

ANA SOFIA PEREIRA DE ALMEIDA REPINALDO

A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO E O SISTEMA DE RECOMPENSAS
NO MERCADO DE TRABALHO

UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE O SETOR PÚBLICO E PRIVADO EM PORTUGAL

Professora Doutora Carla Marisa Magalhães

Universidade Lusófona do Porto
Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa

Porto
2015

Ana Sofia Pereira de Almeida Repinaldo

A relação entre a motivação e o sistema de recompensas
no mercado de trabalho

Um estudo comparativo entre o setor público e privado em Portugal

Dissertação apresentada na Universidade Lusófona do Porto para obtenção do grau de
Mestre em Gestão.

Elaborada sob a orientação da Professora Doutora Carla Marisa Magalhães.

Universidade Lusófona do Porto
Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa

Porto
2015

Dedicatória

À minha mãe, exemplo de doçura e luta.
Ao meu irmão, figura paternal, de disciplina e justiça.
E ao meu marido, juntos temos o mundo na mão.

É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas,
mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito,
que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta,
onde não conhecem nem vitória, nem derrota.

Theodore Roosevelt

Agradecimentos

Para não correr o risco da injustiça, agradeço desde já a todos aqueles que, de alguma forma, passaram pela minha vida e contribuíram para a construção de quem sou hoje.

Agradeço à Professora Doutora Carla Magalhães por ter aceite, mais uma vez, conduzir-me com a sua sabedoria, dedicação e simpatia neste novo desafio e que tão bem me sabe aconselhar quando mais preciso.

Agradeço à Universidade Lusófona do Porto e a todos os Professores que se cruzaram no meu percurso. Um agradecimento especial aqueles que com o seu espírito de entrega e vocação deixaram a sua marca em mim.

Um especial obrigada à minha mãe, pela persistência e por nunca me ter deixado desistir; ao meu irmão pelo brilhante exemplo em que se tornou; ao meu pai, que na sua ausência física, mantém-se diariamente presente; e ao meu marido, companheiro dedicado, incansável e carinhoso.

O meu sincero obrigada a todos!

Resumo

O mercado de trabalho atravessa um momento de grandes transições e muitas adaptações. Envolto em tantas teorias e paradigmas, sobre como se deve viver, trabalhar e administrar, as organizações tentam adaptar-se a um ambiente onde o avanço da tecnologia e o desenvolvimento do conhecimento humano não são suficientes para se ter sucesso (Sousa, *et al.*, 2006).

Partindo do paradigma que a grande mais valia de qualquer empresa é o seu capital humano, a gestão de pessoas deve entender o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem e recebem, para que se possa chegar à motivação dos funcionários.

Para que isso possa acontecer é essencial que seja estabelecido uma nova relação de trabalho que terá obrigatoriamente repercussões na forma de recompensar, sendo determinante, um sistema de recompensas capaz de motivar e de mobilizar os trabalhadores no sentido da aprendizagem contínua, da participação e do envolvimento na estratégia organizacional.

Considerando o papel motivacional do sistema de recompensas esta pesquisa tem como objetivo central o estudo da relação entre a motivação dos colaboradores com o sistema de recompensas de que beneficiam nas organizações onde trabalham fazendo a comparação entre o setor público e o privado.

O processo metodológico utilizado foi selecionado visando dar sentido prático ao esquema de pesquisa, tendo em atenção os objetivos e finalidade da investigação. Assim, o instrumento escolhido foi o questionário por ser um instrumento de trabalho que permite a recolha de informação junto de um dado público-alvo, de acordo com Fink (2003), através de afirmações que representam factos, comportamentos e sentimentos, colocadas segundo uma escala de Likert, permitindo aos inquiridos assinalarem em que medida lhes ocorrem esses fenómenos. Este procedimento permite conhecer o sistema de recompensas de que o trabalhador beneficia e até que ponto o motiva.

Depois de analisar as respostas dadas pelos inquiridos ao questionário, algumas das conclusões mais relevantes desta pesquisa são: as mulheres estão menos motivadas pelo sistema de recompensas que as suas empresas praticam do que os homens, a motivação é proporcional às habilitações literárias dos colaboradores, ou seja, são os colaboradores com habilitações superiores que se sentem mais motivados e os funcionários que estão há menos tempo na empresa sentem-se mais motivados com o sistema de recompensas. Poder-se-á ainda dizer que os funcionários do setor privado estão mais motivados pelo sistema de recompensas do que os funcionários do setor público.

Palavras chave: Motivação, sistema de recompensas, setor público, setor privado.

Abstract

The labor market is going through a time of great transitions and many adaptations. Wrapped in so many theories and paradigms on how to live, work and manage, organizations try to adapt to an environment where the advancement of technology and the development of human knowledge are not enough to succeed (Sousa, et al. , 2006).

Based on the paradigm that the most valuable asset of any company is its human capital, people management should understand the meaning that people attribute to what they do and receive, so that we can get to employee motivation.

For this to happen it is essential that a new working relationship is established, which will have repercussions in the form of reward, being decisive a reward system able to motivate and mobilize workers to lifelong learning, participation and involvement in organizational strategy.

Considering the role of motivational reward system, this research aim to study the relationship between motivation of employees with the system of rewards, by making the comparison between the public and the private sector.

The methodological process used was selected in order to give practical meaning to the research scheme, taking into account the objectives and the purpose of the investigation. Thus, the chosen instrument was the questionnaire, because it is a working tool that allows the collection of information with an audience, according to Fink (2003), through statements that represent facts, behaviors and feelings, placed according to a Likert scale, allowing respondents to refer to what extent these phenomena occur. This procedure allows to know the reward system of the employee and to what extent it motivates them.

After analyzing the answers given by respondents to the questionnaire, some of the most important conclusions of this research are: women are less motivated by rewards system than men, motivation is proportional to the qualifications of employees, that is, employees with higher qualifications are more motivated, and employees who are less time in the

company feel more motivated by the reward system. Furthermore, private sector employees are more motivated by the reward system than public sector employees.

Keywords: Motivation, reward system, public sector, private sector.

Índice

Dedicatória.....	I
Provérbio	II
Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract.....	VI
Índice	VIII
Índice de Figuras	X
Índice de Tabelas	XI
Índice de Gráficos.....	XII
Introdução	13
Capítulo 1 – Conceito de Motivação	15
Capítulo 2 – Teorias da Motivação	17
2.1 Teorias de Conteúdo Geral	17
2.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow	17
2.1.2 Teoria ERG de Alderfer	20
2.1.3 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland	22
2.2 Teorias de Conteúdo Organizacional	24
2.2.1 Teoria Bifatorial: Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg.....	24
2.2.2 Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham	26
2.2.3 Teoria X e Y de McGregor	28
2.3 Teorias de Processo Geral	30
2.3.1 Teoria da Equidade de Adams e G. C. Homans.....	30
2.3.2 Teoria do Reforço de Skinner	32
2.3.3 ModCO – Modificação de Comportamento Organizacional de Luthans e Kreitner.....	33
2.4 Teorias de Processo Organizacional.....	36
2.4.1 Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham.....	36
2.4.2 Teoria da Expectativas de Vroom	37
2.4.3 Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci	39
2.5 Comparação entre as Teorias da Motivação	41
Capítulo 3 – Sistema de Recompensas	42
3.1 Conceito de Sistema de Recompensas.....	42

3.2 Os Pressupostos de um Sistema de Recompensas Eficaz	43
3.3 Componentes do Sistema de Recompensas - Recompensas Extrínsecas e Recompensas Intrínsecas	44
3.3.1 Recompensas Extrínsecas	44
3.3.2 Recompensas Intrínsecas.....	45
3.4 A Evolução do Sistema de Recompensas em Portugal	47
Capítulo 4 – Motivação e Sistema de Recompensas	49
Capítulo 5 – Metodologia.....	52
5.1 Formulação do Problema.....	52
5.2 Objetivos do Estudo	52
5.3 Tipo de Investigação.....	53
5.4 Hipóteses	53
5.5 Instrumentos de Recolha dos Dados.....	54
5.6 Universo	55
5.7 Amostra	55
Capítulo 6 – Apresentação dos Resultados	56
Conclusões.....	65
Bibliografia.....	68
Apêndice	72
1. Questionário	72
2. Resumo das Respostas ao Questionário	79
3. Tabelas de Resposta às Hipóteses	88

Índice de Figuras

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	19
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Comparação entre a abordagem de Maslow e Alderfer	21
Tabela 2 – Caracterização sumária das necessidades de êxito, afiliação e poder	23
Tabela 3 – Descrição de fatores motivadores e higiênicos.....	25
Tabela 4 – Visão comparativa das quatro teorias motivacionais.....	26
Tabela 5 – Combinações possíveis da motivação segundo a Teoria das Expectativas.....	38
Tabela 6 – Comparação entre as teorias da motivação.....	41

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição das recompensas extrínsecas.....	56
Gráfico 2 - Distribuição das recompensas intrínsecas.....	57
Gráfico 3 - Distribuição por habilitações literárias.....	58
Gráfico 4 - Distribuição por género.....	59
Gráfico 5 - Distribuição por idade.....	60
Gráfico 6 - Distribuição por antiguidade.....	61
Gráfico 7 - Distribuição por cargo.....	62
Gráfico 8 - Distribuição por setor.....	62
Gráfico 9 – Motivação gerada pelas recompensas intrínsecas no setor privado.....	63
Gráfico 10 – Motivação gerada pelas recompensas extrínsecas no setor público.....	64

Introdução

A evolução da organização do trabalho e o facto de haver uma reestruturação quase permanente dos mercados, aliada às crescentes inovações tecnológicas, lança um enorme desafio às empresas que desejam subsistir a longo prazo: preparar-se para o futuro. Assim, torna-se necessário que adotem estruturas e práticas alinhadas com os seus objetivos estratégicos, que lhes permitam ganhar vantagem competitiva, ser flexíveis e adaptáveis, menos hierárquicas, privilegiando o trabalho em equipa e os comportamentos dos seus trabalhadores.

Desta forma, é essencial que as empresas estabeleçam novas relações de trabalho com os seus trabalhadores, valorizando a polivalência, a multiquificação e a responsabilidade, motivando-os e suscitando comportamentos através dos seus sistemas de recompensas.

Por consequência, dentro de todo o processo motivacional, a gestão de pessoas deve entender o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem e recebem, tornando-se então conhecido os parâmetros que permitem chegar à motivação dos funcionários.

O estabelecimento de uma nova relação de trabalho tem repercussões na forma de recompensar, sendo determinante, o desenho de um sistema de recompensas capaz de motivar e de mobilizar os trabalhadores no sentido da aprendizagem contínua, da participação e do envolvimento na estratégia organizacional.

A adoção de um sistema de recompensas com estas características constitui uma rutura com os sistemas remuneratórios tradicionais baseados na qualificação e hierarquia das funções, que apresentam uma padronização rígida, o reforço da estrutura burocrática e um carácter estático.

Em suma, o estudo almeja lançar pistas de reflexão que permitam aprofundar qual é o sistema de recompensas no setor público e privado, como se comportam e qual a influência nos valores de motivação dos colaboradores.

Com esse propósito, este trabalho é dividido em 6 capítulos. O capítulo 1 define o conceito de motivação por diferentes autores, de diferentes épocas, tentando-se chegar a uma definição de motivação consensual.

O capítulo 2 trata das teorias de motivação: teorias de conteúdo geral, teorias de conteúdo organizacional, teorias de processo geral e teorias de processo organizacional, onde se tenta fazer o enquadramento teórico da matéria em estudo e o contributo dos vários autores.

O capítulo 3 aborda de uma forma ampla o sistema de recompensas, fazendo referência ao conceito, aos pressupostos, às recompensas extrínsecas e intrínsecas e ainda à evolução dos sistema de recompensas em Portugal.

O capítulo 4 retrata a ligação existente entre a motivação e o sistema de recompensas, fazendo referência à evolução da perspectiva desta correlação ao longo do tempo e pelos diferentes autores.

O capítulo 5 estrutura a metodologia usada nesta pesquisa, fazendo alusão à formulação do problema, aos objetivos do estudo, ao tipo de investigação, às hipóteses, ao instrumento escolhido para a recolha dos dados, ao universo, e por fim, à amostra.

O capítulo 6 é onde se projeta o lado prático da pesquisa, isto é, onde se confirma ou infirma as hipóteses previamente formuladas abrindo caminho às conclusões posteriormente descritas.

O tema abordado neste trabalho torna-se, pertinente dada a importância e complexidade do mesmo. No decurso da pesquisa tentar-se-á responder à seguinte questão:

Qual a influência do sistema de recompensas na motivação dos funcionários do setor público e privado em Portugal?

Capítulo 1 – Conceito de Motivação

“Não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo de utilização generalizada e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas” (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007, p. 154), que de modo geral, procuram explicar o que leva as pessoas a agirem de determinada forma.

A designação de motivação, deriva da expressão latina *movere*, que significa mover, pôr em funcionamento. Em termos muito simples, poder-se-ia dizer que motivação é o que move as pessoas a fazerem algo.

Alguns conceitos de motivação segundo diferentes autores citados por Cunha, *et al.*, 2007:

Para Chiavenato (1991, p. 99) a motivação constitui um importante “campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano”, resultando a motivação da interação entre os indivíduos e os seus interesses, aspirações, competências, valores, bem como do ambiente físico e social que os rodeia.

De acordo com Pinder (1998, p. 11) motivação é “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração”.

Segundo George & Jones (1999, p. 183) “As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos.”

Conforme Deci (1992, p. 9) “O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a acção; como ela é direccionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.”

E para Sims, Fineman & Gabriel (1993, p. 273) “As forças que actuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento”.

No essencial, a maioria das definições de motivação não sofre variações expressivas, tendendo a incluir um elemento de estimulação, de ação e esforço, de movimento e persistência e um elemento de recompensa.

Neste contexto, de acordo com Marques (1996), a gestão da motivação passa basicamente pela conceção de dois tipos de sistemas: sistemas de trabalho e sistemas de recompensas. Esta ideia ajuda a perceber, desde logo, a divisão da motivação em intrínseca e extrínseca.

Motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa. (...) Comportamentos extrinsecamente motivados são aqueles que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de motivação (Cunha, et al., 2007, p. 154).

A grande vantagem da motivação intrínseca é que tende a manter-se ao longo do tempo, enquanto a extrínseca tende a desaparecer logo que seja retirado o fator motivador externo. Todavia, o que é intrinsecamente motivador num dado momento pode deixar de o ser. Por exemplo, uma tarefa desafiante para um trabalhador pode deixar de sê-lo após ter-se familiarizado com essa tarefa. (Cunha, et al., 2007)

E mesmo que a função/tarefa de determinado trabalhador seja desafiante e motivadora, se a motivação extrínseca (salário) for deficitária é provável que a sua motivação esmoreça. Assim como uma elevada motivação extrínseca compense uma deficitária motivação intrínseca (Cunha, et al., 2007).

Não obstante, as considerações referidas no parágrafo anterior, a autonomia, o reconhecimento e a responsabilidade pelo trabalho executado, são os fatores que poderão motivar mais os colaboradores (Neves, 2002).

Qual será afinal, o factor determinante da motivação?

O dinheiro e o desejo de obter um salário elevado ou o sucesso e o reconhecimento?

Capítulo 2 – Teorias da Motivação

As teorias da motivação procuram fornecer uma explicação das várias forças que têm influenciado o comportamento das pessoas. O estudo da motivação reveste-se de uma complexidade que não pode ser vista numa só perspectiva. É, assim, necessário cruzar um conjunto de elementos que podem estar dentro e fora da organização.

2.1 Teorias de Conteúdo Geral

As teorias de conteúdo geral procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores: o que motiva as pessoas?

Estas teorias são aquelas que se referem a aspirações genéricas dos seres humanos, que não se centram exclusivamente no trabalho e no comportamento organizacional.

2.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow, psicólogo norte-americano, tido como um dos maiores especialistas sobre motivação humana, dedicou o seu estudo à tentativa de compreensão do ser humano e ao modo como criar condições para que o carácter positivo deste se possa expressar. Esta visão positiva da natureza humana permite classificar o autor no âmbito da psicologia humanista (Cunha, *et al.*, 2007).

De acordo com Maslow “o ser humano possui como parte intrínseca da sua constituição, não somente necessidades fisiológicas, mas também verdadeiramente psicológicas (...) estas necessidades ou valores estão relacionados uns com os outros de forma hierárquica e, segundo o desenvolvimento, ordenado de acordo com a força e prioridade” (Pereira, 1999, p. 193).

Maslow percebeu que desde o momento que o indivíduo sente algum tipo de necessidade, este passa a ter uma motivação, ou seja, uma força externa que o faz satisfazer essa necessidade. Desenvolveu, então, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, da qual

resultam cinco necessidades. Esta teoria obteve grande popularidade, sendo conhecida por profissionais de múltiplos setores.

A proposta de Maslow é, portanto, fazer uma divisão hierárquica das necessidades:

Necessidades fisiológicas: são as necessidades inatas, como a necessidade de alimento, repouso e abrigo (referem-se ao nível mais elementar do ser humano). A nível organizacional refletem-se nas necessidades de condições físicas (aquecimento adequado, ar respirável) e salário base para assegurar a sobrevivência.

Necessidades de segurança: compreende a segurança e proteção contra o perigo, a doença, a incerteza, desemprego e roubo. Segundo Marriner-Tomey (2000), o favoritismo e a discriminação entre os colaboradores e a administração constituem perigos para a necessidade de segurança, que devem ser evitados.

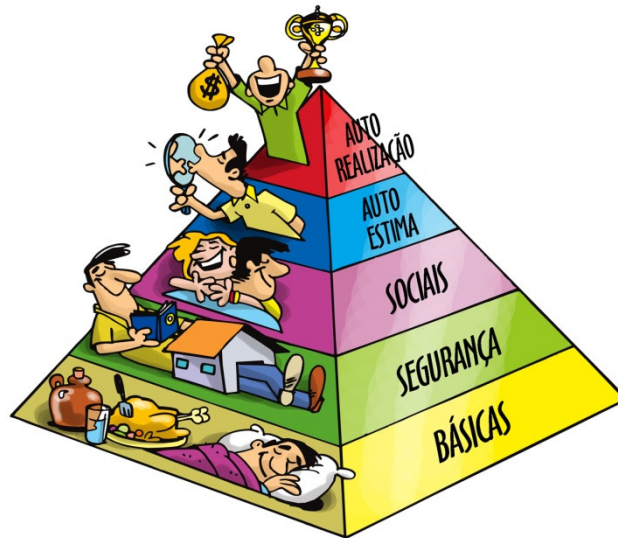
Necessidades sociais: referem-se à busca de relacionamentos, aceitação, afeição, amizade, compreensão e consideração e surgem quando satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança. Na organização refletem o desejo de bom relacionamento com os colegas de trabalho e em participar em grupos de trabalho. Estas necessidades não satisfeitas podem levar à frustração e à resistência, que pode inclusive ser um obstáculo aos objetivos da organização (Marriner-Tomey, 2000) e podem ainda afetar a saúde mental do indivíduo (*e.g.*, inadaptação social e solidão) contribuindo fortemente para a desmotivação (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2000).

Necessidades de estima: pessoas com um trabalho estável, razoavelmente remuneradas e com um relacionamento social satisfatório, podem mesmo assim sentir-se frustradas. A explicação radica no facto de desejarem alcançar o respeito e a estima dos outros, sentirem-se reconhecidas, com orgulho, confiança e status. Quando não alcançados, por exemplo, se o seu trabalho não for apreciado pelo seu superior, podem gerar sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.

Necessidades de autorrealização: este nível representa o topo das necessidades e aspirações humanas, correspondendo à possibilidade dos indivíduos utilizarem as suas potencialidades de forma plena e procurando o desenvolvimento contínuo. Enquanto, as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas à pessoa e que têm uma realidade concreta (*e.g.*, comida, dinheiro, amizades, elogios), as

necessidades de autorrealização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelo próprio indivíduo (e.g., o sentimento de realização).

