação extrínseca é mais elevada no grupo das pessoas com cargos de Chefia, 114,69, enquanto as Não Chefias apresentam uma media de 94,52. As Não Chefias apresentam uma dispersão de resultados superior, como se pode verificar pelos respectivos valores máximo e mínimo. Também o desvio padrão apresenta um valor 10.9 vezes superior ao das Chefias.

Tabela 15 – Frequências do nível de motivação extrínseca

Classificação	Intervalo	Frequência	%	Acumulado
Motivação Insuficiente	[26,51]	0	0%	0,00
Motivação Suficiente	[52,77]	0	0%	0,00
Motivação Boa	[78,103]	102	80,3%	80,3
Motivação Excelente	[104,130]	25	19,7%	100,0
Total	[26,130]	127	100,0%	

Fonte: o próprio

Da Tabela 15 retira-se que a maioria dos inquiridos, 80,3%, mostra um nível de motivação extrínseca boa e 19,7% um nível de motivação excelente. Nenhum inquirido apresentou níveis de motivação suficiente ou insuficiente.

Comparativamente com os valores da motivação intrínseca, observa-se neste caso uma migração de valores das categorias Suficiente e Excelente para a categoria de Motivação boa. Apesar de neste caso nenhum inquirido ter apresentado um nível de motivação abaixo de Bom, a percentagem de inquiridos que apresenta um nível Excelente - 19,7% - é muito inferior aos 51,2% no caso da motivação intrínseca, o que nos permite concluir que o nível de motivação intrínseca dos colaboradores da empresa é superior ao seu nível de motivação extrínseca.

3.3. Nível de satisfação dos colaboradores com as recompensas

De igual modo, no Capítulo 1 foi descrito que as recompensas podem ser intrínsecas e extrínsecas. Contudo, neste estudo apenas as extrínsecas foram consideradas no questionário.

3.3.1. Benefícios dados aos inquiridos

Tabela 16 – Benefícios dados aos inquiridos

Benefícios	Nº de Colaboradores	Frequência Relativa (%)
Auxílio ao arrendamento da casa	0	0
Subsídio de alimentação	51	40,16
Assistência médica	0	0
Seguro de vida	0	0
Subsídio de alimentação + Assistência médica	48	37,80
Subsídio de alimentação + Assistência médica + Seguro de vida	8	6,30
NR	20	15,75
Total	127	100

Fonte: o próprio

Conforme se verifica na Tabela 16, 40,16% dos inquiridos têm como benefício o subsídio de alimentação. Para 37,80% dos inquiridos, ao subsídio de alimentação acresce a assistência médica e para 6,30%, a estes benefícios é ainda adicionado o seguro de vida. De referir que 15,75% dos inquiridos não responderam a esta questão.

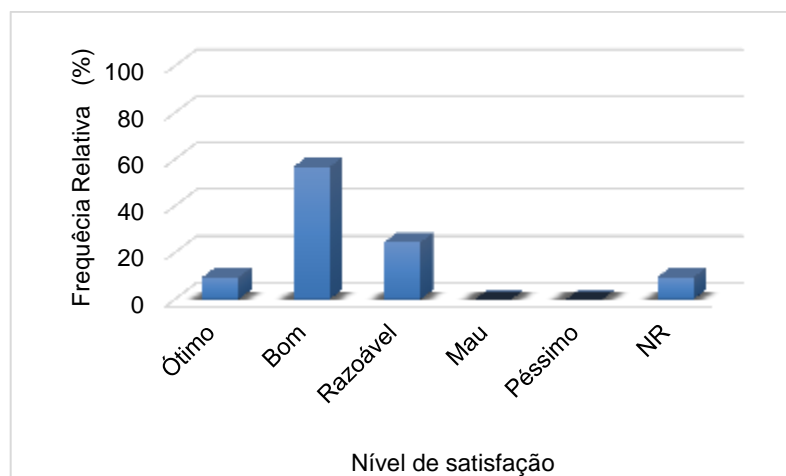
3.3.2. Satisfação dos inquiridos com o Sistema de Recompensas

Tabela 17 – Satisfação dos inquiridos com o Sistema de Recompensas

Satisfação com o Sistema de Recompensas	Nº de Colaboradores	Frequência Relativa (%)
Ótimo	12	9,45
Bom	72	56,69
Razoável	31	24,41
Mau	0	0
Péssimo	0	0
NR	12	9,45
Total	127	100

Fonte: o próprio

Figura 8 – Representação gráfica da satisfação dos inquiridos com o Sistema de Recompensas



Fonte: o próprio

Em relação ao nível de satisfação, mais de metade (56,69%) dos colaboradores inquiridos considera que o seu sistema de recompensas é bom, 24,41%, classifica-o como razoável e 9,45% considera-o ótimo. Ninguém mostrou uma opinião desfavorável e 9,45% não respondeu (Figura 8).

