

Motivação e Incentivos: O Caso da Cooperativa Celeiro da Terra

Dissertação de Mestrado

Marta Sofia da Rosa Cardoso

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Motivação e Incentivos: O Caso da Cooperativa Celeiro da Terra

Dissertação de Mestrado

Marta Sofia da Rosa Cardoso

Orientador

Prof. Doutor José António Cabral Vieira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



RESUMO

A evolução da indústria foi acompanhada pela evolução do conceito do trabalhador. Se no início estes eram vistos como força de trabalho, cujo único propósito era produzir, hoje em dia são vistos como colaboradores, partes importantes do processo produtivo capazes de diferenciar a empresa da concorrência.

Neste sentido foi essencial apostar no estudo do comportamento organizacional, percebendo-se que a motivação dos colaboradores é de extrema importância, e embora existam várias teorias, todas defendem algo em comum, um trabalhador motivado é um trabalhador mais produtivo.

As diversas teorias motivacionais afirmam que para os colaboradores serem uma vantagem competitiva, as empresas têm de perceber como os motivar e uma das formas é apresentar um sistema de recompensas coeso e equitativo.

O sistema de recompensa para ser eficaz deverá estar alinhado tanto com os objetivos estratégicos da empresa como com os trabalhadores, para tal é de extrema importância apresentar um sistema transparente para que os colaboradores o compreendam e aceitem.

Um dos componentes do sistema de recompensas é o sistema de incentivos que para além de ser baseado em recompensas monetárias deve também ser baseado em recompensas não monetárias. Este estudo analisou, em particular, os sistemas de incentivos no caso da Cooperativa Celeiro da Terra.

Palavras-chave: Motivação, Teorias Motivacionais, Sistemas de Recompensas, Incentivos.

ABSTRACT

The industrial evolution was accompanied by the evolution of the concept of the worker. If at the beginning these were seen as workforce, whose sole purpose was to produce, nowadays are seen as collaborators, important part of the productive process able to differentiate the company from the competition.

In this sense, it was essential to focus on the study of organizational behavior, realizing that employee motivation is extremely important, and although there are several theories, all defend something in common, a motivated worker is a more productive worker.

The diverse motivational theories allege that for the employees to be a competitive advantage, companies have to realize how to motivate them and one of the ways is to present a cohesive and equitable rewards system.

The reward system to be effective must be aligned both with the strategic objectives of the company and with the employees, for this is of extreme importance to present a transparent system so that the employees understand and accept it.

One of the rewards system components is the incentive system that in addition to being based on monetary rewards must also be based on non-monetary rewards. This study analyzed, in particular, incentive systems in the case of Cooperativa Celeiro da Terra.

Keywords: Motivation, Motivational Theories, Reward Systems, Incentives.

DEDICATÓRIA

Esta dissertação é dedicada a toda à minha família, principalmente aos meus pais e irmãos, por todo o apoio que me deram, ao meu namorado por ser o meu pilar e à família dele que me acolheu nesta etapa.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação só foi possível graças a várias pessoas a quem agradeço.

Em primeiro lugar o meu maior agradecimento é para a minha Mãe e para o meu Pai que me proporcionaram a oportunidade de estudar e por isso agradeço todo o esforço que fizeram para que tudo isto fosse possível. Gostaria também de agradecer a toda à minha família pelo apoio e incentivo durante estes anos.

Em segundo lugar agradeço ao meu namorado por saber sempre o que dizer mesmo nos momentos mais difíceis. Um agradecimento também à família dele que me abriu as portas da sua casa e sempre me apoiou.

Gostaria também de agradecer à Direção da Cooperativa Celeiro da Terra por me permitir realizar o estudo sobre a empresa e agradeço especialmente a todos os colaboradores que se disponibilizaram para responder ao questionário.

Por fim, agradeço a todos os docentes, quer da licenciatura quer do mestrado, especialmente ao meu orientador, Professor Doutor José António Cabral Vieira.