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Segundo Schermerhorn, *et al.* (1999) esta teoria possui dois princípios fundamentais sobre como estas necessidades afetam o comportamento humano: (1) o **princípio do deficit** sustenta que uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento; (2) o **princípio da progressão** considera que o indivíduo é motivado pelas necessidades de nível mais baixo que ainda não conseguiu satisfazer, ou seja, cada vez que conseguir ultrapassar um degrau na pirâmide das necessidades, passará a ser motivado pelo tipo e necessidades correspondentes ao degrau imediatamente superior.

Isto significa, que um trabalhador que tenha necessidades básicas não satisfeitas, dificilmente será sensível a formas de motivação relacionadas com o conteúdo do seu trabalho, desafio ou responsabilidades.

Situação inversa será a de um quadro superior, que tendo as suas necessidades primárias, no seu essencial, satisfeitas, será motivado por questões que tenham a ver com o seu desenvolvimento profissional e responsabilidades.

Esta abordagem é conceitualmente rica, devendo, contudo, ter-se em atenção que o indivíduo tem na sociedade moderna múltiplas motivações e de vários tipos, ou seja, a lógica do modelo é tendencial, mas os níveis não são estanques (Cardoso, 1998).

Nesse sentido, algumas críticas apontadas a esta teoria prendem-se com a falta de confirmação empírica e estudos recentes mostram que o seu poder de previsão pode ser ambíguo (Lashley & Lee-Ross, 2003); tendo sido também criticada por ser estática, descritiva e excessivamente dedicada ao lado ideológico (Rosenfeld & Wilson, 1999); apontada também, pelo facto de o desenho da pirâmide estar associado a uma lógica das sociedades individualistas, onde a autorrealização assume o papel fulcral; e ainda com o facto das pessoas divergirem na hierarquia de prioridades que atribuem à satisfação das várias necessidades, por exemplo, algumas poderão colocar no topo dos seus desejos a satisfação das necessidades sociais.

2.1.2 Teoria ERG de Alderfer

A teoria ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) de Clayton Alderfer, surge em 1972 como “um sistema conceptual e empírico para compreender, explicar e prever as prioridades da satisfação e dos desejos das necessidades humanas” (Alderfer, Kaplan & Smith, 1974, p. 507) e pode ser descrita como uma variação à hierarquia das necessidades de Maslow por via de agrupamento de categorias.

Segundo Alderfer (1972) existem somente três níveis de necessidades:

As **necessidades de existência**, que contemplam os fatores fisiológicos e materiais indispensáveis à vida do ser humano;

As **necessidades de relacionamento**, onde se incluem todas as necessidades de natureza social (os desejos de satisfazer os relacionamentos interpessoais);

As **necessidades de crescimento**, que agregam as necessidades de desenvolvimento e realização do potencial humano (Neves, 2002).

Maslow	Alderfer
Necessidades fisiológicas	Necessidades de existência
Necessidades de segurança	
Necessidades sociais	Necessidades de relacionamento
Necessidades de estima	
Necessidades de autorrealização	Necessidades de crescimento

Tabela 1 – Comparação entre a abordagem de Maslow e Alderfer

Todavia, há três aspetos em que Alderfer discorda de Maslow:

- 1) Alderfer considera que existem apenas três níveis hierárquicos no agrupamento das necessidades contrariamente a Maslow, que considera cinco;
- 2) Refere que, embora de modo geral a manifestação de uma necessidade com possibilidade de motivação só se verifique depois de satisfeitas as necessidades de nível inferior, há casos em que os colaboradores podem ativar as suas necessidades de nível mais elevado sem terem satisfeito completamente as necessidades de nível inferior;
- 3) Defende que quando as necessidades de um nível elevado são frustradas, as necessidades de nível inferior retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas (Teixeira, 2005).

A principal contribuição da nova conceção de Alderfer, foi a flexibilização das relações entre os níveis da hierarquia. Segundo Alderfer, é possível que uma pessoa se sinta motivada em simultâneo por necessidades de diferentes níveis. Por outro lado, a frustração da necessidade de um determinado nível pode levar, segundo Alderfer, a uma regressão até uma necessidade de nível inferior (Cunha, *et al.*, 2007).

À semelhança do modelo de Maslow, encontrou algumas dificuldades de confirmação empírica. Em suma, o entendimento da relação entre as várias necessidades é por parte de Alderfer mais flexível em comparação com a visão de Maslow, isto é, menos orientada para um objetivo final (Cunha, *et al.*, 2007).

2.1.3 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland

Outro psicólogo americano, David McClelland, desenvolveu uma teoria, na década de 60, onde procurou explicar a motivação dos trabalhadores, também, pela satisfação das suas necessidades, embora numa perspectiva diferente das anteriores.

McClelland, com esta teoria, identificou três fontes fundamentais de motivação para os indivíduos:

Necessidade de êxito: representa uma orientação para a excelência, uma preferência por responsabilidade e riscos controlados. As pessoas fortemente motivadas para o sucesso tendem a ser dinâmicas na sua atividade e bem sucedidas como empreendedoras. Quando o vigor desta necessidade não é acompanhado de forte motivação para o poder, a eficácia da liderança pode estar comprometida. Tal tende a suceder porque, mais do que obter sucesso individual, é necessário que os líderes consigam obter resultados através do grupo que lideram (Cunha, *et al.*, 2007).

Necessidade de afiliação: representa uma orientação por relacionamentos amistosos, íntimos e de compreensão. As pessoas vincadamente afiliativas tendem a agir amigável e cooperativamente, contribuindo para a promoção da harmonia interpessoal nas relações de trabalho. No entanto, a sua postura também pode revestir-se de um conjunto de consequências organizacionais nefastas, designadamente: preocupação em não ser rejeitado pelo grupo, dificuldade em avaliar os subordinados de uma forma rigorosa e maior investimento na promoção do relacionamento grupal do que no alcance dos objetivos de desempenho da organização (Cunha, *et al.*, 2007).

Necessidade de poder: representa uma orientação para o desejo de controlar, decidir e de influenciar ou ser responsável pelo desempenho dos outros. Uma elevada motivação para o poder está associada a atividades competitivas e assertivas, assim como ao interesse em alcançar e manter prestígio e reputação e em exercer funções de gestão e liderança (Cunha, *et al.*, 2007).

Segundo Cardoso (1998) é fundamental aos gestores uma dose elevada de necessidade de êxito mas também um pouco de afiliação, importante na coordenação e motivação das pessoas.

Necessidades	O indivíduo
Êxito	• Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal. • Aspira alcançar metas elevadas mas realistas. • Responde positivamente à competição. • Toma iniciativa. • Prefere tarefas cujos resultados possa ser pessoalmente responsável. • Assume riscos moderados. • Relaciona-se preferencialmente com peritos.
Afiliação	• Procura relações interpessoais fortes. • Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações. • Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas. • Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.
Poder	• Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência. • Tenta assumir posições de liderança espontaneamente. • Necessita/gosta de provocar impacto. • Preocupa-se com o prestígio. • Assume riscos elevados.

Tabela 2 – Caracterização sumária das necessidades de êxito, afiliação e poder¹

McClelland (1987), defende que todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, embora, haja uma característica mais predominante em cada indivíduo, isto é, um dos tipos de necessidade irá influenciar mais uns indivíduos do que outros. Assim, as características pessoais e as forças motivadoras irão variar de pessoa para pessoa consoante o tipo de necessidade que esteja a prevalecer sobre os indivíduos.

A ideia defendida por Maslow de que as necessidades humanas estão hierarquizadas de uma forma rígida e ordenada, na realidade não espelha a dinâmica do ser humano, neste contexto, a teoria de McClelland está mais bem enquadrada, na medida em que defende a existência de necessidades que vão surgindo ao longo da vivência dos indivíduos, isto porque, os indivíduos estão em constante evolução ao longo de toda a sua vida.

¹ Fonte: Cunha, *et al.*, 2007, p. 158

2.2 Teorias de Conteúdo Organizacional

As teorias de conteúdo organizacional debruçam-se sobre o comportamento humano e referem-se especificamente às situações de trabalho e ao comportamento organizacional.

2.2.1 Teoria Bifatorial: Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg

A teoria bifatorial foi desenvolvida pelo americano Frederick Herzberg, com a contribuição de Mausner e Snyderman e foi revolucionária na época em que foi lançada. Isto porque, a investigação que desenvolveu demonstrou que os fatores que provocam atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam atitudes negativas, havendo a necessidade de separar os conceitos de satisfação e motivação.

“O oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação” (Chiavenato, 1997, p. 91).

Herzberg sugere que as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades que devem ser considerados independentes e os seus efeitos distinguidos. O primeiro grupo é o dos fatores motivadores, de natureza extrínseca ao trabalho, que conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo (Ferreira, 2001).

O outro grupo, refere-se aos fatores higiênicos, uma designação inspirada no conceito psiquiátrico de higiene mental, considerando estes fatores necessários embora insuficientes para uma relação positiva com o trabalho, de natureza intrínseca ao trabalho, como exemplo, as condições de trabalho. Ou seja, os fatores higiênicos estando presentes, evitam atitudes negativas mas não provocam atitudes positivas (Ferreira, 2001).

A sua duração temporal revela-se limitada, isto é, uma mudança nas condições de trabalho, *e.g.*, melhoria das instalações ou adesão a um seguro de saúde, pode ser valorizada imediatamente a seguir à sua implementação, mas os seus efeitos tendem a desvanecer-se rapidamente, sendo tomados como naturais pelos seus beneficiários. A ausência ou a supressão destes elementos gera porém atitudes negativas na medida em que faz com que

as pessoas se sintam tratadas de forma injusta por não estarem a usufruir daquilo a que julgam ter direito e que já havia sido adquirido (Cunha, *et al.*, 2007).

Fatores Motivadores	Fatores Higiénicos
Sentimentos de realização	Relação com o chefe
Reconhecimento	Relação com os colegas
Trabalho variado e desafiante	Supervisão técnica
Desenvolvimento pessoal	Condições de trabalho

Tabela 3 – Descrição de fatores motivadores e higiénicos²

A teoria bifatorial é uma das abordagens da motivação para o trabalho mais conhecidas e intuitivamente mais apelativas, no entanto, é alvo de várias críticas nomeadamente pelo facto de Herzberg não levar em consideração o nível de subjetividade envolvido nos conceitos que aborda, *e.g.*, as mesmas condições de trabalho podem ser consideradas excelentes por uma pessoa e insuficientes por outra.

Alguns fatores são irregulares, afetando tanto as atitudes positivas como as negativas, *e.g.*, um trabalho muito desinteressante do ponto de vista da realização pessoal pode facilmente gerar atitudes negativas e não apenas, contrariamente ao previsto pela teoria, deixar de gerar atitudes positivas.

Por outro lado, a teoria sugere que o salário não é fator motivador, ou seja, que não é condição suficiente. No entanto é condição necessária para que os fatores motivacionais possam atuar, pois não é possível obter a motivação dos trabalhadores com salários baixos apenas porque lhes é facultado funções desafiantes e de maior responsabilidade (Cunha, *et al.*, 2007).

Uma das contribuições mais importantes desta teoria é a constatação que atitudes positivas e negativas não seguem o mesmo percurso. Esta conclusão continua a ser ignorada por muitas empresas que tentam motivar os seus trabalhadores ao nível das condições de trabalho ou fatores higiénicos (*e.g.*, seguro de saúde). Como resultado, e espectável à luz da teoria bifatorial, os efeitos rapidamente se perdem. Segundo esta teoria a criação de

² Fonte: Cunha, *et al.*, 2007, p. 161

efeitos positivos deve decorrer da mudança do trabalho e não do ambiente de trabalho (Ferreira, 2006). “A contribuição positiva de Herzberg decorre do facto de ter reconhecido no trabalho, em si mesmo, uma importante fonte de desenvolvimento humano” (Cunha *et al.*, 2007, p. 83).

A tabela 5 permite comparar as necessidades dos indivíduos e as categorias de quatro teorias motivacionais, sendo possível analisar a relação existente entre elas.

Necessidades	Maslow	Alderfer	McClelland	Herzberg
Realização e desenvolvimento pessoal	Necessidade de autorrealização	Necessidade de crescimento	Necessidade de sucesso	Fatores motivacionais
Progresso, reconhecimento e admiração pelos outros	Necessidades de estima	Necessidades de crescimento	Necessidades de poder	Fatores motivacionais
Relacionamento, aceitação, amizade e consideração	Necessidades sociais	Necessidade de Relacionamento	Necessidade de afiliação	Fatores higiênicos
Segurança e proteção	Necessidades de segurança	Necessidade de existência	Necessidade de afiliação	Fatores higiênicos
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades fisiológicas	Necessidades de existência	Necessidade de afiliação	Fatores higiênicos

Tabela 4 – Visão comparativa das quatro teorias motivacionais

2.2.2 Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham

As características do trabalho têm sido apontadas como uma das principais causas de motivação ou falta dela. Na tentativa de perceber quais são as características do trabalho mais relevantes, Hackman e Oldham desenvolveram, o mais importante, modelo dedicado a esta matéria.

Com base em evidência empírica, Hackman e Oldham chegaram à conclusão que as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação são variedade, identidade, significado, autonomia e feedback.

Breve explicação das características que uma função deverá ter para ser considerada uma fonte de motivação (Cunha, *et al.*, 2007):

A **Variedade** refere-se ao grau em que a função exige recurso a competências, atividades e conhecimentos diversificados.

A **Identidade** consiste no grau de identificação que a pessoa sente com aquilo que produziu quando conduz o trabalho de princípio a fim originando um resultado visível, *e.g.*, um artesão que produz uma peça na sua totalidade.

O **Significado** diz respeito ao impacto do trabalho na vida dos outros, dentro ou fora da organização.

A **Autonomia** refere-se ao nível de independência no planeamento do trabalho e na respetiva forma de execução.

O **Feedback** consiste na quantidade e a qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados.

Hackman e Oldham desenvolveram um questionário, ao qual chamaram Job Diagnostic Survey, para aferir a presença ou ausência de cada uma destas cinco dimensões. Os resultados obtidos podem servir para calcular o potencial motivador da função através da seguinte fórmula:

$$\text{Potencial Motivador da Função} = \frac{(\text{variedade} + \text{identidade} + \text{significado})}{3} \times \text{autonomia} \times \text{feedback}$$

As características da função têm um conjunto de efeitos positivos sobre a motivação devido à produção daquilo que os autores designam de estados psicológicos críticos (Neves, 2002; Cunha, *et al.*, 2007):

Significado experimentado: grau em que a pessoa considera o seu trabalho valioso e digno de ser feito. Decorre da variedade, identidade e significado da função.

Responsabilidade experimentada: grau em que um indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho. Decorre do grau de autonomia percebido.

Conhecimento dos resultados: percepção que a pessoa tem do quão eficaz é ao executar o seu trabalho. É a função de feedback (Cunha, *et al.*, 2007).

Segundo Dodd & Gangster (1996) as verificações do modelo mostram que a presença destas características numa função tende a aumentar a motivação intrínseca dos trabalhadores, bem como a satisfação geral face ao trabalho. No entanto, note-se que se trata da satisfação geral, já que uma função com elevado potencial motivador não aumenta necessariamente o grau de satisfação com a chefia, por exemplo.

Neste sentido, a relação entre as dimensões do trabalho e os resultados depende também da satisfação com o contexto. Se uma pessoa se sentir fortemente insatisfeita com o salário ou a chefia, é improvável que responda de forma positiva às características da função.

Além disso, uma das variáveis essenciais para que a relação entre as características da função e os resultados esperados dessas características se efetivem é a necessidade de crescimento. Pessoas com maior necessidade de crescimento ou desenvolvimento profissional respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo obtendo níveis de produtividade mais elevados (Graen, Scandura & Graen, 1996, citado por Cunha, *et al.*, 2007).

É também evidente que uma variável fundamental é a capacidade dos trabalhadores para responder às exigências do trabalho. Como é óbvio, uma pessoa por mais motivada que esteja se não tiver as capacidades suficientes para desenvolver determinado trabalho, nunca alcançará níveis de desempenho elevados.

2.2.3 Teoria X e Y de McGregor

Douglas McGregor, psicólogo social norte-americano, deve a sua fama em grande parte a ter estabelecido dois tipos de relações entre os gestores e os seus trabalhadores, baseados na existência de dois tipos opostos na forma de administrar e gerir empresas: Teoria X e Y.

A teoria X, conceção tradicional de direção e controle, assenta em pressuposições sobre a natureza e comportamento humano, nomeadamente na ideia que o ser humano, de modo

geral, tem uma aversão ao trabalho e evita-o sempre que possível. Devido a essa característica, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da concretização dos objetivos organizacionais. Na maioria das vezes, é um ser com pouca ambição, que prefere ser dirigido, evitando assim responsabilidades (McGregor, 1992).

A teoria X oferece uma explicação para alguns comportamentos humanos na indústria, todavia existem muitos fenômenos facilmente observáveis na indústria que não são conformes a essa visão da natureza humana.

Quando McGregor escreve o livro *The Human Side of Enterprise* em 1960, descreve um grande progresso no que respeita à importância do fator humano da empresa, acrescentando que se tornou uma das maiores preocupações da administração que, de modo geral, adotou um conjunto de valores muito mais humanos, esforçando-se para tratar os seus empregados com mais equidade: reduziu as dificuldades económicas, eliminou formas mais extremas de conflito e providenciou um ambiente de trabalho mais seguro e agradável. No entanto, fez isto tudo sem mudar a sua teoria fundamental de administração, predominando as pressuposições da teoria X na forma de administrar.

Entretanto, o acumulo de conhecimentos sobre o comportamento humano tornou possível a formulação de um certo número de generalizações que representam o início de uma nova teoria relativa à administração de recursos humanos: Teoria Y.

A teoria Y assenta nas seguintes pressuposições: O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso; o controlo externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos da organização; O ser humano está sempre disposto a se auto dirigir e se auto controlar a serviço dos objetivos a que se compromete; o ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só aceitar responsabilidades como a procura-las (McGregor, 1992).

2.3 Teorias de Processo Geral

As teorias de processo geral analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, analisando e questionando o desenvolvimento do comportamento motivado referente a aspirações genéricas dos seres humanos, ou seja, não se centram exclusivamente no trabalho.

2.3.1 Teoria da Equidade de Adams e G. C. Homans

Uma característica da vida em geral, e da vida organizacional em particular, é a necessidade de justiça. Partindo deste princípio, J. Stacy Adams, desenvolveu nos anos 60 uma teoria cuja ideia fundamental é a necessidade de justiça no seio laboral. Adams, defende que os trabalhadores comparam os seus contributos para a organização com aquilo que dela recebem (Adams, 1965, citado por Cunha, *et al.*, 2007).

O cerne da teoria é a noção de que deve haver correspondência entre os investimentos e os ganhos de cada um. As relações de equidade ou de iniquidade resultam da perceção do trabalhador, que para avaliar a justeza da relação entre os seus investimentos e ganhos, recorre a diversas referências: confrontação das suas expetativas com a realidade, comparação com colegas de trabalho da mesma organização e com pessoas que exercer funções semelhantes noutras organizações (Neves, 2002).

Entende-se por investimentos, todos os contributos do trabalhador para a organização, nomeadamente conhecimentos específicos, experiência, empenhamento, esforço, tempo, entre outros. E como ganhos, tudo aquilo que recebe em troca da organização, como salário, recompensas, estatuto, oportunidades de formação e segurança.

No entanto, estes elementos são difíceis de ponderar objetivamente, pois a perceção do esforço investido no trabalho, pode não ser a mesma para o indivíduo e para a empresa. Como as relações de equidade que se estabelecem resultam de perceções do trabalhador, e não de uma medição objetiva, a equidade é um fenómeno percetivo e não um dado objetivo.

Das comparações entre ganhos e investimentos, pode surgir uma situação de equidade: aquela em que o rácio ganhos/investimentos do indivíduo é semelhante ao rácio do referente (pessoa com a qual é feita a comparação); e uma situação de iniquidade, que pode ser iniquidade por excesso de pagamento e iniquidade por sub-pagamento (Rego, 2000).

Quando se trata de uma situação de iniquidade favorável (excesso de pagamento), ao considerar ter sido beneficiado face ao seu termo de comparação, o trabalhador pode simplesmente revalorizar os seus investimentos ou ganhos repondo a equidade. Quando se está perante uma situação de iniquidade desfavorável (situações de sub-pagamento), torna-se necessária uma discussão das estratégias de reposição da equidade.