No sentido de comparar as respostas a esta questão – avaliação geral do Sistema de Recompensas – com os níveis de Motivação Extrínseca evidenciados pelas respostas dos inquiridos ao grupo de 26 questões relacionadas com este tipo de motivação, apresenta-se na Tabela 18 a estatística descritiva referente a esta questão:

Tabela 18 – Estatística descritiva para a avaliação geral do Sistema de Recompensas

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sist_Recomp	115	3	5	3,83	0,59

Fonte: o próprio

Foram apenas consideradas para a análise as 115 respostas válidas, tendo sido retiradas as dos 12 inquiridos que não responderam a esta questão.

O valor médio da variável MotExt, apresentado na Tabela 12, é de 97,063. De forma a possibilitar uma comparação directa, deveremos normalizar este valor, dividindo-o pelo número de questões que o compõem – 26 – obtendo-se o resultado de 3,73, próximo do valor obtido para a Avaliação Geral do Sistema de Recompensas, que é de 3,83. O coeficiente de correlação entre estas duas variáveis é de 0,653, o que representa uma correlação moderada positiva.

Conclusão

O presente estudo depois de uma contextualização teórica sobre a temática- sistemas de compensação e satisfação/motivação dos colaboradores- fez uma análise aos sistema de compensações e benefícios da empresa do Porto de Sines e à daí resultante satisfação/motivação.

Em relação ao nível de satisfação dos colaboradores com o sistema de remunerações praticado na empresa conclui-se que mais de metade, 66% considera-se satisfeito ou muito satisfeito com o sistema de compensações.

Conhecer o nível de motivação extrínseca e intrínseca dos trabalhadores com o Sistema de Compensações da empresa que gere o Porto de Sines foi outro dos desafios deste trabalho. A totalidade dos colaboradores apresentou níveis de motivação extrínseca boa ou muito boa. A explicação para este fenómeno poderá estar relacionada com o facto de a empresa que gere o do Porto de Sines praticar salários acima da média.

Ao contrário do esperado, os valores relativos á motivação intrínseca são ainda mais significativos, pois não se observou nenhum colaborador que referisse ter uma motivação intrínseca abaixo de bom. Onde foi indenticada uma grande discrepância foi entre os valores da motivação extrínseca e intrínseca no nível de excelente, onde a motivação intrínseca apresenta valores muito mais elevados do que extrínseca - respectivamente 51% e 20% dos colaboradores no nível excelente - o que nos permite concluir que o nível de motivação intrínseca dos colaboradores da empresa é superior ao seu nível de motivação extrínseca. Este facto é também evidenciado pelos valores médios normalizados para os níveis de motivação intrínseca e extrínseca, respectivamente de 3,97 e 3,73. A estrutura do sistema de compensações e benefícios poderá estar na base desta discrepância. Como se observou todos os colaboradores recebem subsídio de alimentação no entanto a percentagem dos que dispõem também de assistência médica é de 37,80%. Apenas 6,30% dispõem ainda de seguro de vida.

Quando temos em atenção a diferença entre géneros, observamos que os níveis médios de motivação intrínseca e extrínseca não variam muito entre homens e mulheres. No entanto as mulheres apresentam uma dispersão de valores de resposta inferior a metade da dispersão no caso dos homens.

Já em termos da comparação das repostas dos colaboradores que ocupam cargos de chefia com os restantes as diferenças são elevadas. Tanto no caso dos níveis de motivação

extrínseca como intrínseca, o grupo das chefias apresenta valores muito acima da média, enquanto os restantes colaboradores (não-chefia) se situa um pouco abaixo da média. Adicionalmente as respostas das chefias apresentam uma grande concentração, enquanto a dispersão das restantes é muito elevada (desvios padrão mais que 10 vezes superiores).