ÍNDICE

RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS	v
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO II – MOTIVAÇÃO	12
2.1. Teoria das Necessidades Hierárquicas	16
2.2. Teoria dos Dois Fatores.....	18
2.3. Teoria X e Y	19
2.4. Teoria Das Necessidades Adquiridas	20
2.5. Teoria das Expectativas.....	20
2.6. Teoria da Equidade.....	21
2.7. Teoria da Definição de Metas	21
CAPÍTULO III - SISTEMAS DE RECOMPENSAS	23
3.1. Sistemas de Remuneração Tradicionais	26
3.2. Estrutura do Sistema de Recompensas	28
3.2.1. Sistemas de Recompensas baseado no Cargo	29
3.2.2. Sistemas de Recompensas baseado na Competência	30
3.2.3. Sistemas de Recompensas baseado na Antiguidade.....	31
3.2.4. Sistemas de Recompensas baseado no Desempenho	32
3.2.5. Sistemas de Recompensas Centralizado.....	33
3.2.6 Sistemas de Recompensas Descentralizado	34
3.2.7 Sistemas de Recompensas Hierárquico	34

3.3. Componentes do Sistema de Recompensas.....	35
3.3.1 Recompensas Extrínsecas.....	35
3.3.2. Recompensas Intrínsecas.....	40
3.4. Sistemas de Recompensas Funcionam?	46
CAPÍTULO IV – A ENTIDADE A ANALISAR: A COOPERATIVA CELEIRO DA TERRA	49
4.1. Estrutura Organizacional.....	50
4.2. Recursos Humanos	51
CAPÍTULO V – METODOLOGIA	53
5.1. Estudo de caso	54
5.2. Formulação do problema e definição das hipóteses.....	56
5.3. Definição da população e da amostra.....	56
5.4. Recolha de dados.....	57
5.5. Análise descritiva dos dados	58
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
ANEXOS	x
LISTA DE ANEXOS.....	xi
REFERÊNCIAS	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição dos colaboradores por secção e tipo de contrato.....	52
Tabela 2. Análise dados pessoais	59
Tabela 3. Análise dados profissionais	60
Tabela 4. Questões de Concordância	61
Tabela 5. Questões de Satisfação	62
Tabela 6. Relação entre remuneração e motivação	63
Tabela 7. Relação entre ambiente de trabalho e motivação	64
Tabela 8. Relação entre as tarefas diárias e a motivação	65
Tabela 9. Relação entre incentivos e motivação	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Os 11 elementos da motivação.	14
Figura 2. Algumas teorias da motivação.	16
Figura 3. Hierarquia das necessidades de Maslow.	17
Figura 4. Visão tradicional e de Herzberg.	19
Figura 5. Sistemas de Recompensas existentes nas diferentes vias estratégicas.	29
Figura 6. Modalidades dos Incentivos.	36
Figura 7. Estilos de Gestão.	45
Figura 8. Relação da Motivação com a remuneração, o ambiente trabalho e tarefas realizadas.	63
Figura 9. Influência dos cenários na motivação.	67

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Quanto mais se estuda o comportamento organizacional mais se percebe o quão é importante a motivação dos colaboradores. Segundo Costa (2016) as empresas que não têm em conta a motivação dos seus funcionários não estão preparadas para grandes desafios e que o mínimo que devem fazer é perceber as reais divergências e dificuldades do dia a dia dos seus colaboradores, pois um só colaborador desmotivado pode levar à desmotivação de outros.

Este trabalho desenvolve um estudo de caso com o intuito de perceber a relação entre a motivação e os sistemas de remuneração no ambiente laboral. Para tal será analisada a Cooperativa Celeiro da Terra, que embora seja uma pequena entidade apresenta áreas de produção e vendas, duas áreas propícias ao estudo dos sistemas de remuneração, principalmente sistemas de incentivos.

Em primeiro lugar será estudada a motivação. Para tal será necessário tentar perceber o que é a motivação pois sendo algo intrínseco à pessoa é difícil existir apenas uma definição coerente para todas. Por esse facto serão apresentadas algumas definições e da motivação e posteriormente serão explanadas algumas teorias motivacionais que tem vindo a ser apresentadas ao longo do tempo e que poderão explicar o porquê dos sistemas de recompensas serem, ou não, eficazes.

Assim como na motivação, os sistemas de recompensas também não apresentam uma só definição que seja aceite por todos os estudiosos desta área, por isso serão apresentadas algumas definições do sistema, a sua importância, objetivos e estrutura. Para além disso, serão distinguidas as recompensas extrínsecas das intrínsecas, analisado o sistema remuneração tradicional e será feita a ligação entre os sistemas baseados na antiguidade e os sistemas baseados nas competências e desempenho. Será analisado alguma literatura

com o intuito de percebermos algumas falhas dos sistemas de recompensas e o porque dos mesmos, por vezes, não atingirem os objetivos para os quais são criados.