A contribuição da teoria da equidade para a gestão da motivação é muito importante, na medida em que demonstra que a motivação é maior quando as pessoas se apercebem da existência de uma relação de contingência entre os seus ganhos e investimentos. Quer isto dizer que as pessoas estão dispostas a esforçar-se mais se perceberem que um maior esforço levará a uma melhor recompensa.

No entanto, se essa perceção de contingência não existir, a tendência será para as pessoas que se sentem injustiçadas (normalmente as que têm níveis de desempenho mais elevadas) saíam da organização ou baixem o seu nível de desempenho, passando a trabalhar o mesmo que as pessoas, que tendo um nível de desempenho inferior, não são penalizadas (Cunha, *et al.*, 2007).

A noção de contingência demonstra que as empresas devem ser capazes de distinguir os contributos das pessoas para a organização e recompensa-las de acordo com o seu desempenho. No entanto, a aplicação desta teoria da motivação, por parte dos gestores, apresenta dificuldades acrescidas, pois a perceção de injustiça no local de trabalho pelos colaboradores é subjetiva e dinâmica, fazendo com que seja mais difícil estabelecer o nível de equidade na organização.

2.3.2 Teoria do Reforço de Skinner

Burrhus Frederic Skinner, autor e psicólogo americano, tem como base do seu trabalho a compreensão do comportamento humano. Partiu de conceitos como a Lei do Efeito de Thorndike (o comportamento estabelece-se quando seguido de certas consequências) e o comportamento respondente de Pavlov (um estímulo gera uma resposta) e introduziu um novo conceito, o do comportamento operante.

O comportamento operante descreve uma relação onde uma resposta que gera uma consequência tem maior probabilidade de ocorrer novamente num contexto semelhante modificado pelo efeito dessa consequência, ou seja, no condicionamento operante, um mecanismo é fortalecido no sentido de tornar uma resposta mais provável, ou melhor, mais frequente (Skinner, 2003).

O condicionamento operante é um mecanismo de aprendizagem que defende que comportamentos inicialmente aleatórios vão dando lugar a comportamentos mais frequentes (e previsíveis) por via do reforço desses mesmos comportamentos. Processo ao qual Skinner chamou de modelagem. O instrumento fundamental da modelagem é o reforço, ou seja, é a consequência de uma ação quando ela é percebida por aquele que a pratica (Skinner, 2003).

Através de experiências empíricas, nomeadamente com pombos, Skinner conclui que as ações com reforço positivo (recompensas) sobre o indivíduo tendem a ser repetidas no futuro, enquanto o comportamento com consequências (reforço) negativas (punição - ação que evita uma consequência indesejada) tende a ser eliminado.

Podem ser usados quatro tipos de reforços para aumentar a probabilidade de ocorrência de alguns comportamentos e enfraquecer outros:

Reforço positivo: proporcionar uma recompensa quando se verifica o comportamento pretendido. Por exemplo, quando o alcance de um objetivo é recompensado com um bônus, aumenta a probabilidade de ocorrência de comportamentos orientados nesse sentido.

Reforço negativo: refere-se à suspensão de um comportamento indesejado em prol de um desejado, por exemplo, um empregado pouco confiável pode deixar de ser constantemente vigiado pela chefia se der provas que mudou o seu comportamento no sentido pretendido pela organização.

Extinção: proporcionar a retirada de um reforço positivo de modo a enfraquecer o comportamento indesejado.

Punição: consiste em atribuir consequências negativas a um comportamento indesejado, de modo a desencorajar a frequência desse comportamento. No entanto, a punição deve ser usada com especial cautela porque tende a gerar comportamentos emocionais face ao agente da punição, pode transformar esse agente, normalmente o chefe, num estímulo aversivo, pode ser uma fonte de informação incompleta, indicando o que não se deve fazer mas não demonstrando qual o comportamento desejado e pode provocar uma rejeição total do comportamento em causa, mesmo em circunstâncias que possa ser adequado de forma a evitar a punição.

Uma técnica defendida por Skinner é a técnica da modificação do comportamento organizacional que consiste na aplicação da Teoria do Reforço aos esforços para a mudança nas organizações e assenta em dois princípios: (1) as pessoas atuam da forma que acham mais gratificante e recompensadora; (2) o comportamento pode ser influenciado e determinado pela gestão das recompensas a ele associadas (Skinner, 2003).

Para implementar um programa de modificação do comportamento organizacional é necessário identificar o desempenho desejado, identificar as recompensas que constituem o reforço do comportamento desejado e fazer com que a recompensa seja uma consequência direta do comportamento (Skinner, 2003).

2.3.3 ModCO – Modificação de Comportamento Organizacional de Luthans e Kreitner

A teoria da modificação de comportamento organizacional conduz a uma mudança da lógica cognitiva, comum às teorias de processo, para uma lógica comportamental. Pretende, portanto, trocar a descrição dos comportamentos (como pensam as pessoas) pela sua previsão e controlo (como agem as pessoas).

A teoria ModCO sofre influências de outras abordagens desenvolvidas por diferentes autores, nomeadamente, e em especial, por Skinner. Como descrito anteriormente, na Teoria do Reforço, segundo Skinner, existe duas possibilidades para explicar o comportamento humano: uma resposta reflexa ao meio envolvente ou uma resposta aprendida que afeta o meio.

Sendo a primeira possibilidade pouco reveladora do ponto de vista da compreensão do comportamento, uma vez que o torna um conjunto de respostas quase automáticas à envolvente, o mesmo não se pode dizer da segunda.

A introdução da Teoria do Reforço no comportamento organizacional deve-se a Luthans e Kreitner, que visam com esta teoria, fundamentalmente, motivarem os comportamentos por via de uma estratégia de reforço, e desmotivar os comportamentos indesejados através de intervenções de extinção ou punição.

Fred Luthans e Robert Kreitner demonstram com a teoria ModCO que os comportamentos desejados devem ser motivados por uma estratégia de reforço e os comportamentos indesejados através da extinção ou punição.

Segundo Luthans & Kreitner (1975) a intervenção ModCO assenta num conjunto de cinco princípios:

- 1) Identificar os comportamentos relacionados com os problemas de desempenho;
- 2) Medir as frequências do comportamento identificado;
- 3) Analisar as contingências antecedentes e consequentes na envolvente atual;
- 4) Intervir para mudar as contingências ambientais de modo a acelerar os comportamentos desejados (reforço) e a desencorajar os comportamentos indesejados (extinção ou punição);
- 5) Avaliar se a mudança comportamental correu na direção pretendida e introduzir as melhorias por via da medição e monitorização dos resultados.

De acordo com Luthans e Davis (1982) citado por Cunha, *et al.* (2007) o processo de intervenção da ModCO tende a acontecer ao longo de uma sucessão de fases ABAB, isto é, de introdução-retirada-reintrodução do programa até que o comportamento estabilize ao nível desejado:

Fase A: período de base;

Fase B: inicia-se a intervenção, continuando a medição;

Fase A: período de não-intervenção. Uma vez estabilizado o comportamento, suspende-se a intervenção e reestabelece-se as condições iniciais.

Fase B: reintroduzir a intervenção e verificação dos resultados ao nível comportamental.

Segundo Miner (1992) citado por Cunha, *et al.* (2007) para um programa ModCO ter êxito devem ser tidas em conta algumas regras, nomeadamente, as recompensas envolvidas devem ser relevantes para as pessoas; as recompensas devem ter lugar após o comportamento; devem ser premiados os pequenos passos, ou seja, as recompensas não devem ser guardadas todas para o fim; os reforços devem seguir-se de imediato ao comportamento desejado; os objetivos devem ser definidos de um modo positivo; os reforços devem direccionar-se a comportamentos específicos e não a um grupo de comportamentos e deve promover-se as recompensas naturais, como elogios e partilha de lucros.

Como se conclui, a teoria ModCO defende que o comportamento é uma consequência de estímulos e reforços. Esta abordagem revela-se reducionista na apreciação do papel desempenhado pelo próprio indivíduo. Daí que a ModCo tenha vindo a incorporar elementos da teoria da aprendizagem social (Bandura, 1977, citado por Cunha, *et al.*, 2007).

A teoria da aprendizagem social defende que os comportamentos são aprendidos através da observação dos outros, ou seja, ao observar o que acontece aos outros as pessoas antecipam o que lhes pode acontecer se agirem de forma semelhante.

A agregação da teoria da aprendizagem social permitiu desenvolvimentos inesperados para uma teoria que defende que as causas motivacionais são externas, como a ideia de autocontrolo. Havendo deste modo abertura por parte das pessoas para procederem à regulação das suas próprias ações, isto é, capacidade de se autodisciplinarem e de adotarem determinado tipo de comportamento mesmo que não haja pressão externa.

2.4 Teorias de Processo Organizacional

As teorias de processo organizacional analisam a motivação no ambiente organizacional mas de uma forma mais diligente, examinando e questionando o desenvolvimento do comportamento motivado.

2.4.1 Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham

A teoria apresentada de seguida é das mais importantes teorias no campo da motivação no trabalho devido à sua sucessiva confirmação empírica. A lógica desta teoria, desenvolvida por Edwin Locke e Gary Latham decorre da constatação de que a nossa vida é uma sucessão de objetivos e do efeito motivador da existências de tais metas que as pessoas tentam alcançar através das suas ações (Locke & Latham, 2004).

Segundo os autores, os objetivos mais eficazes combinam um conjunto de características reunidas no acrónimo SMART (*specific, measurable, agreed, realistic, timed*), isto quer dizer, que os objetivos que mais motivação podem provocar têm que ser específicos, mensuráveis (medidos), acordados, alcançáveis, realísticos (mas difíceis) e com prazos.

Com isto quer-se demonstrar que mais do que apresentar às pessoas objetivos vagos, deve-se desafiar os empregados com objetivos percecionados como difíceis mas alcançáveis e específicos. Desejavelmente quantitativos de modo a estimular o desenvolvimento de planos para o alcance dos objetivos, conduzindo a níveis de esforço mais elevados, e também aumentando a persistência face a obstáculos. Como estabelece prazos temporais para o alcance dos objetivos em causa tende a diminuir a possibilidade de procrastinação.

Todavia, para que os efeitos descritos anteriormente se verifiquem é necessário que algumas diretrizes não sejam negligenciadas. É necessário que o trabalhador aceite o objetivo, este fator é determinante para o sucesso da definição do objetivo, pois só desta forma o indivíduo se sentirá comprometido e acionará todos os mecanismos (esforço, direção, persistência) que lhe permitirão alcançar esse objetivo (Kanfer & Ackerman, 1989, citado por Cunha, *et al.*, 2007).

O modo mais reiterado para aumentar a aceitação é a participação, ou seja, no estabelecimento conjunto dos objetivos entre superiores e subordinados. Outra condição essencial é o feedback, que é necessário ir dando ao trabalhador sobre o seu progresso. Na ausência de feedback o indivíduo não dispõe de informação sobre a aceitabilidade do plano ou do esforço realizado para o alcance dos objetivos.

Adicionalmente, a existência de recompensas associadas ao alcance dos objetivos tende a facilitar a sua aceitação, embora os objetivos possam ser motivadores em si mesmos, ou seja, funcionar como fonte de motivação intrínseca.

No entanto, a definição de objetivos também se reveste de algumas desvantagens, nomeadamente, a falta de capacidades do trabalhador neutraliza os efeitos motivadores da definição de objetivos, pois o indivíduo pode estar muito motivado, mas se não tiver capacidades suficientes nunca alcançará o objectivo; também pelo facto das pessoas estarem tão concentradas no alcance dos objectivos, diminui-se a probabilidade de as levar a produzir outros comportamentos relevantes (alheando-se de comportamentos extra-papel e de cidadania e também de espontaneidade, criatividade e inovação).

Adicionalmente, a investigação de Kanfer & Ackerman (1989) mostra que um trabalhador que tenha que aprender uma tarefa complexa a introdução de objetivos constitui uma distração que tende a prejudicar o seu desempenho.

2.4.2 Teoria da Expetativas de Vroom

De forma mais completa esta teoria deveria designar-se de teoria das expetativas, instrumentalidade e valência e consiste numa abordagem de base cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente que normalmente é a que conduz maiores ganhos para a pessoa (Cunha, *et al.*, 2007).

Esta teoria, com contribuição de Victor Vroom, Lyman Porter e Edward Lawler, gira em torno dos três conceitos que lhe dão a designação (Chiavenato, 1997; Cunha, *et al.*, 2007):

Expetativa: percepção do indivíduo de que se fizer um determinado esforço, o resultado será um bom desempenho (expectativa esforço-desempenho); Além disso, à que

considerar a expectativa de que se o esforço for bem sucedido uma recompensa será obtida (expectativa esforço-resultado).

Valência: percepção de que o esforço e o bom desempenho resultam numa recompensa que o indivíduo considere valiosa, isto é, que tenha uma valência (ou valor) positiva. Aquilo que um valoriza, não será necessariamente o mesmo para outro.

Instrumentalidade: percepção de que o resultado (a recompensa) permite o acesso a outro resultado. Por exemplo, uma recompensa monetária (de primeira ordem) é importante porque se revela instrumental para o alcance de um resultado de segunda ordem.

O nível de motivação da pessoa dependerá da combinação dos três conceitos:

	Expectativa	Valência	Instrumentalidade	Motivação
1	Alta	Positiva Alta	Alta	Motivação Forte
2	Alta	Positiva Alta	Baixa	Motivação Moderada
3	Baixa	Positiva Alta	Alta	Motivação Moderada
4	Baixa	Positiva Alta	Baixa	Motivação Fraca
5	Baixa	Negativa Alta	Baixa	Motivação Fraca
6	Alta	Negativa Alta	Baixa	Evitação Moderada
7	Baixa	Negativa Alta	Alta	Evitação Moderada
8	Alta	Negativa Alta	Alta	Evitação Forte

Tabela 5 – Combinações possíveis da motivação segundo a Teoria das Expectativas

Se o valor de algum dos três conceitos for zero, a motivação será nula, demonstrado por a seguinte equação:

$$\text{Motivação} = f(\text{expectativa} \times \text{valência} \times \text{instrumentalidade})$$

Se a pessoa não considerar interessante a recompensa que a organização tem para lhe oferecer, se o esforço for desproporcional em relação às capacidades percebidas, ou se o resultado obtido não se revestir de valor instrumental para outro resultado desejado, a probabilidade de a pessoa se sentir motivada para aumentar o seu esforço fica seriamente diminuída quando não mesmo neutralizada (Cunha, et al., 2007, p. 171).

A aplicação prática desta teoria pressupõe que a organização avalie os sentimentos de autoeficácia dos trabalhadores em relação aos objetivos traçados, pois se a percepção de autoeficácia for baixa as suas expectativas também tenderão a ser baixas; as chefias devem gerir as expectativas dos seus subordinados para melhorar a motivação; deverá haver abertura para cada trabalhador escolher o seu sistema de recompensa e deve-se determinar o grau de instrumentalidade existente, ou seja, em que medida o sistema de recompensa da organização responde as necessidades dos trabalhadores (Cunha, *et al.*, 2007).

A teoria das expectativas é um importante instrumento de desenvolvimento dos colaboradores nas organizações, da racionalização de recursos a este nível e da melhoria da eficácia e eficiência organizacionais, corrigindo a atribuição de competências baseadas em parâmetros como amizade pessoal com o superior hierárquico, tempo de serviço ou outros idênticos e estabelecendo, ou procurando estabelecer, uma gestão por mérito, onde estes incentivos são atribuídos em função das competências dos colaboradores (Ferreira, 2006, p. 122).

2.4.3 Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci

Edward Deci, em 1975, concetualiza a motivação em termos da necessidade de competência e autodeterminação, as quais envolvem os colaboradores num ciclo de procura de desafios e redução de incongruências (Neves, 2002).

Este, considera que a motivação assenta em dois subsistemas motivacionais: intrínseco (realização e responsabilidade) e extrínseco (remuneração, promoção, boa relação com o chefe e condições de trabalho agradáveis) (Cunha, *et al.*, 2007).

Segundo Deci (1975), a necessidade de competências leva as pessoas a procurar desafios compatíveis com as suas capacidades e que a aquisição de competências resulta da interação com estímulos que as provocam. Deduz-se que, as atividades muito fáceis tornam-se aborrecidas e as que excedem as capacidades do indivíduo geram ansiedade.

No sentido de atenuar este tipo de estímulos, as pessoas procuram situações de trabalho que as alivie de pressões e tensões, podendo neste contexto, fazerem uso da sua

criatividade e recursos próprios. O interesse e a excitação que a atividade pode gerar, são emoções que têm impacto ao nível da motivação intrínseca (Neves, 2002).

As pessoas intrinsecamente motivadas orientam o seu comportamento de acordo com as necessidades internas e trabalham centrando o seu esforço no sentido da satisfação dessas necessidades, ou seja, estes colaboradores têm um *locus* de controlo interno elevado (Cunha, *et al.*, 2007).

Estas pessoas atribuem o seu comportamento a necessidades internas e esforçam-se por obter recompensas que lhes satisfaçam as necessidades intrínsecas. Se, por alguma razão (e.g. a empresa coloca uma forte ênfase nos prémios monetários), estes indivíduos passam atribuir o seu comportamento a causas externas o resultado é um decréscimo da motivação intrínseca (Cunha, *et al.*, 2007, p. 172).

O resultado desta teoria é a autodeterminação, ou seja, o desenvolvimento de um sentimento de escolha na iniciação e regulação das ações individuais. Por isso, as variáveis externas devem ser geridas com cautela, porque quando são percebidas como controladoras do comportamento individual tendem a diminuir a motivação intrínseca. Os resultados da autodeterminação são maior criatividade, autoestima e bem-estar (Cunha, *et al.*, 2007).

É de todo o interesse valorizar e estimular a motivação intrínseca dos colaboradores, visando a autodeterminação. Segundo Neves (2002, p. 42), o “postulado básico da motivação resultante da auto-determinação é a possibilidade e a necessidade de se fazer escolhas e o desejo de ser efectivo”.

Deci e Ryan (1985) citado por Neves (2002) confirma com base em pesquisas empíricas que a oportunidade de fazer escolhas aumenta a motivação intrínseca e que existe uma relação muito estreita entre a necessidade de autodeterminação e a necessidade de competência. Embora seja uma teoria independente, é notória a sua ligação à ideia de autocontrolo abordada na teoria ModCO e à teoria Y de McGregor (Cunha, *et al.*, 2007).

2.5 Comparação entre as Teorias da Motivação

Teorias	Fonte de motivação	Processo de motivação no comportamento
Hierarquia das Necessidades	Satisfação de necessidades básicas e intelectuais	O colaborador possui necessidades hierarquicamente definidas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização que evoluem neste sentido de acordo com a satisfação da necessidade anterior.
Teoria ERG	Satisfação de desejos e necessidades	O colaborador possui necessidades de existência, relacionamento e crescimento, existindo flexibilidade entre os níveis de hierarquia, pois estes sentem-se motivados, em simultâneo, por vários níveis, com o objetivo de autorrealização.
Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas	Necessidades socialmente adquiridas	Os colaboradores possuem necessidades de realização, afiliação e poder, mas uma delas influencia mais do que as restantes.
Teoria Bifatorial	Ambiente externo e o trabalho	A satisfação no trabalho depende da função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo (fatores motivadores); A insatisfação no trabalho depende do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral (fatores higiénicos). Os colaboradores procuram o enriquecimento da função e ampliar as suas responsabilidades.
Modelo das Características da Função	Caraterísticas da função	A motivação do colaborador dependerá das caraterísticas do seu trabalho de acordo com a variedade, identidade, significado, autonomia e <i>feedback</i> .
Teoria X e Y	Teoria X: Controlo e direção Teoria Y: Responsabilidade e autonomia	Teoria X: O indivíduo é indolente e preguiçoso por natureza sendo necessário controlá-lo. Teoria Y: Modelo inovador e humanista onde o colaborador é ambicioso, responsável e capaz.
Teoria da Equidade	Justiça e equidade	O investimento do trabalhador deverá ser recompensado de forma justa e equitativa. O colaborador tenderá a reduzir qualquer tipo de iniquidade.
Teoria do Reforço	Consequências do comportamento	O colaborador tenderá a repetir o comportamento recompensado e a eliminar o comportamento punido.
Teoria ModCO	Previsão do comportamento e alteração do ambiente	Intervir para mudar as contingências ambientais de modo a acelerar os comportamentos desejados e a desencorajar os comportamentos indesejados
Teoria da Definição de Objetivos	Objetivos a alcançar	Os colaboradores tenderão a satisfazer os seus objetivos.
Teoria das Expetativas	Valência, instrumentalidade e expetativas elevadas	O colaborador tenderá a realizar tarefas quanto maior for o valor atribuído à recompensa e à probabilidade de realizar essa mesma tarefa.
Teoria da Avaliação Cognitiva	Satisfação das necessidades internas	Os colaboradores tenderão a procurar desafios compatíveis com as suas capacidades e competências através da interação de estímulos que as provoquem.