Sugestão

A análise demonstrou não só o elevado impacto que o sistema de compensações tem na satisfação/ motivação dos colaboradores, mas que este impacto pode variar de acordo com variáveis, como por exemplo, o género e o tipo de cargo desempenhado, e também de acordo com a estrutura do próprio sistema de compensações. O que significa que a empresa pode ir ao encontro desta realidade quando fizer reestruturações no seu sistema salarial.

Recomendação

Uma vez que este estudo tem carácter exploratório espera-se contribuir para posteriores investigações nesta área. Estudos futuros devem ser alargados a um conjunto de empresas.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). London: Kogan Page.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas Organizações*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (2000). *Elementos do Comportamento Organizacional*. São Paulo, SP: Pioneira.
- Bowen, R. B. (2000). *Recognizing and Rewarding Employees*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Brett, J., Cron, W. & Slocum, J. (1995). Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38(1), 261-271.
- Buono, A. F. (2000). *Elementos de Comportamento Organizacional*. (Trad. José Henrique Lamendorf). São Paulo: Pioneira.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B. (2006). *Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (2ª ed., revista e aumentada). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Chiavenato, I (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das Organizações*. S. Paulo: Atlas
- Chiavenato, I. (1995). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos*. Rio de Janeiro: Campus.

- Christensen, P. (2002). Motivational strategies for public managers: The budgetary belt-tightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the importance of employee motivation. *Government Finance Review*. 18 (2), 1-35.
- Cohen, A. & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: A Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 137-157.
- Cordeiro, L. L. (1979). *Comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, G. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dailey, R. (1995). *Organisational Behaviour*. Edinburgh, UK: Pitman Publishing.
- Daniel, T. A. & Metcalf, G. S. (2005). The Science of Motivation. Society of Human Resource Management. White Paper, May de 2005.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1998). *Comportamento humano no trabalho – uma abordagem psicológica* (2ª. ed.). São Paulo, SP: Pioneira.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). *Administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro, RJ: LTC Editora.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas* (1ª. ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Fonseca, A. M. (2009). Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho. Dissertação apresentada à Escola de Gestão do Instituto Superior De Ciências do Trabalho e da Empresa para obtenção do grau de mestre, orientada pelo Professor Doutor Albino Lopes, Lisboa.
- Henderson, R. I. (2003). *Compensation Management in a Knowledge-Based World* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hipólito, J. A. M. (2004). Recompensas em Organizações que Atuam no Terceiro Setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para a

obtenção do grau de doutor, orientada pela Professora Doutora Rosa Maria Fischer, São Paulo, Brasil.

- Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work, 1*, 1-18.
- Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J. & Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior, 77*, 157-167
- Judge, T., Robbins, S. & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional - Teoria E Prática No Contexto Brasileiro*. S. Paulo: Pearson.
- Júnior, P. E. B. & Oliveira, J. L. C. (2009). Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Rio de Janeiro, julho, 2-4, 2009, Brasil.
- Kim, D. (2006). Employee Motivation: “Just Ask Your Employees”. *Seoul Journal of Business, 12*(1), 19-36.
- Kwasnicka, E. L. (2003). *Teoria geral da administração: uma síntese*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Latham, G. P. e Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology, 56*, 485-516.
- Mann, G. A. (2006). A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management, 35*(1), 33-48.
- Marras, J. P. (2007). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (12ª ed.). São Paulo: Futura.
- Martinez, M. C. & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 6*, 59-78.
- Matsumura, R. & Kobayashi, N. (2008). Are increased costs worth paying to raise nonmonetary utility?: Analysis of intrinsic motivation and fringe benefits. *International Transactions in Operational Research, 15*, 705-715.