Após estes dois capítulos que serão a base teórica do estudo será apresentada a empresa a ser estudada, a Cooperativa Celeiro da Terra. Neste capítulo será demonstrada a história da empresa, a sua estrutura organizacional e como estão distribuídos os seus recursos humanos. Seguidamente será realizado o estudo de caso da Cooperativa Celeiro da Terra. Finalmente apresentar-se-á as principais conclusões do trabalho.

CAPÍTULO II – MOTIVAÇÃO

Nos tempos que correm a motivação é cada vez mais importante para as organizações. Se na era da industrialização clássica os trabalhadores eram vistos como mão-de-obra, nos dias de hoje essa percepção evoluiu e é completamente diferente. Segundo Júlio e Oliveira (2009) os colaboradores passaram de simples componentes do processo produtivo, a diferenciais competitivos na disputa por posição do mercado.

As organizações perceberam que os colaboradores poderão representar vantagens competitivas, mas também poderão ser o infortúnio da mesma. Por isso, para Burma (2014) é necessário perceber que com o aumento da motivação, os funcionários irão esforçar-se mais tornando-se mais produtivos e bem-sucedidos.

Segundo Vieira (2012) as organizações gostariam de ter nos seus quadros pessoas motivadas, satisfeitas e felizes. No entanto, na prática perceber o que motiva cada colaborador é complicado sendo um dos maiores desafios de um gestor, pois até mesmo definir o que é a motivação é complexo por si só.

Para Robbins e Judge (2013) a motivação pode ser definida como o processo que contribui para a intensidade, direção, e persistência do esforço de um indivíduo de modo a alcançar um objetivo. Para os autores ao definir motivação são necessários ter em conta três aspetos, intensidade, direção e persistência. Intensidade é o quão o indivíduo se esforça, a direção consiste na forma como o colaborador canaliza os esforços para os objetivos que pretende concretizar e a persistência é o tempo que a pessoa dedica para a concretização dos mesmos. Para Mann (2016) o mais difícil é perceber as necessidades de cada colaborador nos diversos momentos e perceber como estas podem ser satisfeitas tendo em conta os sistemas organizacionais.

Para Vieira (2012) a motivação é uma força que impulsiona uma pessoa na direção de algo, nasce das suas necessidades e refere-se ao processo de realizar algo por prazer,

ou seja, realizar uma tarefa pela recompensa que ela proporciona. O problema é que as necessidades das pessoas variam de indivíduo para indivíduo, e o mesmo poderá ter diferentes necessidades ao longo do tempo. Assim, um aspeto importante é que o comportamento motivacional é extremamente variado mesmo, quando se trata de uma única pessoa.

Cada indivíduo é motivado de forma diferente, quando falamos em motivação é necessário ter em conta que a motivação pode ser intrínseca (interna) ou extrínseca (externa). Carlotto e Braun (2014) caracterizam a motivação interna como o conjunto de perceções que o indivíduo tem sobre a sua existência, como ele valoriza e aprecia os seus próprios pensamentos e comportamentos, sendo por isso tão difícil para um gestor perceber como pode motivar um colaborador. Para Castro (2002) a motivação externa caracteriza-se por um conjunto de valores, missão e visão de um determinado ambiente, esse ambiente pode ser influenciado pelo gestor, tornando-se mais fácil criar uma envolvente laboral positiva que influencia o aumento da motivação.

Segundo Afonso e Leal (2009), é importante para a empresa perceber que alguém intrinsecamente motivado envolve-se numa ação pelos sentimentos positivos que ela proporciona, já a motivação extrínseca implica que o envolvimento numa atividade leve a consequências que estão separadas dela.

Para além disso, de forma a perceber melhor o que é a motivação, Röhrich (2014) afirma que motivar outra pessoa é criar o sistema adequado para que esta inicie, mantenha ou abandone um comportamento. Para o autor esse sistema de motivação é dividido em 11 elementos agrupados em 3 categorias: elementos base, elementos de estrutura e elementos de apoio, Figura 1.

Figura 1. Os 11 elementos da motivação.

Elementos Base	Elementos de Estrutura	Elementos de Apoio
<ul style="list-style-type: none"> • Significado • Estabilidade • Reconhecimento • Justiça 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambição • Autonomia • Curiosidade 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Status</i> social • Contato social • Competição • Contributo

Fonte: baseado em Röhrich (2014)

O elemento significado foca-se na importância da missão, visão e objetivos da empresa, pois só se os colaboradores perceberem o porquê de se esfoçarem é que estarão motivados para o mesmo. Não só os funcionários devem conhecer os objetivos da empresa como também os gestores de recursos humanos. Segundo Júnior e Oliveira (2009), conhecer a dinâmica de motivação no trabalho dos seus colaboradores oferece a oportunidade de intervenção objetiva no processo de gestão de pessoal, visando compatibilizar a produtividade dos talentos aos objetivos organizacionais.