Tabela 6 – Comparação entre as teorias da motivação

Capítulo 3 – Sistema de Recompensas

3.1 Conceito de Sistema de Recompensas

Segundo Camara (2000, p. 87) o sistema de recompensas é “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

Wood & Picarelli (1996, p.83) definem o sistema de recompensas de uma organização como “um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais”.

O sistema de recompensas é, pois, um conceito que inclui não apenas a compensação monetária mas também outras recompensas não monetárias que estão relacionadas com o emprego (Noe, *et al.*, 2012).

Deste modo, os principais objetivos do sistema de recompensas são atrair, reter e motivar trabalhadores de elevado potencial, reconhecendo que as pessoas são o principal e maior recurso das organizações.

Para que estes objetivos sejam executáveis, o sistema de recompensas deve estar de acordo com a política global da empresa, ser transparente, traduzir objetivos concretos e alcançáveis. Deve ser claro, simples e de fácil compreensão. É desejável que seja escrito, para que “se possa generalizar o seu conhecimento evolutivo, de forma a acompanhar a evolução da estrutura e do mercado de trabalho” (Castro, 2006, p. 69).

Focando especial atenção no que diversos autores de literatura recente referem sobre o assunto (Camara, 2007; Chiavenato, 2008; Bilhim, 2006; Cunha, *et al.*, 2010) poder-se-á concluir que os objetivos do sistema de recompensas são essencialmente os seguintes:

- 1) Alinhar os comportamentos individuais com os objetivos da organização, compensando o alcance dos objetivos desejados;

- 2) Alcançar e/ou manter um estado de equidade interna, externa e individual, reforçando positivamente os bons comportamentos e negativamente os comportamentos indesejados. Este objetivo ajuda ainda a manter níveis de motivação apropriados e a atrair e reter os melhores trabalhadores reforçando a cultura da empresa;
- 3) Manter os custos sob controlo, não onerando excessivamente os produtos/serviços da organização, garantindo a capacidade de adaptação dos custos da organização a variações da envolvente.

3.2 Os Pressupostos de um Sistema de Recompensas Eficaz

Para que um sistema de recompensas consiga alcançar os objetivos para que foi criado, é fundamental que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, estimulando comportamentos que estejam em harmonia com esses mesmos objetivos e que seja bem aceite pelos seus destinatários e percecionado por eles como justo e objetivo funcionando de forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontestáveis (Camara, 2000, p. 71). Estes pressupostos vão de encontro ao que Locke e Latham defendem na Teoria da Definição de Objetivos.

Robbins (2008) sugere que nem sempre a relação entre desempenho e recompensa é eficaz, sobretudo quando esta relação é mediada pela antiguidade dos colaboradores. Defende que as empresas tendem a recompensar os seus executivos também pela antiguidade e não apenas pelo desempenho.

O mesmo autor defende que para termos os colaboradores motivados é necessário fortalecer a relação entre desempenho e sistema de recompensas e entre as recompensas que auferem e aquelas que gostariam de ter. Esta perspetiva teórica reforça a importância da individualização do sistema de recompensas.

Portanto, o resultado esperado de um sistema de recompensas é garantir que um colaborador se sinta atraído e motivado (Ivancevich, 2007). As organizações para se manterem competitivas e atuais têm que ter os melhores profissionais, Camara (*et al.*,

2007) defende que tal só é possível através de um sistema de recompensas que ofereça algo que outras empresas não proporcionem.

Esta distinção entre empresas só é possível, na maioria das vezes, através de recompensas intrínsecas. São essas recompensas (não monetárias) que visam valorizar a motivação pessoal e a produtividade acrescida (Noe, *et al.*, 2012). Desta forma, e como já foi referido anteriormente, o sistema de recompensas ao premiar o mérito individual deve ser desenhado no sentido da individualização (Noe, *et al.*, 2012).

Não obstante, a retenção de talentos, não passa só pelo pacote remuneratório que lhes é proporcionado (Camara, 2007). Uma grande parte das pessoas não trabalha única e exclusivamente por dinheiro. As pessoas idealizam ter um emprego em que consigam uma remuneração adequada, juntamente com realização pessoal e profissional.

3.3 Componentes do Sistema de Recompensas - Recompensas Extrínsecas e Recompensas Intrínsecas

O sistema de recompensas de uma organização é composto pela componente interna e externa. Isto é, as recompensas extrínsecas são de natureza material e as recompensas intrínsecas são de natureza imaterial, ou seja, intangíveis.

No que respeita a recompensas extrínsecas não se verifica uma variação expressiva nas diferentes empresas. A maior diferença nos sistemas de recompensas atuais é ao nível das recompensas intrínsecas (Camara, 2007). São as recompensas intrínsecas praticadas pelas empresas que as diferem das demais.

3.3.1 Recompensas Extrínsecas

Este tipo de recompensas são de natureza material, com uma componente fixa e outra variável. As recompensas extrínsecas podem assumir a forma de salário, incentivos, benefícios, subsídio de alimentação, complemento do subsídio de doença, seguro de saúde, seguro de vida, plano de pensões, despesas de representação, entre outros.

Segundo Lawler (1989, citado por Silva, 2008) neste tipo de recompensas pode-se considerar uma componente fixa e uma componente variável. Fazem parte da componente fixa o salário, que é um direito adquirido regularmente pelo trabalhador em contrapartida do trabalho prestado, “é o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho” (Camara, 2000, p. 155) e os subsídios de caráter regular e periódico, como por exemplo, o subsídio de alimentação, de turno, de prevenção, de risco, entre outros (Camara, 2000).

Por sua vez, a componente variável é constituída pelos incentivos, benefícios e símbolos de estatuto. Muitas vezes, este tipo de remuneração variável promove uma motivação efetiva dos trabalhadores no desempenho do trabalho (Silva, 2008).

Os incentivos permitem às empresas obter um maior sincronismo entre os custos com o pessoal e o ciclo do negócio, de remunerar o colaborador em função do seu desempenho, de associar o desempenho individual com os resultados do negócio (Telles & Assis, 2009).

Os benefícios podem ser sociais e específicos. Os benefícios sociais são aqueles que se aplicam à totalidade da população da empresa e que abrangem as necessidades de caráter social (*e.g.*, complemento do subsídio de doença, seguro de saúde, seguro de vida, plano de pensões, planos de benefícios flexíveis). Os benefícios específicos são direcionados a certos segmentos da população da empresa, dependendo do nível hierárquico e da natureza das suas funções. Os símbolos de estatuto são sinais que demonstram a importância que um determinado colaborador tem na organização (*e.g.*, gabinete individual, carro de serviço topo de gama, entre outros) (Silva, 2008).

3.3.2 Recompensas Intrínsecas

As recompensas intrínsecas são componentes de natureza imaterial que conferem motivação e estão intimamente ligadas ao trabalho realizado, por exemplo: responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira. Este tipo de recompensas gera envolvimento e cria a identificação entre o trabalhador e a empresa, pois dão sentido e importância ao trabalho que faz.

De acordo com Camara (2000), pode-se considerar como recompensas intrínsecas:

Os **mecanismos de reconhecimento**: visibilidade, prestígio, orgulho, reforço positivo. Consiste em distinguir e premiar atuações e comportamentos que, de uma forma excecional contribuem para alcançar os objetivos da empresa.

O **envolvimento**: participação no processo estratégico, metodologia da cascata, enriquecimento das funções, eliminação da resistência à mudança, reforço do sentido de pertença.

O **clima organizacional e estilo de gestão**: aproveitamento das competências individuais, descentralização de recursos, necessidade de autodisciplina, tolerância ao erro.

O **desenho funcional**: passagem da definição de funções hierarquizadas para estruturas mais flexíveis promovendo oportunidades de desenvolvimento e trabalho desafiante.

A **oportunidade de desenvolvimento profissional**: prioridades da geração, orientação para resultados, carreiras em ziguezague.

A **autonomia e responsabilidade**: liberdade de ação, responsabilidade por resultados, grau de controlo, *empowerment*, relação baseada na confiança.

Portanto, o sistema de recompensas é um sistema complexo, não sendo possível definir um modelo único de política salarial, sabendo-se que a recompensa total é constituída pelas duas componentes: as recompensas extrínsecas e intrínsecas.

Da mesma forma que a estratégia das empresas se adapta e torna-se mais flexível para dar resposta às alterações da teia empresarial, o sistema de recompensas deverá acompanhar essa evolução para que as empresas atraíam e mantenham o potencial humano de forma a manterem-se competitivas. A escolha entre os vários elementos destas componentes, deve refletir tanto a qualidade da relação de trabalho como a situação financeira da empresa

3.4 A Evolução do Sistema de Recompensas em Portugal

Os sistemas de recompensas são uma das manifestações mais visíveis da cultura e estilo de gestão da empresa que os pratica. A cultura e estilo de gestão tradicionais das empresas portuguesas são normalmente considerados como fazendo parte do grande grupo das culturas hierarquizadas do tipo paternalista, que são comuns nos países da Europa do sul e no Japão, segundo autores como Hofstede e Trompenaars. (Camara, 2000).

Este tipo de empresa caracteriza-se por um distanciamento hierárquico entre a cúpula e a base da organização, embora fortalecido pelo enfoque nas pessoas que a constituem, funcionando o patrão como figura de referência, não só na tomada de decisões, mas também como o chefe da comunidade empresarial a quem é possível recorrer em caso de dificuldade pessoal.

O tecido empresarial português era, e ainda é, constituído em grande percentagem por empresas familiares, que vão desde os grandes grupos como a CUF, Espírito Santo, Amorim até às microempresas fundadas e geridas por empreendedores ajustando-se particularmente bem à cultura paternalista que se fez alusão anteriormente.

Não admira portanto que neste tipo de empresas (principalmente nas mais pequenas) a política remunerativa não era passível de negociação, daí as remunerações portuguesas tendessem a ser baixas e os benefícios sociais generosos. Não era invulgar que nas empresas de maior dimensão se construísse creches, refeitório, posto médico e se apoiasse grupos recreativos e desportivos, como ainda hoje se faz. É este tipo de programas sociais que tais empresas põem ao dispor dos colaboradores que traduz a diferença entre autoritarismo puro e simples paternalismo.

A estrutura do sistema de remunerações tradicionais era muito rígida, adequada a envolventes de evolução previsível e reduzido dinamismo, retrato da economia portuguesa dos anos 50 e 60 que se encontrava protegida da concorrência exterior por barreiras alfandegarias, da excessiva concorrência interna pelo condicionamento industrial e beneficiando dos mercados no ultramar português (Camara, 2000).

No entanto, quando a mudança veio atingiu as empresas quase em simultâneo em todas as frentes: o primeiro choque petrolífero em 1973/1974 fez duplicar o preço do barril do petróleo, matéria-prima importada da qual Portugal era extremamente dependente. Pouco depois a revolução de Abril de 1974 que originou, em simultâneo, problemas com os mercados ultramarinos e o aparecimento de sindicatos radicais.

Isto bastou para que o sistema tradicional em que assentava a gestão das empresas portuguesas entrasse em rutura. Desequilíbrio esse que se traduziu na nacionalização dos setores estratégicos da economia e desmantelamento dos grandes grupos económicos.

Durante a década de 70 e parte da década de 80 procurou-se encontrar um novo equilíbrio nas empresas que terminou na opção clara pela economia de mercado, aberta e concorrencial a que a entrada na CEE deu suporte (Camara, 2000).

Na década de 90 o tecido empresarial português dividia-se entre uma componente moderna e dinâmica e um conjunto de empresas-chave que a nacionalização e a gestão pública atrasaram a evolução.

Atualmente ainda não existe uma homogeneização do nosso tecido económico, embora a privatização das grandes empresas nacionalizadas tenha funcionado como um catalisador de mudança, permitindo por em prática reorientações estratégicas. A ação sindical desenvolvida nas décadas de 70 e de 80 provocou um reequilíbrio na partilha da riqueza nas empresas e imprimiu uma lógica diferente nos sistemas de recompensas (Camara, 2000).

No entanto, desvalorizou as componentes motivacionais das recompensas que não têm lugar na estrutura típica da regulamentação coletiva de trabalho (Camara, 2000).

Capítulo 4 – Motivação e Sistema de Recompensas

O aspeto motivacional das recompensas é há muito abordado por vários autores: Na Administração Científica, esboçada por Taylor, defendia-se que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Para ele, a escolha dos empregos, por parte da maioria dos trabalhadores, era feita baseando-se nas perspectivas de remuneração, e não no tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, ou seja, as pessoas eram influenciadas exclusivamente por recompensas materiais.

Conforme Stoner e Freeman (1995), uma evidência da Teoria de Maslow é que o salário é uma necessidade básica e suficiente para que os empregados possam se alimentar, abrigar e proteger a si mesmo e às suas famílias de maneira satisfatória. Por isso, defendia Maslow, na tentativa de motivar os seus funcionários, os administradores devem preocupar-se com a questão salarial antes de oferecer incentivos que visem aumentar a autoestima, gerar sentimentos de participação ou oportunidades de crescimento.

Posteriormente, o psicólogo Fredrick Herzberg na sua Teoria Bifatorial, classifica o salário como fator higiénico, isto é, que o salário não é fator motivador, que não é condição suficiente para uma relação positiva com o trabalho. Para relembrar, os fatores higiénicos evitam atitudes negativas mas não provocam atitudes positivas.

Vroom (1997) defende que a motivação de cada indivíduo depende da situação e das suas necessidades particulares. Alguns indivíduos acham mais atraente as recompensas materiais, já outros preferem as sociais, os incentivos adquirem importância de acordo com a idade, ambição e necessidade.

À luz da Teoria da Equidade, a satisfação com as recompensas, tais como o salário, depende da perceção que o colaborador tem daquilo que recebe, do que os outros recebem e do que considera que deveria receber, sendo esta análise feita pelo indivíduo, fator crítico para definir o seu comportamento.

De facto, os autores de algumas das mais famosas teorias da motivação perceberam que o sistema de recompensas é um motivador de grande importância, uma vez que se relaciona com a ideia de que o comportamento do indivíduo resulta num determinado sentido.

Atualmente o que diferencia as empresas ganhadoras das demais é a sua criatividade e inovação, o seu marketing, a qualidade do serviço e da relação que estabelecem com os seus clientes, a sua perspicácia em antecipar tendências do mercado e em desenvolver produtos ou serviços que vão ao seu encontro.

Segundo Drucker (1994) e Chiavenato (1991) em todos esses aspetos as pessoas são insubstituíveis e constituem a única vantagem competitiva sustentável a longo prazo, não bastando, assim, ser ou ter um bom administrador, ficando o sucesso de uma empresa a dever-se, significativamente, à equipa que nela trabalha.

Daí que seja vital que, as organizações valorizem as necessidades individuais de cada funcionário, contribuindo para o alcance do comportamento organizacional desejado (Robbins, 2002).

Há aspetos, que já foram desenvolvidos anteriormente, que permitem que se constate que há fatores ligados ao sistema de recompensas que potencialmente podem ter impacto na eficácia organizacional, nomeadamente, atracção e retenção de talento, cultura da empresa, definição e reforço da estrutura, custo e motivação e produtividade.

Recompensas que são importantes e valorizadas pelos indivíduos têm impacto na motivação e na forma como o seu comportamento é direccionado, ou seja, as pessoas atuarão da forma que as leve a receber recompensas a que atribuem valor. Deste modo, uma organização que tenha a capacidade de alinhar recompensas valiosas com os comportamentos que considere indispensáveis ao seu sucesso tornará o seu sistema de recompensas numa poderosa arma para aumentar a motivação e consequentemente a produtividade da sua força de trabalho (Camara, 2000).

Na transcurso dos capítulos anteriores, tentou-se fazer um enquadramento da melhor forma possível do tema em causa e dos conceitos a ele coadunados. Fez-se referência ao conceito de motivação, às teorias da motivação, como suporte teórico à pesquisa, ao conceito e o que implica um sistema de recompensas e a conexão existente entre este último e a motivação dos funcionários beneficiários desse sistema de recompensas.

Subsequentemente terá lugar a parte empírica da investigação, onde se facultarão detalhes sobre a metodologia utilizada para se tentar dar resposta ao problema levantado e concluir o que motiva mais os trabalhadores e quais são as principais diferenças entre o setor público e privado no que respeita à motivação resultante do sistema de recompensas por eles auferido.

5.1 Formulação do Problema

A filosofia de uma empresa, sendo ela pública ou privada, deve instituir como premissa, que a motivação não é estática, dado que o mesmo fator motivacional, normalmente, não motiva por muito tempo os indivíduos. É por este motivo que a constante avaliação do grau de motivação dos trabalhadores é um fator importante para as organizações.

Considerando o papel motivacional do sistema de recompensas esta pesquisa pretende aferir a relação existente entre a motivação e o sistema de recompensas fazendo a comparação entre o setor público e privado.

Deste modo, foi formulada a seguinte pergunta de partida:

Qual a influência do sistema de recompensas na motivação dos funcionários do setor público e privado?

5.2 Objetivos do Estudo

Considerando que o sistema de recompensas compõe a estrutura organizacional das empresas e dado o seu potencial poder motivacional, podendo, desta forma, viabilizar o desempenho dos funcionários, esta pesquisa tem como objetivo principal analisar de que forma o sistema de recompensas influencia a motivação dos funcionários.

Especificamente, pretende-se identificar qual a percepção do colaborador face ao sistema de recompensas implementado na empresa onde trabalha, quais são os tipos de recompensas que causam maior motivação nos indivíduos e ainda fazer uma análise comparativa entre o sistema de recompensas e o grau de motivação causado por ele em funcionários do setor público e privado.

5.3 Tipo de Investigação

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, ou seja, visa à identificação, registo e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenómeno sem nenhum controle experimental ou de manipulação, cujo foco é verificar a relação entre os sistemas de recompensas e a motivação dos trabalhadores no setor público e privado.

Segundo Acevedo e Nohara (2003), a pesquisa descritiva pode ser utilizada pelo investigador quando o objetivo do estudo for: descrever as características de um grupo, estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características ou comportamentos de interesse do pesquisador e descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenómeno em questão.

A investigação é sustentada numa metodologia quantitativa, pois esta tem a vantagem face a metodologia qualitativa de recolher dados possíveis de quantificar (Freixo, 2013). A metodologia quantitativa “distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise de relações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 191).

5.4 Hipóteses

Depois de ter sido aprofundado o conhecimento sobre os conceitos em estudo, através da literatura sobre o tema, foram formuladas as seguintes hipóteses, com base na intuição:

Hipótese 1: A motivação gerada pelo sistema de recompensas é maior nos colaboradores que possuem habilitação de nível superior.

Hipótese 2: A motivação gerada pelo sistema de recompensas é maior nas mulheres.

Hipótese 3: A motivação gerada pelo sistema de recompensas é maior nos funcionários mais novos.

Hipótese 4: A motivação gerada pelo sistema de recompensas é maior nos funcionários com menos tempo de serviço na empresa.

Hipótese 5: A motivação gerada pelo sistema de recompensas é maior nos funcionários com cargos mais elevados.

Hipótese 6: A motivação gerada pelo sistema de recompensas é maior nos funcionários do setor privado.

Hipótese 7: Os funcionários do setor privado são mais motivados pelas recompensas intrínsecas do que pelas recompensas extrínsecas.