- Milkovick, G. T. & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Pinto, A. T. F. (2011). Incentivos não Monetários – Uma Alternativa de Compensação em Tempos de Crise? Dissertação apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do Porto para obtenção do grau de mestre, orientada pela Professora Doutora Luísa Helena Pinto, Porto, Portugal.
- Ramasodi, J. M. B. (2010). Factors Influencing Job Satisfaction among Healthcare Professionals at South Rand Hospital. Dissertation presenting to Faculty of Health Systems Management and Policy, University of Limpopo for Master graduation, supervised by Supa Pengpid, Medunsa, Republic of South Africa.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª. ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, J. A. O. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. (2ª Ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Serrano, D. P. (2000). Teoria de Maslow. Portal do Marketing. Acedido a 20 de julho de 2015 em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>
- Silva, M. M. P. S. A. (2008). As Práticas de Recompensas: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores. Dissertação apresentada ao Departamento de Economia do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa para obtenção do grau de mestre, orientada pela Professora Maria José Chambel, Lisboa, Portugal.
- Siqueira, V. T. A. (2010). Satisfação no Trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. Dissertação apresentada à Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo para obtenção do grau de mestre, orientada pela Professora Doutora Paulina Kurcgant, São Paulo.

- Skolaude Carvalho, Mauch Palmeira y Hernandes Mariano (2012) *Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações*, em Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 167, 2012. Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/br/>
- Sledge, S., Miles., A., K. & Sambeek, M. F. S. (2008) A Comparison of Employee Job Satisfaction in the Service Industry: Do Cultural and Spirituality Influences Matter? *Journal of Management Policy and Practice*, 12(4), 126-145.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigações, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Spector, Paul E. (2006). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Vaz, I. (2008). As políticas salariais: que evolução? VI Congresso Português de Sociologia, *Mundos Sociais: Saberes e Práticas*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, junho 25-28, 2008, Lisboa.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus.
- Wargborn, C. (2008). *Managing Motivation in Organizations - Why Employee Relationship Management Matters*. Dissertação apresentada ao Departamento de Gestão Internacional do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa para a obtenção do grau de mestre, orientada pela Professora Doutora Alexandra Fernandes, Lisboa.
- Wood Junior, T., & Picarelli Filho, V. (1996). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. (4ª Ed.). Thousands Oaks, California: Sage Publications.

Apêndices

Apendice I – Exemplar do questionário aplicado

Questionário de Avaliação

O objetivo deste questionário é analisar o posicionamento do respondente em relação às recompensas oferecidas pela empresa onde trabalha.

Este questionário surge no âmbito da elaboração de um trabalho de dissertação de Mestrado a apresentar a Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Curso de Mestrado em Gestão de Empresas.

Por favor, leia atentamente as questões e responda cada uma delas com objetividade

Este inquérito é **absolutamente confidencial**, por favor não assine, rubrique ou indique qualquer sinal que possa quebrar o anonimato.

Obrigado pela sua colaboração, ela é imprescindível para esse trabalho.

Pedro Laso Sinre

I. Dados sociodemográficos

Neste ponto pretende-se fazer a caracterização sociodemográfica dos inqueridos. Deverá assinalar com um **X** a resposta que considera adequada e nas respostas que dizem respeito a idade e antiguidade na empresa(escreva SSF, o número de anos em questão.

1. Género: ____ Masculino ____ Feminino
2. Estado Civil ____ Solteiro ____ Casado ____ Divorciado ____ Viúvo
3. Idade: _____ anos
4. Escolaridade (Assinale o último nível concluído): ____ Ensino Básico ____
Ensino Secundário ____ Ensino Médio ____ Ensino Superior ____ Outros
5. Tempo de Serviço (em anos completos): _____
6. Vínculo com a empresa ____ Efectivo ____ contrato
7. Exerço função de chefia ____ Sim ____ Não
8. Atualmente, desempenha funções na sua área de formação/interesse?
a) Sim

b) Não

9. Em qual das seguintes categorias se enquadra a sua empresa?

a) Multinacional

b) Empresa Nacional

10. Qual a dimensão da empresa onde trabalha atualmente?

a) Grande Empresa

b) PME (Pequena e Média Empresa)

II. Opinião sobre o sistema de compensações e sobre a empresa

Atribua uma pontuação às afirmações seguintes conforme seu grau de concordância. O objetivo é saber a sua opinião sobre as práticas da empresa relativamente ao sistema de compensações (salários, prémios, etc.)

Marque P.f. com um **X** o número correspondente à resposta que descreve melhor a sua opinião tendo em conta que:

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 – Indiferente 4 - Concordo Parcialmente 5 - Concordo Totalmente

		1	2	3	4	5
1	Na empresa tenho boas condições de trabalho.					
2	Me sinto satisfeito com o salário que a empresa oferece.					
3	Sinto que estou a receber a quantia justa pelo trabalho que faço.					
5	Quando faço um bom trabalho recebo o reconhecimento que esperava.					
6	Tendo em conta o mercado o meu salário é elevado.					
7	Quase todos os anos recebo um prémio.					
8	Quando faço sugestões são aceites pela empresa.					
		1	2	3	4	5
9	Tenho tido boas oportunidades de formação.					