Na estabilidade temos de perceber a importância que a estabilidade financeira, organizacional, mental e fisiológica tem em cada trabalhador. Este elemento está relacionado com a teoria da motivação de Maslow que será descrita posteriormente. No que diz respeito ao reconhecimento é importante ter em conta o reconhecimento financeiro, o impacto do mesmo nas expectativas e a importância de reconhecimento não financeiro. Por fim, na justiça é necessário ter em atenção que a percepção é subjetiva e isso pode levar a que os colaboradores sintam que são tratados de forma diferente e injusta. Este elemento está ligado à teoria da equidade de Adams.

Em relação à segunda categoria de elementos, na ambição é preciso ter em atenção a flexibilidade organizacional, a gestão das expectativas e no apoio e acompanhamento dado aos colaboradores, que devem ser colaboradores ambiciosos e com as capacidades certas.

Para os colaboradores serem ambiciosas a empresa precisa de criar um ambiente que proporcione o mesmo, criando, por exemplo, oportunidades de crescimentos. Para Burma (2014) sempre que estão disponíveis oportunidades de crescimento e de reforço das competências dos funcionários, estes serão estimulados a melhorar o seu desempenho, aumentando a satisfação e eficácia no trabalho.

A autonomia, para ser explicada, é necessário ter em atenção três aspetos. Primeiro existem várias formas de autonomia, autonomia de conteúdo, de abordagem, de tempo e de lugar, em segundo são necessários seguir vários passos, escolher as pessoas certas, definir as suas responsabilidades e apoiar os colaboradores, por último, mas não menos importante, é necessário limitar o impulso de controlar o colaborador e estar tolerante ao erro. O elemento final é a curiosidade, para que esta seja motivadora é necessário que o ambiente organizacional seja propício ao crescimento, com, por exemplo, formações que impulsionem a curiosidade por outras funções que não as que o colaborador está habituado a desempenhar.

Por fim, temos quatro elementos relacionados com o apoio, no *status* social o colaborador é motivado pelo *status* que adquire através do seu esforço devendo a empresa dar importância ao mesmo e atribuir prestígios aos que mais se esforçam para que o seu *status* aumente. Em seguida temos o contato social que deve ser estimulado pela empresa incentivando o trabalho em equipa e criando oportunidades de convívio entre os funcionários. O penúltimo fator é a competição, a qual pode ser despertada entre empresas, tendo estas a necessidade de inovar para ultrapassar as demais concorrentes, ou através da competição entre entidades da mesma empresa, por exemplo, entre diferentes sucursais ou departamentos. O importante deste fator é manter a competição saudável de modo a não existir demasiada pressão sobre os colaboradores e ter em atenção que em todas as competições existe um perdedor o que pode afetar a motivação pela

negativa. O último elemento da motivação é o contributo que está relacionado com a responsabilidade social e ambiental da empresa, pois a preocupação com as pessoas e com o ambiente está cada vez maior e o colaborador ao saber que o seu esforço pode resultar numa ajuda aos que mais precisa sente-se motivado a dar o seu melhor.

Com a evolução e perceção da importância da motivação para, não só as empresas, mas também, por exemplo o ensino, são inúmeras as teorias da motivação que se têm vindo a desenvolver. As teorias que serão posteriormente analisadas na dissertação são as apresentadas na Figura 2.

Figura 2. Algumas teorias da motivação.