Hipótese 8: Os funcionários do setor público são mais motivados pelas recompensas extrínsecas do que pelas recompensas intrínsecas.

5.5 Instrumentos de Recolha dos Dados

O processo metodológico utilizado foi selecionado visando dar sentido prático ao esquema de pesquisa, tendo em atenção os objetivos e finalidade da investigação. Toda a construção teórica apresentada pretende estabelecer a relação entre a motivação dos trabalhadores no mercado de trabalho e o sistema de recompensas de que beneficia.

Assim, a finalidade da metodologia aplicada consiste em analisar e comparar a relação entre a motivação dos trabalhadores e o sistema de recompensas que a empresa onde trabalham pratica.

O instrumento escolhido foi o questionário por ser um instrumento de trabalho que permite a recolha de informação junto de um dado público-alvo Fink (2003), através de afirmações que representam factos, comportamentos e sentimentos, e que lidos e interpretados pelos inquiridos, possam indicar se os vivem ou não, e com que frequência.

Neste contexto, os factos, comportamentos e sentimentos foram descodificados em afirmações, colocadas segundo uma escala de Likert, permitindo aos inquiridos assinalarem em que medida lhes ocorrem esses fenómenos. Este procedimento permite um meio de recolha de dados do tipo inquisitivo, que possibilita conhecer o sistema de recompensas de que o trabalhador beneficia e até que ponto o motiva.

O questionário é constituído por uma parte inicial de variáveis sociodemográficas e, de seguida, por outra parte onde se apresentam uma série de fatores relativos às recompensas intrínsecas e extrínsecas, de forma a aferir até que ponto essas recompensas se verificam. E numa terceira parte, são apresentados os mesmos fatores, mas desta vez perguntando até que ponto eles motivam o inquirido.

5.6 Universo

O universo desta investigação é composto por todos os indivíduos maiores de 18 anos e que exerçam a sua atividade profissional por conta de outrem em Portugal.

5.7 Amostra

A amostra deste estudo comporta 210 indivíduos, 71 (33,8%) deles do sexo masculino e 139 (66,2%) do sexo feminino.

Relativamente à idade dos inquiridos, 22 (10,5%) têm idade compreendida entre os 18 e os 25 anos, 106 (50,5%) entre 26 anos e 35 anos, 50 (23,8%) têm idades entre os 36 e os 45 anos, 22 (10,5%) têm entre 46 e 55 anos e 10 (4,8%) dos indivíduos têm idade superior a 56 anos.

Dos 210 inquiridos, 56 (26,7%) são trabalhadores do setor público e 154 (73,3%) são trabalhadores do setor privado.

Em relação ao tempo de serviço, 32 (15,2%) dos indivíduos trabalham na empresa atual há menos de um ano, 59 (28,1%) trabalham entre um ano e cinco anos, 52 (24,8%) entre cinco e 10 anos, 42 (20%) dos trabalhadores estão na empresa entre 10 anos e 20 anos e 25 (11,9%) estão há mais de 20 anos.

A distribuição no que toca às habilitações literárias dos inquiridos é a seguinte: nenhum dos inquiridos possui o 1º ciclo do ensino básico, um (0,5%) possui o 2º ciclo do ensino básico, seis (2,9%) têm como habilitações o 3º ciclo do ensino básico, 60 (28,6%) dos indivíduos fez o secundário, 94 (44,8%) possui uma licenciatura, 42 (20%) fez mestrado e 7 (3,3%) possuem doutoramento.

No que concerne ao cargo ocupado na empresa em que o inquirido trabalha, 24 (11,4%) são operários/assistentes operacionais, 64 (30,5%) ocupam cargos administrativos/assistentes técnicos, 84 (40%) são técnicos/técnicos superiores, 27 (12,9%) exercem funções de gestão intermédia e 11 (5,2%) de gestão de topo.

Capítulo 6 – Apresentação dos Resultados

Para se poder confirmar ou infirmar as hipóteses levantadas anteriormente, os dados foram tratados em Excel com recurso a tabelas dinâmicas de modo a cruzar os dados que são relevantes para responder a cada uma das hipóteses. Para perceber a tendência de respostas, somou-se as respostas discordantes dos inquiridos em comparação com as respostas concordantes.

De um modo geral, em relação ao sistema de recompensas praticado pelas empresas do setor público e privado, pode dizer-se, através da análise dos dados recolhidos pelos questionários, que os prémios de desempenho, o uso do telemóvel e o subsídio de alimentação são as recompensas extrínsecas mais praticadas, como se pode verificar no gráfico 1.

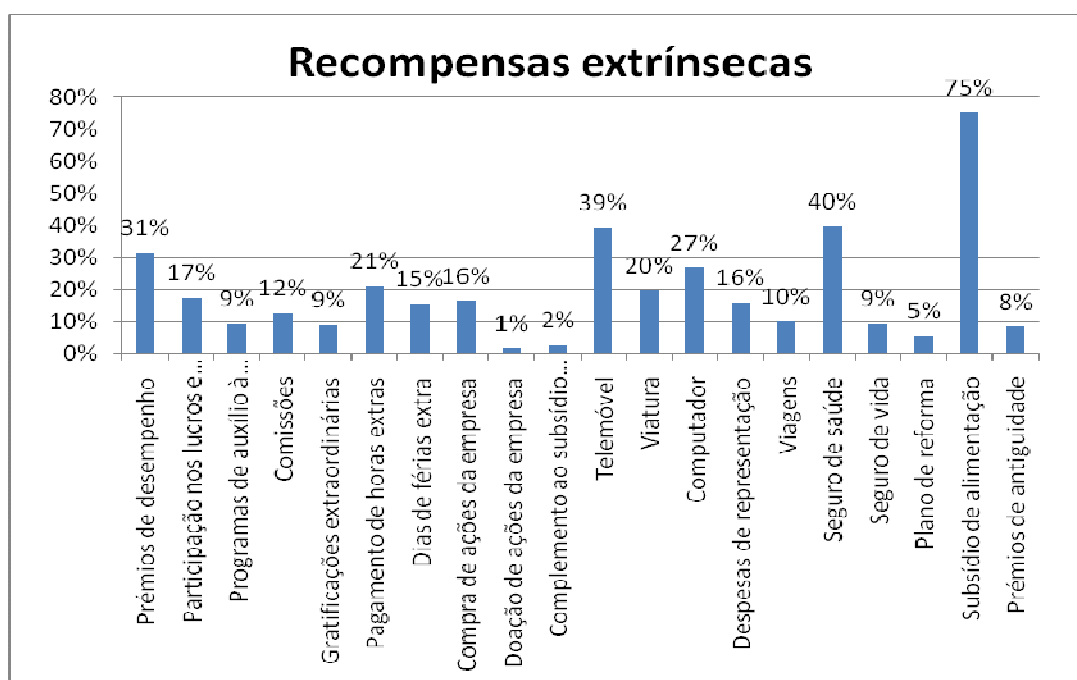


Gráfico 1 – Distribuição das recompensas extrínsecas

No que respeita às recompensas intrínsecas, a liberdade de expressão, a atribuição de responsabilidades e o trabalho interessante são apontados pelos inquiridos como mais recorrentes, de acordo com o gráfico 2.

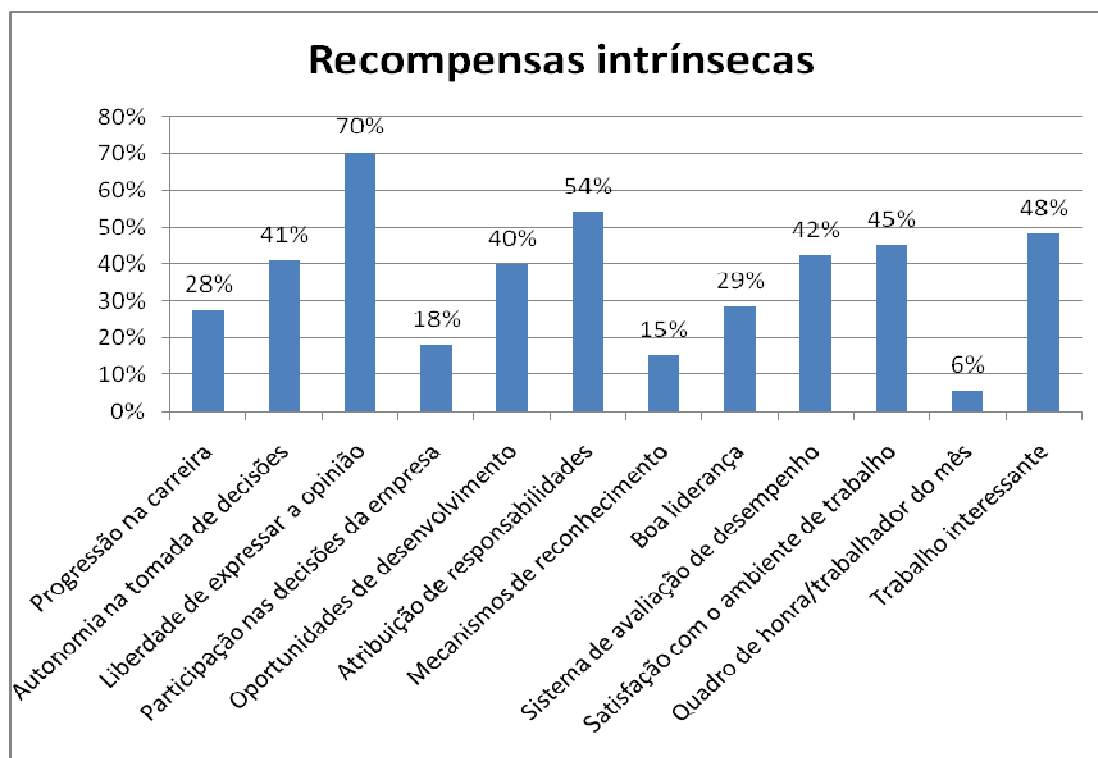


Gráfico 2 – Distribuição das recompensas intrínsecas

Analisando a **Hipótese 1** - A motivação gerada pelo sistema de recompensas é maior nos colaboradores que possuem habilitação de nível superior - chegou-se à conclusão que a hipótese não se verifica. As respostas discordantes dos inquiridos com ensino superior são de 52% em comparação com 35% de respostas concordantes chegando-se, portanto, à conclusão que as respostas discordantes têm um peso maior. Estes resultados são reforçados pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos (2010) que confirma que os licenciados são os menos motivados.

Todavia, estudos realizados por Seybolt (1975) concluem que independentemente de ser homem ou mulher, os indivíduos mais instruídos são os que apresentam resultados de motivação mais elevados. Isto é fácil explicar tendo em conta que um indivíduo com

formação superior, em princípio, ocupa um cargo mais especializado que lhe traz desafios constantes e uma remuneração mais atrativa.

No entanto, como se pode constatar, esta afirmação não vai de encontro aos resultados obtidos com este estudo, a explicação poder-se-á encontrar no contexto socioeconómico atual português.

Como existe, em relação às gerações anteriores, uma elevada percentagem de população com formação superior, o mercado de trabalho não tem capacidade para integrar todos nas respetivas áreas de formação. O que obriga a muitos indivíduos com habilitações superiores a procurar trabalho fora da sua área, muitas vezes ao nível de trabalho não especializado o que, com grande probabilidade, fará com que essas pessoas se sintam desmotivadas, não realizadas e frustradas.

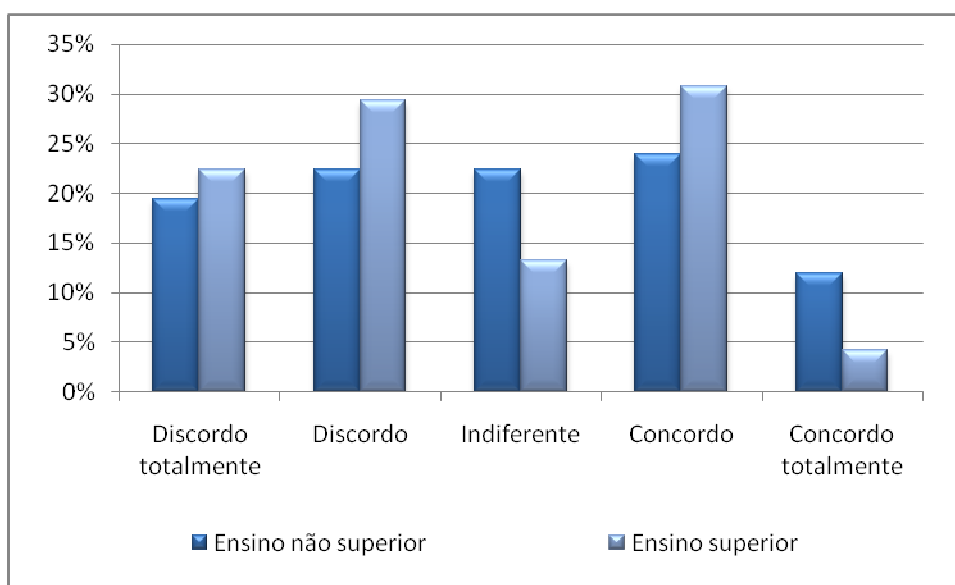


Gráfico 3 – Distribuição por habilitações literárias

Quando se pediu aos inquiridos para assinalar o seu grau de concordância no que diz respeito à motivação gerada pelo sistema de recompensas da empresa onde trabalham, 53% das mulheres respondeu de forma discordante contra 33% que responderam de forma concordante. Comparando com as respostas dos inquiridos do sexo masculino verifica-se que a tendência é a mesma, 41% dos homens respondeu de forma discordante e 39% de forma concordante.

Contudo, a **Hipótese 2** - A motivação gerada pelo sistema de recompensas é maior nas mulheres - não se verifica. Verificando-se que a satisfação com o sistema de recompensas é maior nos homens do que nas mulheres, 39% dos homens sentem-se satisfeitos contra 33% de satisfação das mulheres, ainda que nos dois sexos a insatisfação com o sistema de recompensas seja maior. Este resultado confirma o pressuposto da literatura (Cunha *et al.*, 2006; Dias, 2010) que consideram que a desigualdade de géneros continua a verificar-se em pleno século XXI.

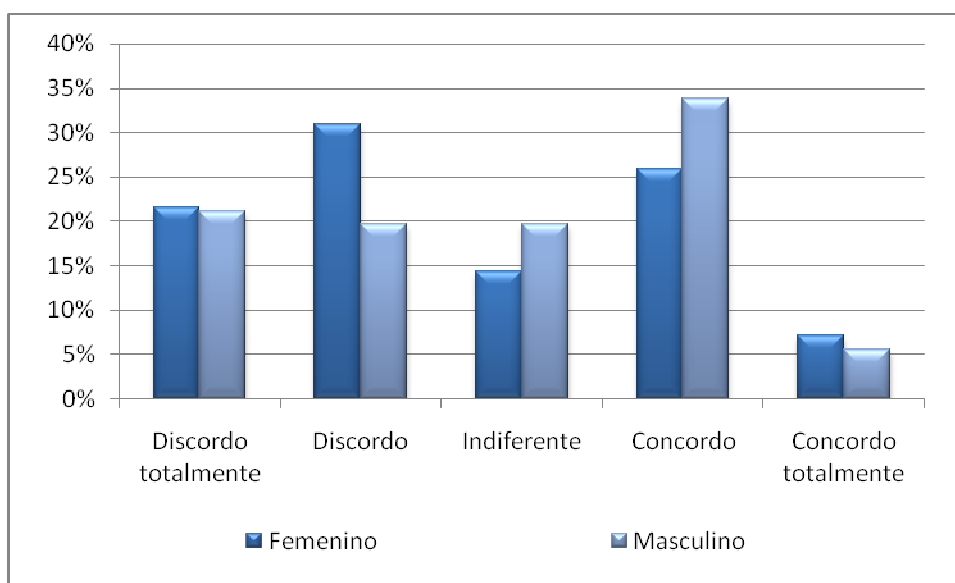


Gráfico 4 – Distribuição por género

No que concerne à relação entre a idade dos trabalhadores e a satisfação com o sistema de recompensas, a faixa etária dos 18 aos 25 anos são os mais motivados (59% dos trabalhadores com estas idades sentem-se motivados) e a última faixa etária, mais de 56 anos, são os menos motivados (apenas 10% dos inquiridos se sente motivados). No entanto, se analisarmos as faixas etárias intermédias a motivação cresce proporcionalmente à idade.

A este propósito Robbins (2008) afirma que a maioria dos estudos indica uma relação positiva entre a motivação e a idade, pelo menos até aos 60 anos. Facto esse comprovado neste estudo, a última faixa etária, mais de 56 anos (aproximadamente 60 anos), é onde se

verifica a maior percentagem de indiferença perante o sistema de recompensas oferecido pela empresa.

Portanto, a **Hipótese 3** - A motivação gerada pelo sistema de recompensas é maior nos funcionários mais novos - confirma-se em comparação à faixa etária mais nova e a mais velha, não se verificando para as faixas etárias intermédias. Ainda assim, atendendo às pequenas diferenças nas idades intermédias considera-se que a hipótese 3 se confirma.

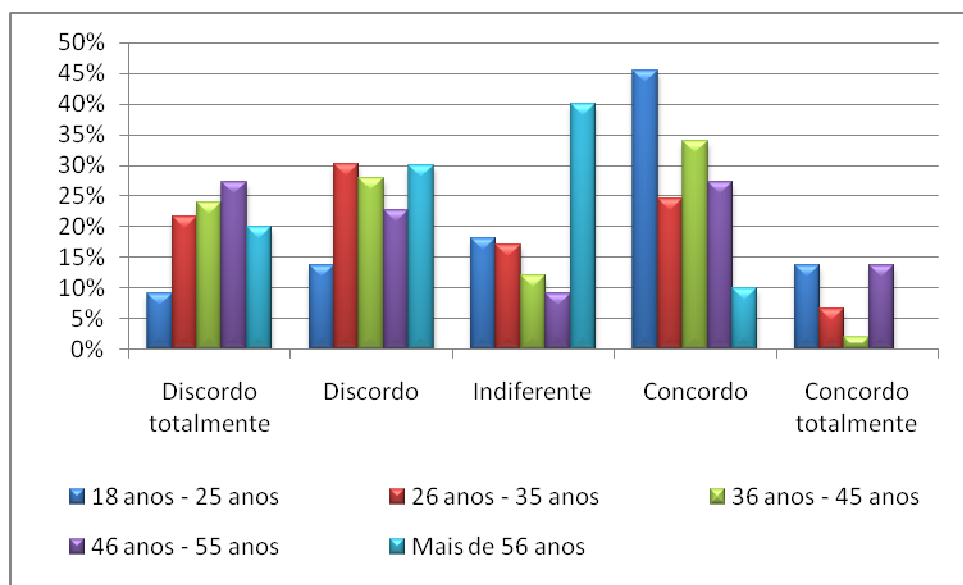


Gráfico 5 – Distribuição por idades

Segundo Robbins (2008) as evidências indicam que o tempo de serviço e satisfação estão relacionados positivamente. Com o passar dos anos, o indivíduo vai ganhando uma maior estabilidade na organização onde trabalha e maior reconhecimento pelo trabalho que desenvolve o que poderá conduzir a essa correlação positiva.

No entanto, os resultados obtidos com esta investigação, traçam caminhos no sentido oposto. Pode-se dizer que a **Hipótese 4** verifica-se, ou seja, os funcionários mais motivados com o sistema de recompensas são os que estão há menos de um ano na empresa (56%), e os menos motivados aqueles que estão há mais de 20 anos na empresa (20%).

A confirmação da hipótese 4 é sustentada também pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos (2010) que confirma que os que têm “menos tempo de casa” são os mais satisfeitos ao passo que os que têm mais de 20 anos apresentam os níveis mais baixos de satisfação.