10	Estou satisfeito por trabalhar nesta empresa.					
11	Os objetivos da empresa são divulgados aos trabalhadores.					
12	Gosto do que faço.					
13	Conheço o sistema de compensações da empresa.					
14	Sinto que faço parte da empresa.					
15	Todos os membros da equipa tem acesso à mesma informação e em tempo útil.					
16	É fomentada a comunicação informal entre os elementos da equipa.					
17	Existem reuniões frequentes com os colaboradores.					
18	Os objetivos definidos são compreendidos por todos.					
19	Os canais de comunicação são considerados como os mais adequados.					
20	Recebe feedback do seu desempenho.					
21	A colaboração entre elementos da equipa é elevada.					
22	Participa na definição dos objetivos.					
23	A empresa promove formação fora das suas instalações.					
24	A empresa assume os custos de formação externa.					
25	Vê a empresa como um sistema integrado.					
26	O capital humano é importante para o sucesso das empresas.					
27	Trabalha com visão a longo prazo.					
28	Conhece os seus pontos fortes e fracos.					
29	Considera que as competências e habilidades dos indivíduos contribuem para o sucesso das empresas.					
30	O seu supervisor mantém a unidade motivada para os resultados.					
31	O seu supervisor aposta na carreira profissional dos seus colaboradores, de forma a proporcionar oportunidades de desenvolvimento.					
32	O seu supervisor identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores.					
33	O seu supervisor confere a autonomia necessária para o cumprimento dos seus objetivos.					
34	O seu supervisor é muito competente no seu trabalho.					
35	O seu supervisor sabe reorientar o desempenho quando os objetivos não estão a ser cumpridos.					
36	O seu supervisor estabelece desafios e encoraja-o assumir riscos.					
37	O seu supervisor partilha os sucessos e dá visibilidade à equipa.					
38	O seu supervisor gere eficazmente os conflitos na equipa					
39	Considera que o “feedback” que recebe do seu trabalho é um fator motivacional.					
40	O seu supervisor facilita e promove o acesso à informação.					

41	O seu supervisor cria um bom ambiente de trabalho.					
42	Há realmente muito poucas possibilidades de promoção no meu emprego.					
43	Não estou satisfeito com os “benefícios” (salariais ou outros) que recebo.					
44	Muitas das regras e procedimentos dificultam que se faça um bom trabalho.					

III.

Recebe benefícios tais como:

Auxílio no arrendamento da casa

Subsídio de alimentação

Assistência médica

Seguro de vida

No geral, como você avalia o sistema de recompensas (remuneração básica + incentivos salariais + benefícios) oferecido pela empresa?

_____ Ótimo _____ Bom _____ Razoável _____ mau _____ Péssimo

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

Anexo I – Caracterização da empresa



É o principal porto na fachada ibero-atlântica, cujas características geofísicas têm contribuído para a sua consolidação como ativo estratégico nacional, sendo, por um lado, a principal porta de abastecimento energético do país (petróleo e derivados, carvão e gás natural) e, por outro, posiciona-se já como um importante porto de carga geral/contentorizada com elevado potencial de crescimento para ser uma referência ibérica, europeia e mundial.

Com uma construção recente (1978), dispõe de um ordenamento de referência, livre de pressões urbanas, assegurando capacidade de expansão a longo prazo. Conta ainda com acessibilidades terrestres adequadas para o tráfego atual e com um plano de evolução rodoferroviário, que permitirá dar resposta às projeções futuras de crescimento do porto e da sua área de influência.

O Porto de Sines e a sua Zona Industrial e Logística de retaguarda, com mais de 2.000 ha, são já uma plataforma logística de âmbito internacional com capacidade para receber os grandes atores dos setores marítimo-portuário, industrial e logístico.

O Porto de Sines é líder nacional no total de carga movimentada nos Portos nacionais e o porto português que mais contentores movimenta.

Com equipamento de última geração e recursos humanos altamente qualificados, o Porto de Sines apresenta elevados índices de produtividade.