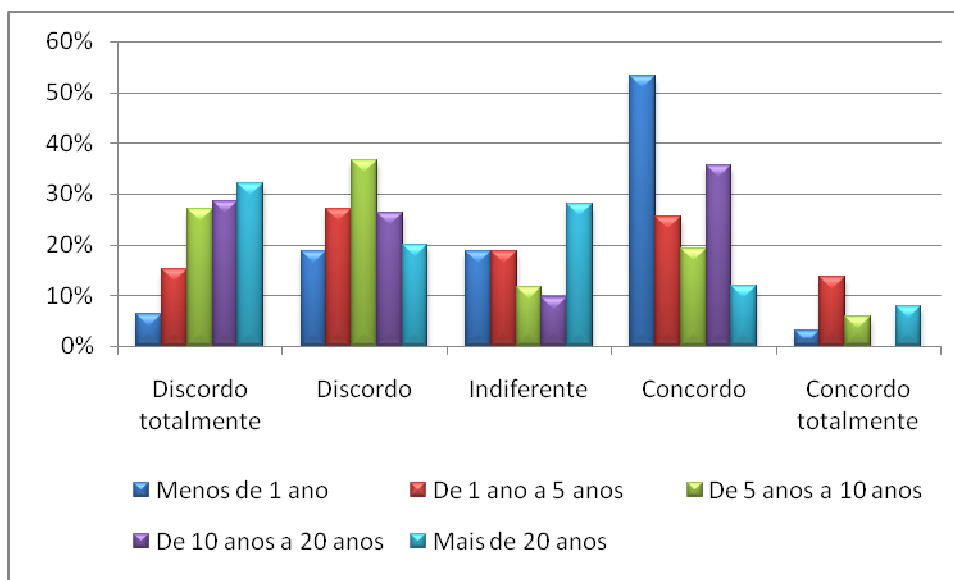


Gráfico 6 – Distribuição por antiguidade

Ao analisar a motivação gerada pelo sistema de recompensas diretamente relacionada com o cargo dos trabalhadores confirma-se a **Hipótese 5**, pois os funcionários com cargos mais elevados são os mais motivados pelo sistema de recompensas (55%). No entanto, a percentagem de gestores de topo que sentem que o sistema de recompensas não é devidamente motivador também é grande (45%).

Neste sentido, temos a teoria bifatorial de Herzberg, onde apresenta como fator motivacional o conteúdo e a diversidade das tarefas desenvolvidas, assim como o Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham que comprova que a satisfação com o conteúdo da função desempenhada e o cargo ocupado no cargo são fatores desafiantes e estimulantes que levam à motivação. Estudos levados a cabo pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos (2010), também, confirmam a hipótese: os que ocupam cargos de chefia apresentam valores médios mais elevados de motivação.

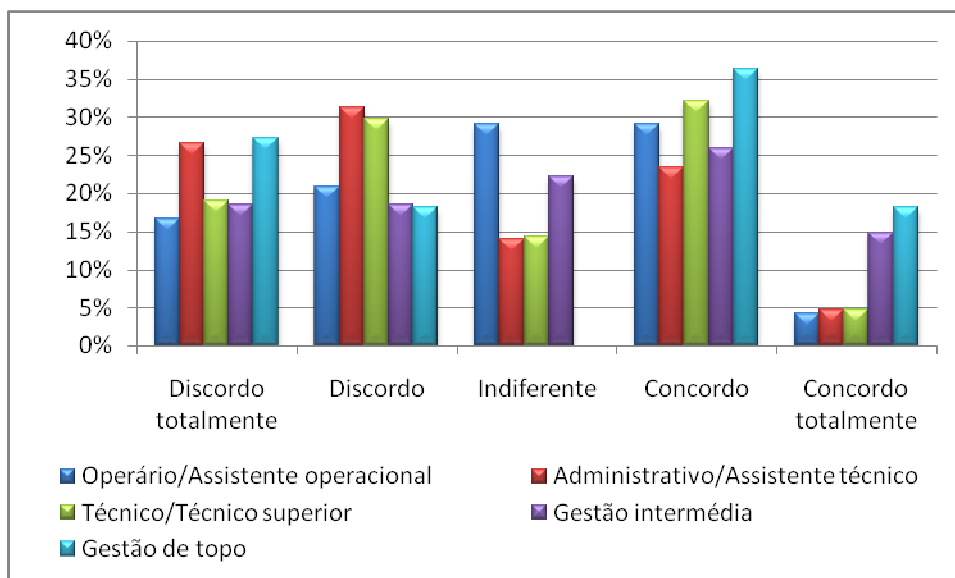


Gráfico 7 – Distribuição por cargo

Em relação à **Hipótese 6** - A motivação gerada pelo sistema de recompensas é maior nos funcionários do setor privado - respondendo diretamente pode dizer-se que a hipótese se verifica, pois 38% dos funcionários privados sentem-se motivados pelo sistema de recompensas da sua empresa contra 29% dos funcionários públicos. Contudo, a percentagem de respostas discordantes é maior do que as concordantes, tanto nos funcionários privados (46%) como nos funcionários públicos (55%).

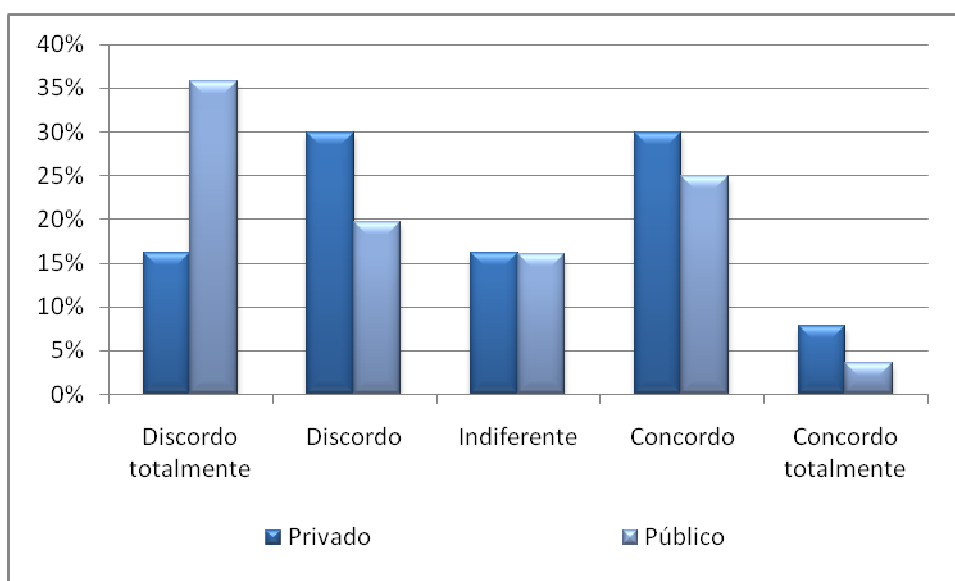


Gráfico 8 – Distribuição por setor

Partindo do pressuposto da importância das recompensas intrínsecas e extrínsecas que as empresas praticam, inquiriu-se os trabalhadores sobre qual o grupo de recompensas que mais os motivavam.

Na **Hipótese 7** deduziu-se que os funcionários do setor privado são mais motivados pelas recompensas intrínsecas do que pelas recompensas extrínsecas, de acordo com a análise dos dados esta hipótese verifica-se. 38% dos funcionários do setor privado dizem sentir-se mais motivados pelas recompensas intrínsecas em comparação com 30% de respostas discordantes. Por oposição, Houston (2000, citado por Rocha, 2005) concluiu que os funcionários do setor privado são mais motivados pelas recompensas extrínsecas.

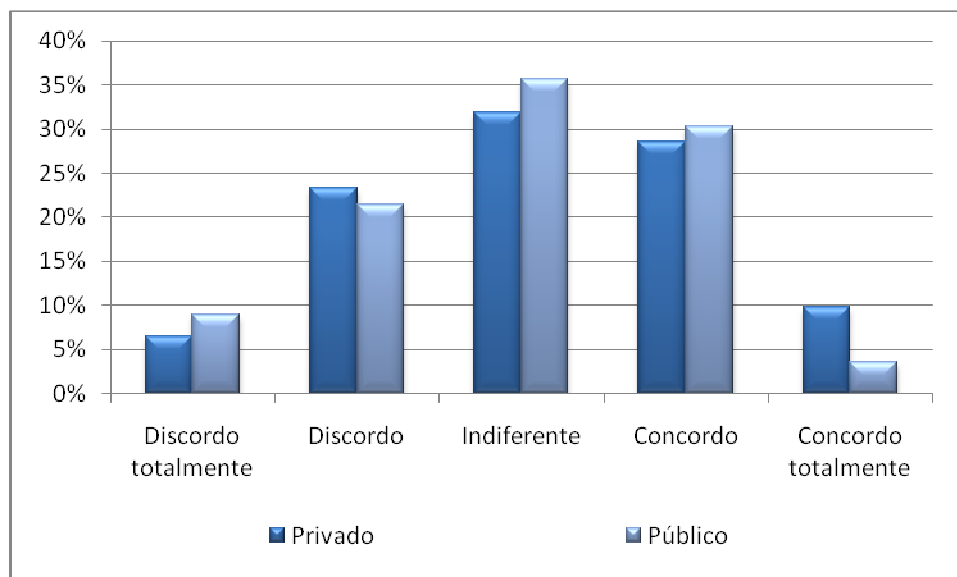


Gráfico 9 – Motivação gerada pelas recompensas intrínsecas no setor privado

Em confronto, a **Hipótese 8** sugere que os funcionários do setor público são mais motivados pelas recompensas extrínsecas do que pelas recompensas intrínsecas, esta hipótese não se verifica. Sendo que 27% dos funcionários públicos referem sentir-se motivados pelas recompensas extrínsecas, em oposição a 34% que discorda.

Para Buelens e Broeck (2007), trabalhadores do setor público são menos motivados pelos fatores extrínsecos em comparação com funcionários do setor privado. Houston (2000, citado por Rocha, 2005) acredita que o funcionário público está propenso a atribuir mais

valor às recompensas intrínsecas do trabalho porque esse setor tem atividades importantes e proporciona o sentimento de realização.

Segundo Wright (2007), admite que as recompensas extrínsecas afetam a importância do trabalho em menor intensidade do que as recompensas intrínsecas atribuídas à missão institucional do serviço público.

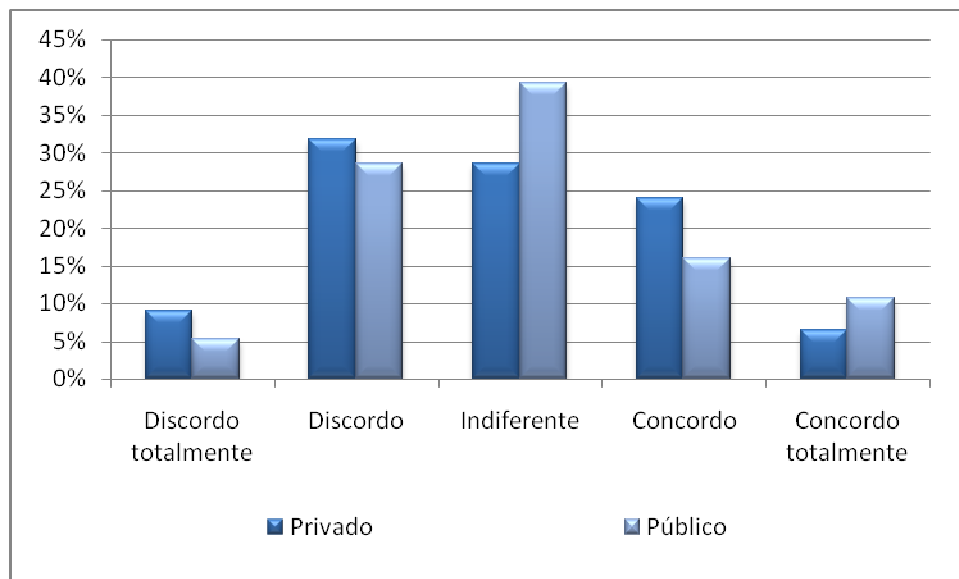


Gráfico 10 – Motivação gerada pelas recompensas extrínsecas no setor público

Crewson (1997) sugere a necessidade de equilíbrio e adequação na concessão de recompensas económicas para não destruir ou ignorar as necessidades intrínsecas dos trabalhadores. Ele acredita que o esclarecimento de missões, objetivos, metas e o reconhecimento do potencial próprio da motivação devem ser prioridades sobre a convicção de que as recompensas monetárias são a chave para o aumento da produtividade e melhoria do serviço.

Conclusões

Assiste-se a uma intensa globalização acompanhada de uma crescente competitividade, que se traduz num processo de reestruturação permanente das empresas associado à implementação de novos modelos de organização de trabalho. Estes novos modelos conferem maior flexibilidade às empresas, estruturas hierárquicas menos rígidas e polivalência por parte dos trabalhadores. É neste contexto que se desenvolvem novas relações de trabalho.

O estabelecimento de uma nova relação de trabalho tem repercussões na forma de recompensar, sendo determinante, o desenho de um sistema de recompensas capaz de motivar e de mobilizar os trabalhadores no sentido da aprendizagem contínua, da participação e do envolvimento na estratégia organizacional.

O conceito da motivação é um constructo invisível o que se pode definir como “o conjunto de forças energéticas que tem origem, quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Cunha *et al.*, 2007, p. 102). Neste sentido, é descrito no capítulo 1 com detalhe o conceito de motivação por diferentes autores, assim como as diferenças entre a motivação intrínseca e extrínseca.

Por ser elemento fundamental e complexo, existem várias teorias de motivação, que se agrupam em Teorias de Conteúdo Geral, Teorias de Conteúdo Organizacional, Teorias de Processo Geral e Teorias de Processo Organizacional como retratado no capítulo 2.

Todavia, a motivação não deve ser imposta, mas sim estimulada. Ela surge dentro das pessoas e por essa razão o funcionário tem que querer ser motivado, cabendo à entidade empregadora oferecer os incentivos necessários para o êxito deste processo, seja através de promoções, meios monetários, autonomia ou diversidade de tarefas (Gomes & Borba, 2011).

Neste sentido, é fundamental que as organizações conheçam e valorizem os seus colaboradores através de um sistema de recompensas que os motive, pois só assim

conseguirão fazer a diferença no mercado de trabalho, cada vez mais competitivo (Alonso & Lewis, 2001). No capítulo 3 faz-se a exposição do conceito, dos pressupostos, das componentes e da evolução do sistema de recompensas. No capítulo 4 descreve-se a relação existente entre a motivação e o sistema de recompensas, dada a importância desta correlação.

Considerando o papel motivacional do sistema de recompensas esta pesquisa pretendeu aferir a relação existente entre a motivação e o sistema de recompensas fazendo a comparação entre o setor público e privado com recurso a uma metodologia que desse sentido prático ao esquema de pesquisa conforme explicado no capítulo 5. Deste modo, foi formulada a seguinte pergunta de partida: Qual a influência do sistema de recompensas na motivação dos funcionários do setor público e privado em Portugal?

Neste sentido, sugere-se algumas conclusões, descritas de forma mais exaustiva no capítulo 6, nomeadamente de que as mulheres estão menos motivadas pelo sistema de recompensas; que a motivação deveria ser proporcional às habilitações literárias dos colaboradores, segundo alguns autores, mas este estudo comprovou o contrário; que os funcionários que estão há menos tempo na empresa sentem-se mais motivados com o sistema de recompensas, conclusão a que a Organização Nacional de Recursos Humanos (2010) já tinha chegado, entre outras.

De modo geral, poder-se-á dizer que os funcionários do setor privado sentem-se mais motivados pelo sistema de recompensas do que os funcionários do setor público. Conclusão esta que pode ser explicada pelo contexto económico atual Português que originou alterações relevantes no setor público: maior insegurança, progressão da carreira congelada, redução do número de férias, aumento da participação para a ADSE, entre outras.

No que diz respeito às limitações sentidas no decurso da elaboração deste trabalho, pode-se apontar como limitação da riqueza dos dados obtido a utilização apenas de uma técnica de recolha de informação, não havendo, portanto, oportunidade para esclarecimentos adicionais ou aprofundamento da pesquisa.

Ainda a grande subjetividade dos dados recolhidos por termos em causa várias empresas. Seria mais esclarecedor se tivéssemos como inquiridos funcionários de uma empresa pública e outra privada.

Apresentando-se ainda como uma limitação à investigação o facto de a amostra não ser homogénea, por exemplo, 33% dos inquiridos são do sexo masculino contra 66% do sexo feminino; 26% dos inquiridos trabalham no setor público versus 73% de trabalhadores do setor privado. A forma de distribuição dos questionários poderá ter, também, limitado a amostra, por ter sido feita maioritariamente através de redes sociais.

Importará assim, no futuro, fazer um estudo mais exaustivo, recorrendo a metodologia qualitativa, para aprofundar alguns dados, nomeadamente com recurso a entrevistas livres. Pois, algumas das correlações entre variáveis são de difícil explicação, o que exige, no futuro, estudos complementares mais profundos;

Não obstante, importa referir a importância fundamental do sistema de recompensas quer nos trabalhadores do setor privado, quer no público. Ficando este estudo marcado pela elevada percentagem de respostas “indiferente” em muitas afirmações, levando assim a algumas conclusões incoerentes, ou pouco sustentadas, como o caso da hipótese 6, 7 e 8.

As principais conclusões obtidas permitem-nos considerar que a continuação de estudos neste âmbito pode tornar-se profícuos no conhecimento e desenvolvimento dos sistemas de recompensas utilizados nas empresas portuguesas, estando certos de que o estudo sobre o impacto do sistema de recompensas na motivação do trabalhador e introduzindo-se novas formas de recompensas que satisfaçam mais os funcionários, alterará a atuação dos colaboradores pois o seu nível de motivação e empenho vão fazer toda a diferença entre um serviço medíocre e um serviço de elevada qualidade.

Bibliografia

- Acevedo, C. R., Nohara, J. J. (2003). *Monografia no Curso de Administração*. São Paulo: Editora Atlas.
- Alderfer, C. P., Kaplan, R. E., & Smith, K. K. (1974), *The Effect of Variations in Relatedness Need Satisfaction on Relatedness Desires*. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 507-532.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). *Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Public Sector*. *American Review of Public Administration*, 31, 363-380.
- Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Buelens, M., Broeck, H. (2007) – *An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations*. *Public Administration Review*, 67 (1), 65-74.
- Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa – Publicações Dom Quixote, Lda.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, L. (1998). *Gestão Estratégica das Organizações. Ao Encontro do 3º Milénio*. São Paulo: Editorial Verbo.
- Castro, M. (2006). *Competências e Práticas Salariais*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, Organizações e Sistemas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1997). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Ed. Makron Books.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: O Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Crewson, P. E. (1997). *Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence*. Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction), 7 (4), 499-518.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Deci, E. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.
- Dias, J. D., (2007). *Criar Valor Através das Pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dodd, N. & Gangster, D. (1996). *The Interactive Effects of Variety, Autonomy, and Feedback on Attitude and Performance*, Journal of Organizational Behavior. 17, 4-332.
- Donelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Carson: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1994). *Gerindo para o Futuro*. Lisboa: Ed. Difusão Cultural.
- Ferreira, A. (2006). *Fatores de Motivação no Trabalho: O que Pensam os Líderes*. Salvador: ANPAD.
- Ferreira, J. M., (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fink, A. (2003). *The Survey Handbook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Freixo, M. J. (2013). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). *Motivação no Trabalho*. In D. Gomes (Coord.) *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (241- 319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Ivancevich, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill
- Kanfer, R., & Ackerman, P. (2004). *Aging, Adult Development and Work Motivation*. Academy of Management Review, 29(3), 440-458.

- Lashley, C. & Lee-Ross, D. (2003). *Organization Behavior for Leisure Services*. New York: Routledge.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). *What Should do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-first Century*. *Academy Management Review*, 29(3), 388-403.
- Luthans, F. & Kreitner, R. (1975). *Organizational Behavior Modification*. Michigan: Scott Foresman.
- Marques, C. A. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão: Perspectivas e Aplicações*. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Marriner-Tomey, A. (2000). *Guide to nursing management and leadership*. USA: Mosby
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McGregor, D. (1992). *O Lado Humano da Empresa*. São Paulo – Livraria Martins Fontes Editora, Lda.
- Neves, A. (2002). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: Editora RH.
- Noe, R., Hollenbeck, F., Gerhant, B., & Wright, P. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGrawhill.
- Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian.
- Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (2000). *Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder – Desenvolvimento e Validação de um Instrumento de Medida*. *Análise Psicológica*. 3(18), 335-344.
- Robbins, P. S. (2002). *Comportamento Organizacional*, São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, P. S. (2003). *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

- Robbins, P. S. (2008). *O Segredo na Gestão de Pessoas*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Rocha, J. A. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rosenfeld and Wilson (1999) *Managing Organizations: Texts, Readings and Cases*. New York: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Brasil: Bookman.
- Seybolt, J. (1975). *Job Satisfaction and Turnover in Work Organizations as a Function of the Person - Environment Interaction*. Cornell: Seybolt.
- Silva, M. (2008). *As Práticas de Recompensas: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Skinner, B. (2003). *Ciência e Comportamento Humano*. São Paulo - Livraria Martins Fontes Editora, Lda.
- Sousa, M. J. Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J., (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Stoner, J. & Freeman, R. (1995). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Telles, C. & Assis, L. (2009). *Inovações Recentes na Remuneração Variável em Minas Gerais: Características da Premiação por produtividade baseada no Modelo de Gestão por resultados*. Congresso Consad de Gestão Pública – painel 43, Brasília, Brasil.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de Pessoas, Não de Pessoal*. Rio de Janeiro: Campus.
- Wood, T. & Picarelli, V. (1996). *Remuneração Estratégica – A Nova Vantagem Competitiva*. São Paulo: Editora Atlas.
- Wright, B. (2007). *Public Service and Motivation: Does Mission Matter?* Journal of Public Administration Review, Oxford, 67 (1), 54-64.

Apêndice

1. Questionário

Questionário sobre a influência do sistema de recompensas na motivação dos funcionários do setor público e privado

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão, realizada na Universidade Lusófona do Porto, dirigido a indivíduos maiores de 18 anos e que exerçam a sua atividade profissional por conta de outrem em Portugal. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, sendo de realçar que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual. O questionário é anónimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhum local do mesmo. Não existem respostas certas ou erradas, por isso solicita-se que responda de forma sincera a todas as questões.

*Obrigatório

1. Sexo *

2. Idade *

3. Setor da empresa onde trabalha *

4. Tempo de serviço na empresa *

5. Habilitações Literárias *

6. Cargo que ocupa *

O texto que se segue pretende ser elucidativo relativamente aos temas abordados nas questões que se seguem: recompensas intrínsecas e extrínsecas. As recompensas extrínsecas são de natureza material, com uma componente fixa e outra variável, podendo assumir a forma de salário, incentivos e benefícios. As recompensas intrínsecas são componentes de natureza imaterial que conferem motivação e estão intimamente ligadas ao trabalho realizado, como por exemplo: responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira. Este tipo de recompensas gera envolvimento e cria a identificação entre o trabalhador e a empresa, pois dão sentido e importância ao trabalho desenvolvido.

7. Assinale as recompensas extrínsecas que se verificam na empresa onde trabalha, para além do pagamento do salário: *

Assinalar tudo o que for aplicável

- ☐ Prémios de desempenho
- ☐ Participação nos lucros e resultados
- ☐ Programas de auxílio à educação
- ☐ Comissões
- ☐ Gratificações extraordinárias
- ☐ Pagamento de horas extras
- ☐ Dias de férias extra
- ☐ Compra de ações da empresa
- ☐ Doação de ações da empresa
- ☐ Complemento ao subsídio de doença
- ☐ Telemóvel
- ☐ Viatura
- ☐ Computador
- ☐ Despesas de representação
- ☐ Viagens
- ☐ Seguro de saúde
- ☐ Seguro de vida
- ☐ Plano de reforma
- ☐ Subsídio de alimentação
- ☐ Prémios de antiguidade

8. Assinale as recompensas intrínsecas que se verificam na empresa onde trabalha: *

Assinalar tudo o que for aplicável

- ☐ Progressão na carreira
- ☐ Autonomia na tomada de decisões
- ☐ Liberdade de expressar a opinião
- ☐ Participação nas decisões da empresa
- ☐ Oportunidades de desenvolvimento
- ☐ Atribuição de responsabilidades
- ☐ Mecanismos de reconhecimento
- ☐ Boa liderança
- ☐ Sistema de avaliação de desempenho

- ☐ Satisfação com o ambiente de trabalho
- ☐ Quadro de honra/trabalhador do mês
- ☐ Trabalho interessante

9. Assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações sobre recompensas extrínsecas, tendo por base a escala que se segue *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica
9.1 O salário que a empresa pratica motiva-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.2 Os prêmios de desempenho da empresa motivam-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.3 A participação nos lucros e resultados da empresa motivam-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.4 Os programas de auxílio à educação da empresa motivam-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.5 As comissões pagas pela empresa motivam-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.6 As gratificações extraordinárias pagas pela empresa motivam-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica
9.7 O pagamento de horas extras pago pela empresa motiva-me	☒	☒	☒	☒	☒	☒
9.8 Os dias de férias extra concedidos na empresa motivam-me	☒	☒	☒	☒	☒	☒
9.9 A possibilidade de compra de ações da empresa motiva-me	☒	☒	☒	☒	☒	☒
9.10 A doação de ações da empresa motiva-me	☒	☒	☒	☒	☒	☒
9.11 O complemento ao subsídio de doença da empresa motiva-me	☒	☒	☒	☒	☒	☒
9.12 A atribuição de um telemóvel por parte empresa motiva-me	☒	☒	☒	☒	☒	☒
9.13 A atribuição de uma viatura por parte da empresa motiva-me	☒	☒	☒	☒	☒	☒

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica
9.14 A atribuição de um computador por parte da empresa motiva-me	☒	☒	☒	☒	☒	☒
9.15 O pagamento das despesas de representação concedido pela empresa motiva-me	☒	☒	☒	☒	☒	☒
9.16 As viagens oferecidas pela empresa motivam-me	☒	☒	☒	☒	☒	☒
9.17 O seguro de saúde da empresa motiva-me	☒	☒	☒	☒	☒	☒
9.18 O seguro de vida da empresa motiva-me	☒	☒	☒	☒	☒	☒
9.19 O plano de reforma da empresa motiva-me	☒	☒	☒	☒	☒	☒
9.20 O subsídio de alimentação atribuído pela empresa motiva-me	☒	☒	☒	☒	☒	☒
9.21 O prémio de antiguidade da empresa motiva-me	☒	☒	☒	☒	☒	☒

10. Assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações sobre recompensas intrínsecas, tendo por base a escala que se segue: *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica
10.1 A possibilidade de progressão na carreira dentro da empresa motiva-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.2 A autonomia na tomada de decisões motiva-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.3 A liberdade de exprimir a minha opinião motiva-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.4 A participação nas decisões da empresa motiva-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.5 A oportunidade de desenvolvimento dentro da empresa motiva-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.6 A atribuição de responsabilidades dentro da empresa motiva-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.7 Os mecanismos de reconhecimento dentro da empresa motivam-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica
10.8 A liderança dentro da empresa motiva-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.9 O sistema de avaliação de desempenho da empresa motiva-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.10 O ambiente de trabalho na empresa motiva-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.11 Fazer parte do quadro de honra ou ser o trabalhador do mês na empresa motiva-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.12 O facto de desenvolver um trabalho interessante motiva-me	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, tendo por base a escala que se segue *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
11.1 Os fatores extrínsecos motivam-me mais do que os fatores intrínsecos	☐	☐	☐	☐	☐

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
11.2 Os fatores intrínsecos motivam-me mais do que os fatores extrínsecos	☒	☒	☒	☒	☒
11.3 Os fatores extrínsecos e intrínsecos motivam-me de igual forma	☒	☒	☒	☒	☒
11.4 Sinto-me motivado/a com o sistema de recompensas da minha empresa	☒	☒	☒	☒	☒

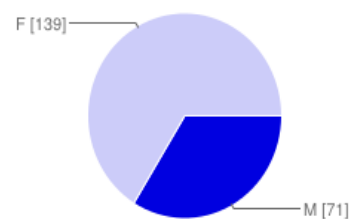
Muito obrigada pela sua participação!

2. Resumo das Respostas ao Questionário

1. Sexo

M **71** 33.8%

F **139** 66.2%



2. Idade

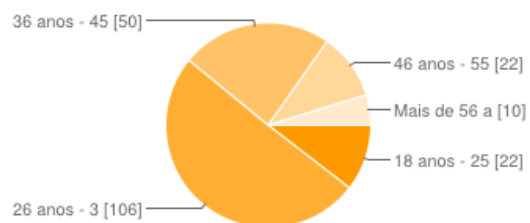
18 anos - 25 anos **22** 10.5%

26 anos - 35 anos **106** 50.5%

36 anos - 45 anos **50** 23.8%

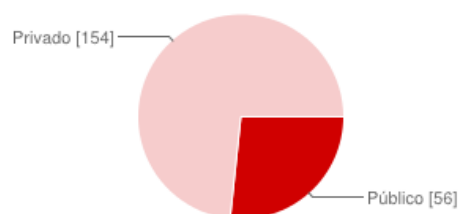
46 anos - 55 anos **22** 10.5%

Mais de 56 anos **10** 4.8%



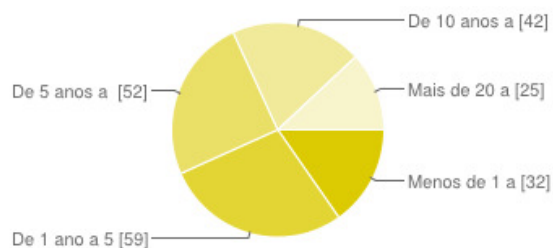
3. Setor da empresa onde trabalha

Público	56	26.7%
Privado	154	73.3%



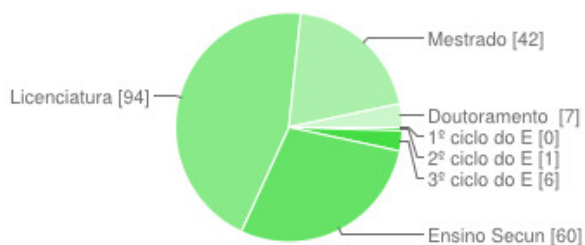
4. Tempo de serviço na empresa

Menos de 1 ano	32	15.2%
De 1 ano a 5 anos	59	28.1%
De 5 anos a 10 anos	52	24.8%
De 10 anos a 20 anos	42	20%
Mais de 20 anos	25	11.9%



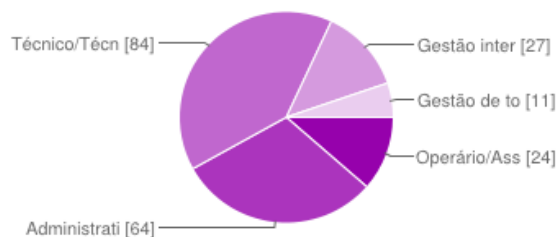
5. Habilitações Literárias

1º ciclo do Ensino Básico	0	0%
2º ciclo do Ensino Básico	1	0.5%
3º ciclo do Ensino Básico	6	2.9%
Ensino Secundário	60	28.6%
Licenciatura	94	44.8%
Mestrado	42	20%
Doutoramento ou superior	7	3.3%

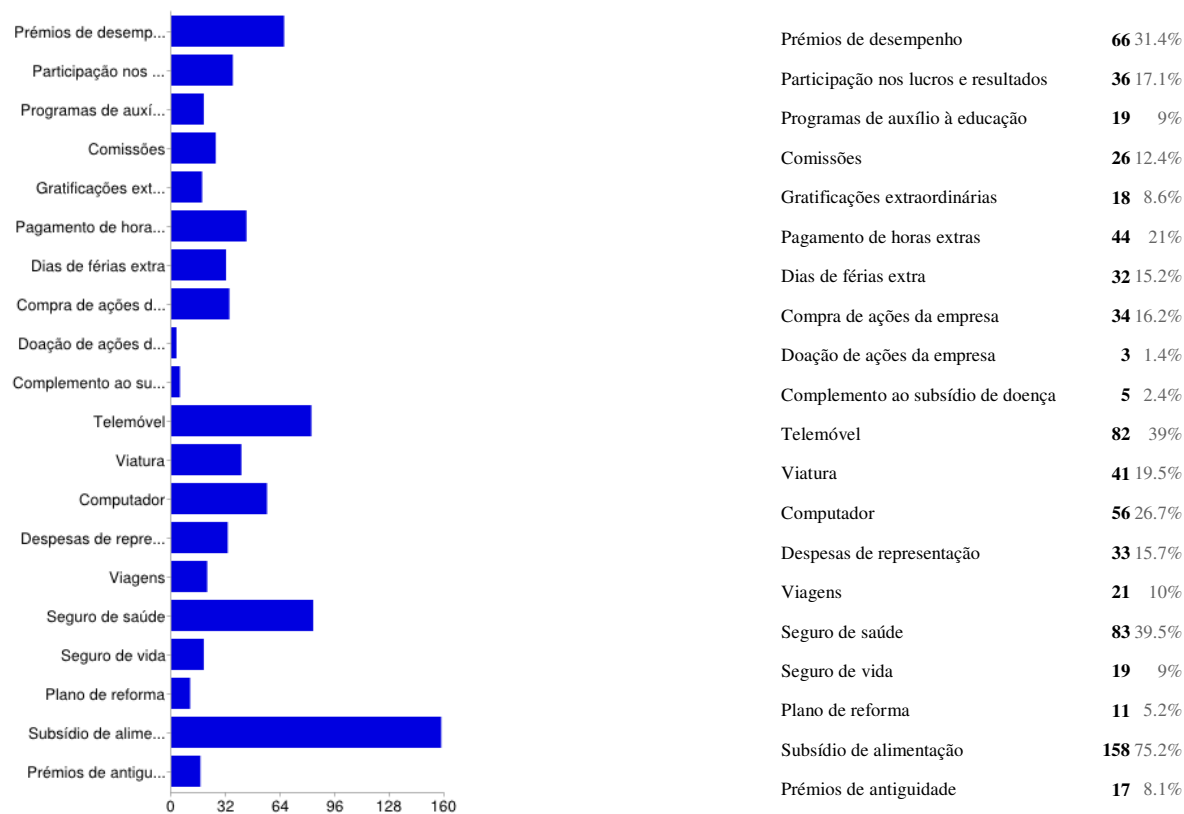


6. Cargo que ocupa

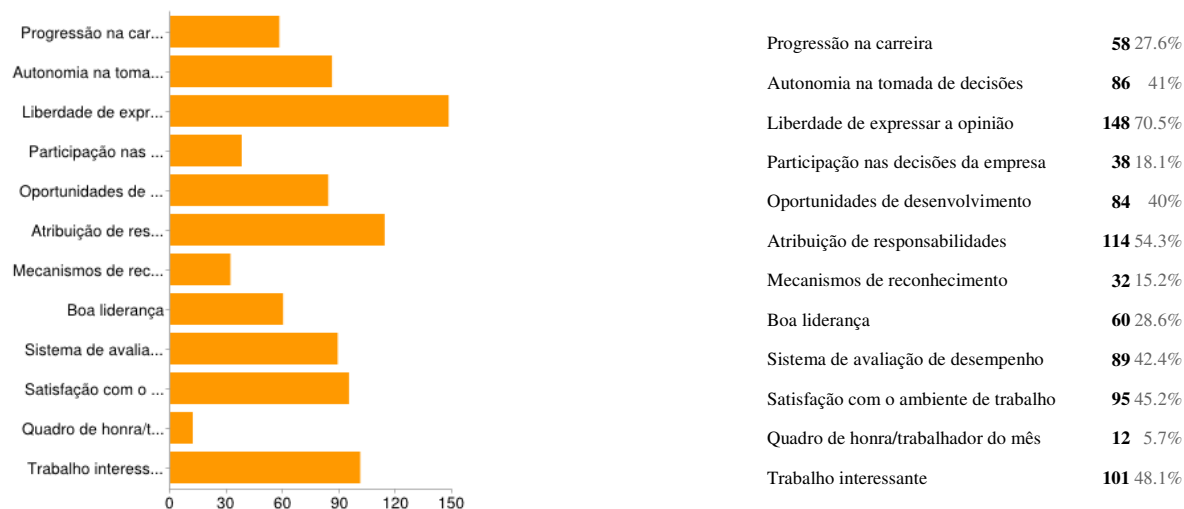
Operário/Assistente operacional	24	11.4%
Administrativo/Assistente técnico	64	30.5%
Técnico/Técnico superior	84	40%
Gestão intermédia	27	12.9%
Gestão de topo	11	5.2%



7. Assinale as recompensas extrínsecas que se verificam na empresa onde trabalha, para além do pagamento do salário:



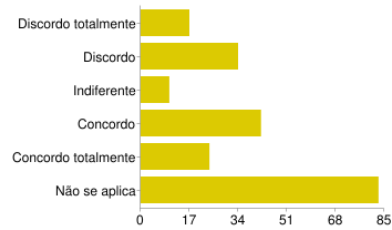
8. Assinale as recompensas intrínsecas que se verificam na empresa onde trabalha:



9.1 O salário que a empresa pratica motiva-me

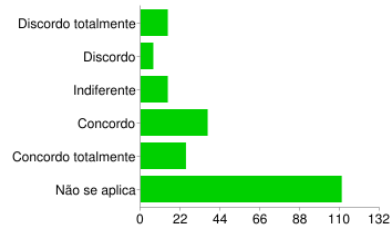


9.2 Os prêmios de desempenho da empresa motivam-me



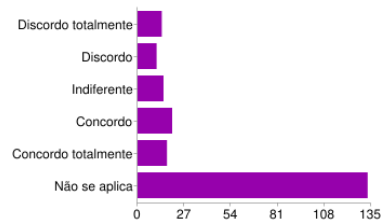
Discordo totalmente	17	8.1%
Discordo	34	16.2%
Indiferente	10	4.8%
Concordo	42	20%
Concordo totalmente	24	11.4%
Não se aplica	83	39.5%

9.3 A participação nos lucros e resultados da empresa motivam-me



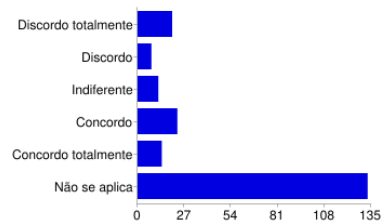
Discordo totalmente	15	7.1%
Discordo	7	3.3%
Indiferente	15	7.1%
Concordo	37	17.6%
Concordo totalmente	25	11.9%
Não se aplica	111	52.9%

9.4 Os programas de auxílio à educação da empresa motivam-me



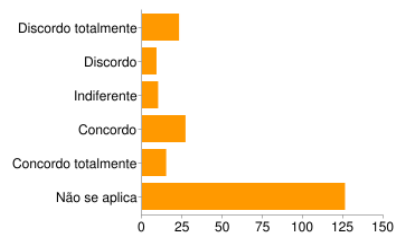
Discordo totalmente	14	6.7%
Discordo	11	5.2%
Indiferente	15	7.1%
Concordo	20	9.5%
Concordo totalmente	17	8.1%
Não se aplica	133	63.3%

9.5 As comissões pagas pela empresa motivam-me



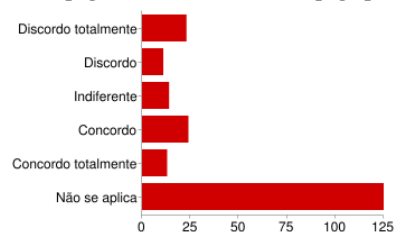
Discordo totalmente	20	9.5%
Discordo	8	3.8%
Indiferente	12	5.7%
Concordo	23	11%
Concordo totalmente	14	6.7%
Não se aplica	133	63.3%

9.6 As gratificações extraordinárias pagas pela empresa motivam-me



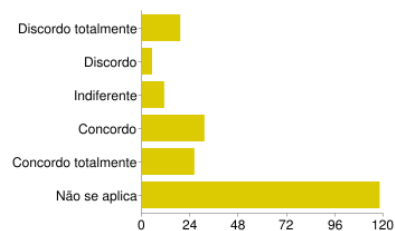
Discordo totalmente	23	11%
Discordo	9	4.3%
Indiferente	10	4.8%
Concordo	27	12.9%
Concordo totalmente	15	7.1%
Não se aplica	126	60%

9.7 O pagamento de horas extras pago pela empresa motiva-me



Discordo totalmente	23	11%
Discordo	11	5.2%
Indiferente	14	6.7%
Concordo	24	11.4%
Concordo totalmente	13	6.2%
Não se aplica	125	59.5%