O Porto de Sines é fundamental no abastecimento energético do país com a receção de crude, carvão mineral e gás natural.

Com a ligação direta aos principais mercados de produção e consumo mundiais, o Porto de Sines oferece às empresas localizadas no seu HINTERLAND uma maior competitividade nos mercados externos.

O Porto de Sines é administrado pela APS — Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A. (ou APS, S.A.) é a entidade responsável por assegurar o exercício das competências necessárias ao regular funcionamento do Porto de Sines e dos Portos comerciais de Faro e de Portimão nos seus múltiplos aspetos de ordem económica, financeira e patrimonial, de gestão de efetivos e de exploração portuária e ainda as atividades que lhe sejam complementares, subsidiárias ou acessórias.

Função Organizacional

O Porto de Sines funciona 365 dias por ano e 24 horas por dia. Disponibiliza, aos navios e mercadorias, serviços permanentes com elevados níveis de produtividade e de segurança, nomeadamente:

Serviço de controlo de tráfego marítimo;

Serviço de ajudas à navegação;

Serviço de pilotagem;

Serviços de reboque (através de uma concessão atribuída à Reboport e de uma licença de atividade atribuída à Svitzer Sines);

Serviços de amarração (através de uma concessão atribuída à Reboport e de uma licença de atividade atribuída à Pioneiro do Rio);

Serviços de movimentação de cargas com ou sem estiva (assegurados pelos concessionários dos terminais portuários, designadamente CLT, Repsol, Portsines, REN Atlântico e PSA Sines);

Serviços de movimentação e armazenagem de mercadorias (assegurados pelos concessionários dos terminais portuários).

Existem ainda tanques para armazenagem de granéis líquidos na área do TGLS da APS e de algumas empresas que dispõem de tanques próprios);

Serviço de receção de resíduos (a receção de resíduos a navios é assegurada em regime de exclusividade através de uma subconcessão atribuída pela concessionária do TGLS – CLT – à Ecoslops; a receção dos restantes resíduos é assegurada por empresas da especialidade em regime de livre concorrência);

Serviço de fornecimento de bancas (através de uma concessão atribuída à Petrogal para o fornecimento por meios fixos, em regime de exclusividade, nos terminais TGLS e TPQ e de uma licença de atividade atribuída à mesma empresa para o fornecimento por batelão nos restantes terminais);

Serviço de fornecimento de utilidades (distribuição de água, vapor e ar comprimido na área de influência do TGLS assegurado através de uma subconcessão atribuída pela concessionária do TGLS – CLT – à Ecoslops. Distribuição de água nas restantes áreas assegurado pela Ecoslops e outras empresas em regime de livre concorrência. A APS apenas fornece diretamente energia elétrica);

Serviço de transportes marítimos (através de duas licenças de atividade atribuídas à Noquimar e à Ocean Sea);

Serviço de fornecimento de mantimentos, sobressalentes e outros consumíveis de bordo (assegurados por empresas da especialidade em regime de livre concorrência);

Serviço de segurança, incluindo intervenção e combate a incidentes/acidentes, nomeadamente incêndio, explosão e derrames;

Serviços de informação portuária.

ESTRATÉGIA

A Visão e a Missão estratégica do Porto de Sines são:

Visão

Ser um porto sempre mais eficiente e competitivo que, tirando partido das suas infraestruturas portuárias e das suas características físicas e geográficas, se consolida como um ativo estratégico nacional com relevo no contexto portuário europeu e mundial.

Missão

Assegurar o exercício das competências e atribuições de planeamento, modernização, promoção e regulação do porto de Sines, visando a racionalização e otimização do aproveitamento dos seus recursos e a eficiência económica e operacional, no respeito pelos requisitos de segurança e ambientais, proporcionando satisfação aos clientes e valor acrescentado no mercado ibérico e europeu.

O Plano Estratégico do Porto de Sines foi elaborado em 2002 e tem vigorado no período 2003 – 2015, contemplando as seguintes linhas orientadoras de desenvolvimento:

- Reforço do papel do porto no abastecimento de produtos energéticos ao país
- Afirmação de um Terminal de Contentores com projeção europeia e mundial
- Consolidação do modelo de autoridade portuária como gestora de concessões
- Aposta forte na valorização dos recursos humanos
- Participação ativa no desenvolvimento económico do porto e da sua envolvente.