9.8 Os dias de férias extra concedidos na empresa motivam-me



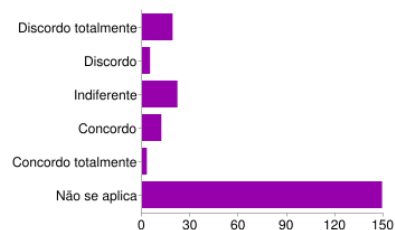
Discordo totalmente	19	9%
Discordo	5	2.4%
Indiferente	11	5.2%
Concordo	31	14.8%
Concordo totalmente	26	12.4%
Não se aplica	118	56.2%

9.9 A possibilidade de compra de ações da empresa motiva-me



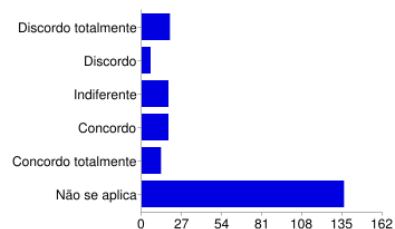
Discordo totalmente	21	10%
Discordo	12	5.7%
Indiferente	29	13.8%
Concordo	16	7.6%
Concordo totalmente	3	1.4%
Não se aplica	129	61.4%

9.10 A doação de ações da empresa motiva-me



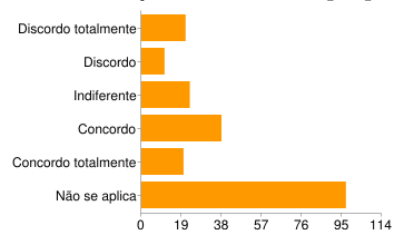
Discordo totalmente	19	9%
Discordo	5	2.4%
Indiferente	22	10.5%
Concordo	12	5.7%
Concordo totalmente	3	1.4%
Não se aplica	149	71%

9.11 O complemento ao subsídio de doença da empresa motiva-me



Discordo totalmente	19	9%
Discordo	6	2.9%
Indiferente	18	8.6%
Concordo	18	8.6%
Concordo totalmente	13	6.2%
Não se aplica	136	64.8%

9.12 A atribuição de um telemóvel por parte empresa motiva-me



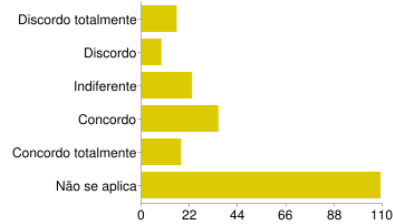
Discordo totalmente	21	10%
Discordo	11	5.2%
Indiferente	23	11%
Concordo	38	18.1%
Concordo totalmente	20	9.5%
Não se aplica	97	46.2%

9.13 A atribuição de uma viatura por parte da empresa motiva-me



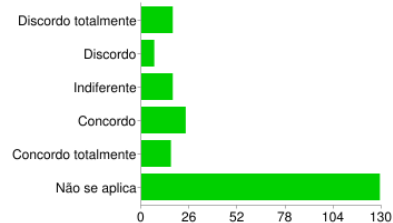
Discordo totalmente	18	8.6%
Discordo	6	2.9%
Indiferente	16	7.6%
Concordo	20	9.5%
Concordo totalmente	19	9%
Não se aplica	131	62.4%

9.14 A atribuição de um computador por parte da empresa motiva-me



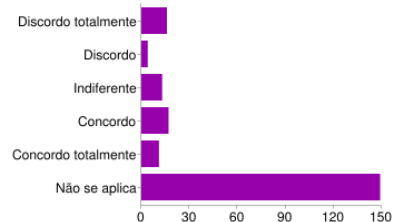
Discordo totalmente	16	7.6%
Discordo	9	4.3%
Indiferente	23	11%
Concordo	35	16.7%
Concordo totalmente	18	8.6%
Não se aplica	109	51.9%

9.15 O pagamento das despesas de representação concedido pela empresa motiva-me



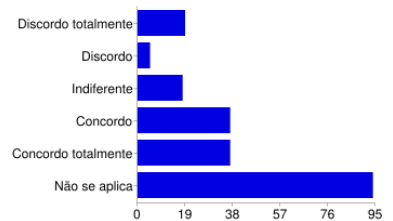
Discordo totalmente	17	8.1%
Discordo	7	3.3%
Indiferente	17	8.1%
Concordo	24	11.4%
Concordo totalmente	16	7.6%
Não se aplica	129	61.4%

9.16 As viagens oferecidas pela empresa motivam-me



Discordo totalmente	16	7.6%
Discordo	4	1.9%
Indiferente	13	6.2%
Concordo	17	8.1%
Concordo totalmente	11	5.2%
Não se aplica	149	71%

9.17 O seguro de saúde da empresa motiva-me



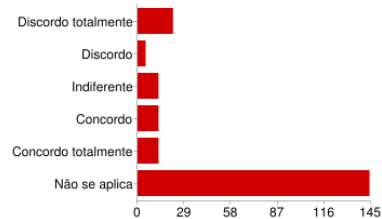
Discordo totalmente	19	9%
Discordo	5	2.4%
Indiferente	18	8.6%
Concordo	37	17.6%
Concordo totalmente	37	17.6%
Não se aplica	94	44.8%

9.18 O seguro de vida da empresa motiva-me



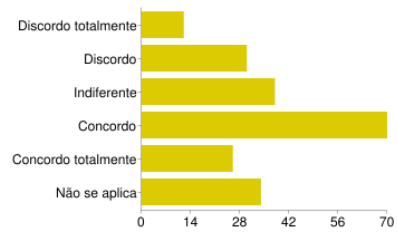
Discordo totalmente	17	8.1%
Discordo	5	2.4%
Indiferente	15	7.1%
Concordo	15	7.1%
Concordo totalmente	17	8.1%
Não se aplica	141	67.1%

9.19 O plano de reforma da empresa motiva-me



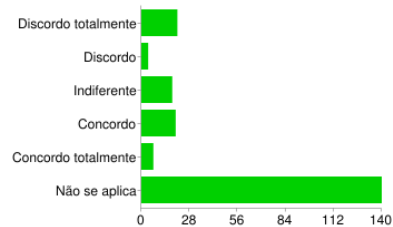
Discordo totalmente	22	10.5%
Discordo	5	2.4%
Indiferente	13	6.2%
Concordo	13	6.2%
Concordo totalmente	13	6.2%
Não se aplica	144	68.6%

9.20 O subsídio de alimentação atribuído pela empresa motiva-me



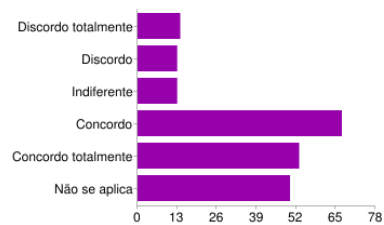
Discordo totalmente	12	5.7%
Discordo	30	14.3%
Indiferente	38	18.1%
Concordo	70	33.3%
Concordo totalmente	26	12.4%
Não se aplica	34	16.2%

9.21 O prémio de antiguidade da empresa motiva-me



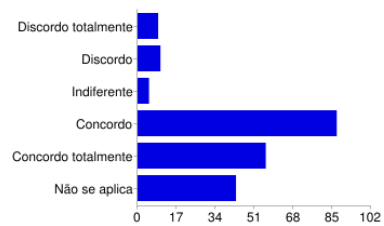
Discordo totalmente	21	10%
Discordo	4	1.9%
Indiferente	18	8.6%
Concordo	20	9.5%
Concordo totalmente	7	3.3%
Não se aplica	140	66.7%

10.1 A possibilidade de progressão na carreira dentro da empresa motiva-me



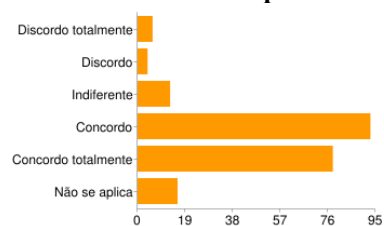
Discordo totalmente	14	6.7%
Discordo	13	6.2%
Indiferente	13	6.2%
Concordo	67	31.9%
Concordo totalmente	53	25.2%
Não se aplica	50	23.8%

10.2 A autonomia na tomada de decisões motiva-me



Discordo totalmente	9	4.3%
Discordo	10	4.8%
Indiferente	5	2.4%
Concordo	87	41.4%
Concordo totalmente	56	26.7%
Não se aplica	43	20.5%

10.3 A liberdade de exprimir a minha opinião motiva-me



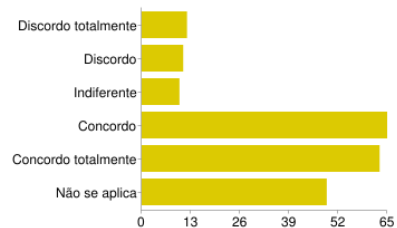
Discordo totalmente	6	2.9%
Discordo	4	1.9%
Indiferente	13	6.2%
Concordo	93	44.3%
Concordo totalmente	78	37.1%
Não se aplica	16	7.6%

10.4 A participação nas decisões da empresa motiva-me



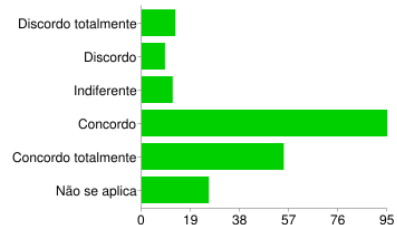
Discordo totalmente	9	4.3%
Discordo	9	4.3%
Indiferente	13	6.2%
Concordo	55	26.2%
Concordo totalmente	42	20%
Não se aplica	82	39%

10.5 A oportunidade de desenvolvimento dentro da empresa motiva-me



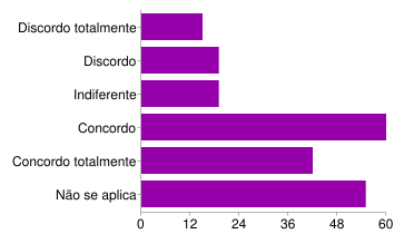
Discordo totalmente	12	5.7%
Discordo	11	5.2%
Indiferente	10	4.8%
Concordo	65	31%
Concordo totalmente	63	30%
Não se aplica	49	23.3%

10.6 A atribuição de responsabilidades dentro da empresa motiva-me



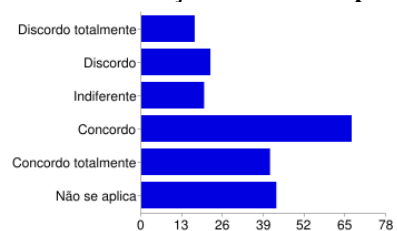
Discordo totalmente	13	6.2%
Discordo	9	4.3%
Indiferente	12	5.7%
Concordo	95	45.2%
Concordo totalmente	55	26.2%
Não se aplica	26	12.4%

10.7 Os mecanismos de reconhecimento dentro da empresa motivam-me



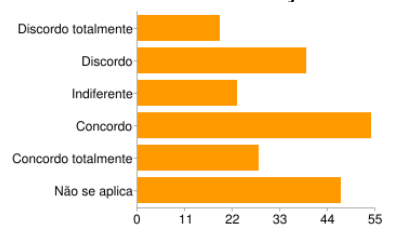
Discordo totalmente	15	7.1%
Discordo	19	9%
Indiferente	19	9%
Concordo	60	28.6%
Concordo totalmente	42	20%
Não se aplica	55	26.2%

10.8 A liderança dentro da empresa motiva-me



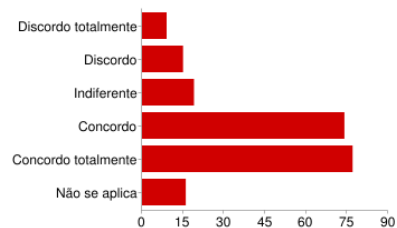
Discordo totalmente	17	8.1%
Discordo	22	10.5%
Indiferente	20	9.5%
Concordo	67	31.9%
Concordo totalmente	41	19.5%
Não se aplica	43	20.5%

10.9 O sistema de avaliação de desempenho da empresa motiva-me



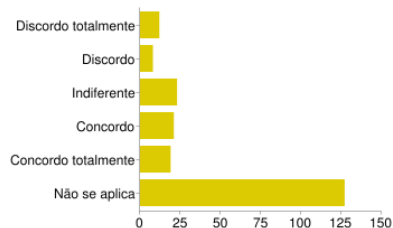
Discordo totalmente	19	9%
Discordo	39	18.6%
Indiferente	23	11%
Concordo	54	25.7%
Concordo totalmente	28	13.3%
Não se aplica	47	22.4%

10.10 O ambiente de trabalho na empresa motiva-me



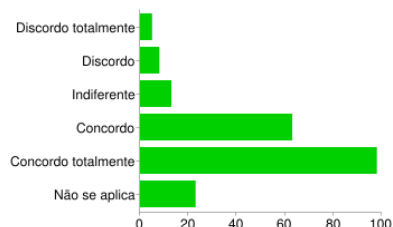
Discordo totalmente	9	4.3%
Discordo	15	7.1%
Indiferente	19	9%
Concordo	74	35.2%
Concordo totalmente	77	36.7%
Não se aplica	16	7.6%

10.11 Fazer parte do quadro de honra ou ser o trabalhador do mês na empresa motiva-me



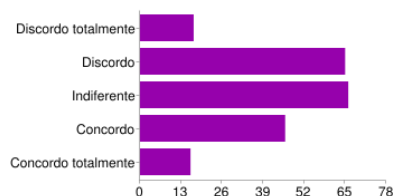
Discordo totalmente	12	5.7%
Discordo	8	3.8%
Indiferente	23	11%
Concordo	21	10%
Concordo totalmente	19	9%
Não se aplica	127	60.5%

10.12 O facto de desenvolver um trabalho interessante motiva-me



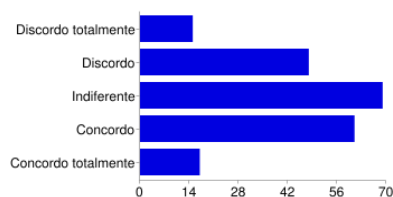
Discordo totalmente	5	2.4%
Discordo	8	3.8%
Indiferente	13	6.2%
Concordo	63	30%
Concordo totalmente	98	46.7%
Não se aplica	23	11%

11.1 Os fatores extrínsecos motivam-me mais do que os fatores intrínsecos



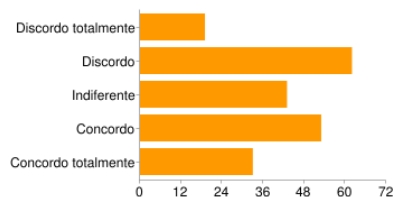
Discordo totalmente	17	8.1%
Discordo	65	31%
Indiferente	66	31.4%
Concordo	46	21.9%
Concordo totalmente	16	7.6%

11.2 Os fatores intrínsecos motivam-me mais do que os fatores extrínsecos



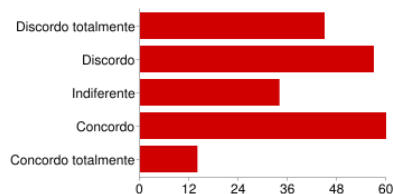
Discordo totalmente	15	7.1%
Discordo	48	22.9%
Indiferente	69	32.9%
Concordo	61	29%
Concordo totalmente	17	8.1%

11.3 Os fatores extrínsecos e intrínsecos motivam-me de igual forma



Discordo totalmente	19	9%
Discordo	62	29.5%
Indiferente	43	20.5%
Concordo	53	25.2%
Concordo totalmente	33	15.7%

11.4 Sinto-me motivado/a com o sistema de recompensas da minha empresa



Discordo totalmente	45	21.4%
Discordo	57	27.1%
Indiferente	34	16.2%
Concordo	60	28.6%
Concordo totalmente	14	6.7%

3. Tabelas de Resposta às Hipóteses

Hipótese 1

Rótulos de Linha	Discordototalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordototalmente	Total
2º ciclo do Ensino Básico				1		1
3º ciclo do Ensino Básico	2	3		1		6
Ensino Secundário	11	12	15	14	8	60
Licenciatura	21	31	14	27	1	94
Mestrado	10	9	4	15	4	42
Doutoramento ou superior	1	2	1	2	1	7
Total Geral	45	57	34	60	14	210

Ensino não superior em %	19%	22%	22%	24%	12%	100%
	42%			36%		
Ensino superior em %	22%	29%	13%	31%	4%	100%
	52%			35%		

Hipótese 2

Rótulos de Linha	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Total
F	30	43	20	36	10	139
M	15	14	14	24	4	71
Total Geral	45	57	34	60	14	210

F em %	22%	31%	14%	26%	7%	100%
	53%			33%		
M em %	21%	20%	20%	34%	6%	100%
	41%			39%		

Hipótese 3

Rótulos de Linha	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Total
18 anos - 25 anos	2	3	4	10	3	22
26 anos - 35 anos	23	32	18	26	7	106
36 anos - 45 anos	12	14	6	17	1	50
46 anos - 55 anos	6	5	2	6	3	22
Mais de 56 anos	2	3	4	1		10
Total Geral	45	57	34	60	14	210

18 anos - 25 anos	9%	14%	18%	45%	14%	100%
	23%			59%		
26 anos - 35 anos	22%	30%	17%	25%	7%	100%
	52%			31%		
36 anos - 45 anos	24%	28%	12%	34%	2%	100%
	52%			36%		
46 anos - 55 anos	27%	23%	9%	27%	14%	100%
	50%			41%		
Mais de 56 anos	20%	30%	40%	10%	0%	100%
	50%			10%		

Hipótese 4

Rótulos de Linha	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Total
Menos de 1 ano	2	6	6	17	1	32
De 1 ano a 5 anos	9	16	11	15	8	59
De 5 anos a 10 anos	14	19	6	10	3	52
De 10 anos a 20 anos	12	11	4	15		42
Mais de 20 anos	8	5	7	3	2	25
Total Geral	45	57	34	60	14	210

Menos de 1 ano	6%	19%	19%	53%	3%	100%
	25%			56%		
De 1 ano a 5 anos	15%	27%	19%	25%	14%	100%
	42%			39%		
De 5 anos a 10 anos	27%	37%	12%	19%	6%	100%
	63%			25%		
De 10 anos a 20 anos	29%	26%	10%	36%	0%	100%
	55%			36%		
Mais de 20 anos	32%	20%	28%	12%	8%	100%
	52%			20%		

Hipótese 5

Rótulos de Linha	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Total
Operário/Assistente operacional	4	5	7	7	1	24
Administrativo/Assistente técnico	17	20	9	15	3	64
Técnico/Técnico superior	16	25	12	27	4	84
Gestão intermédia	5	5	6	7	4	27
Gestão de topo	3	2		4	2	11
Total Geral	45	57	34	60	14	210

Operário/Assistente operacional	17%	21%	29%	29%	4%	100%
	38%			33%		
Administrativo/Assistente técnico	27%	31%	14%	23%	5%	100%
	58%			28%		
Técnico/Técnico superior	19%	30%	14%	32%	5%	100%
	49%			37%		
Gestão intermédia	19%	19%	22%	26%	15%	100%
	37%			41%		
Gestão de topo	27%	18%	0%	36%	18%	100%
	45%			55%		

Hipótese 6

Rótulos de Linha	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Total
Privado	25	46	25	46	12	154
Público	20	11	9	14	2	56
Total Geral	45	57	34	60	14	210

Privado	16%	30%	16%	30%	8%	100%
	46%			38%		
Público	36%	20%	16%	25%	4%	100%
	55%			29%		

Hipótese 7

Rótulos de Linha	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Total
Privado	10	36	49	44	15	154
Público	5	12	20	17	2	56
Total Geral	15	48	69	61	17	210

Privado	6%	23%	32%	29%	10%	100%
	30%			38%		
Público	9%	21%	36%	30%	4%	100%
	30%			34%		

Hipótese 8

Rótulos de Linha	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Total
Privado	14	49	44	37	10	154
Público	3	16	22	9	6	56
Total Geral	17	65	66	46	16	210

Privado	9%	32%	29%	24%	6%	100%
	41%			31%		
Público	5%	29%	39%	16%	11%	100%
	34%			27%		