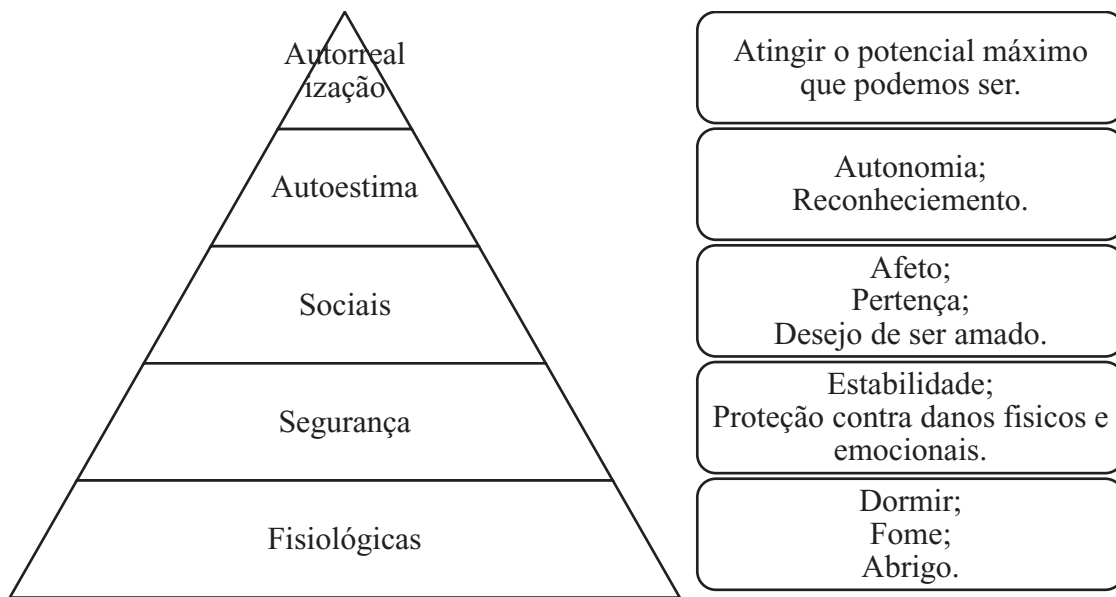
Teoria das necessidades hierárquicas	<ul style="list-style-type: none"> • Abraham Harold Maslow • 1953
Teoria dos 2 factores	<ul style="list-style-type: none"> • Frederick Irving Herzberg • 1956
Teoria X e Y	<ul style="list-style-type: none"> • Douglas Murray McGregor • 1960
Teoria das necessidades adquiridas	<ul style="list-style-type: none"> • David Clarence McClelland • 1961
Teoria das expetativas	<ul style="list-style-type: none"> • Victor Harold Vroom • 1964
Teoria da equidade	<ul style="list-style-type: none"> • Jonh Stacey Adams • 1963
Teoria da defenição de metas	<ul style="list-style-type: none"> • Edwin A. Locke • 1968

2.1. Teoria das Necessidades Hierárquicas

Abraham Maslow na teoria das necessidades hierárquicas, segundo Vieira (2012) parte do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo.

Na teoria Maslow as necessidades do ser humano estão organizadas numa pirâmide hierárquica, sendo estas divididas em cinco categorias, Figura 3.

Figura 3. Hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: baseado em Carlotto e Braun (2014) e Robbins e Judge (2013)

Segundo Maslow (1954) quando uma necessidade é satisfeita outra e mais alta emerge e domina o organismo e as ações do indivíduo até que esta, por sua vez, seja satisfeita, nessa altura novas e ainda mais altas necessidades emergem, e assim por diante.

As cinco categorias de necessidades podem ainda ser divididas em necessidades básicas ou primárias e necessidades secundárias. Nas necessidades primárias encontramos as categorias base da pirâmide, necessidades fisiológicas e de segurança, já as restantes, necessidades sociais, de estima e autorrealização são consideradas necessidades secundárias. As necessidades primárias, de acordo com Vieira (2012) orientam a vida humana desde o momento do nascimento e estão relacionadas com a própria subsistência e existência do indivíduo.

As necessidades fisiológicas contemplam as relacionadas com o organismo, como dormir, comer e ter onde se abrigar. As necessidades seguintes, segurança, que aparecem quando as fisiológicas são satisfeitas, incluem a necessidade de estabilidade, seja a nível físico, emocional e financeiro. Após serem supridas aparecem as necessidades sociais, onde a pessoa sente a necessidade de afeto, amizade e de pertença em grupos. Aquando

da sua satisfação aparecerão novas necessidades, as de autoestima que incluem a necessidade de autonomia e reconhecimento. Por fim, as últimas necessidades, as de autorrealização, estão relacionadas com a pessoa atingir o seu potencial máximo.

Assim, para as empresas melhor motivarem os seus colaboradores, segundo esta teoria, para Robbins e Judge (2013) têm de perceber em que nível da hierarquia a pessoa está atualmente e se focar na satisfação das necessidades desse nível e dos superiores.

2.2. Teoria dos Dois Fatores

Segundo Júnior e Oliveira (2009), Herzberg criou um modelo partindo do princípio de que o trabalho pode ser, ao mesmo tempo, fonte de satisfação e aborrecimento, denominando-o de teoria dos dois fatores.

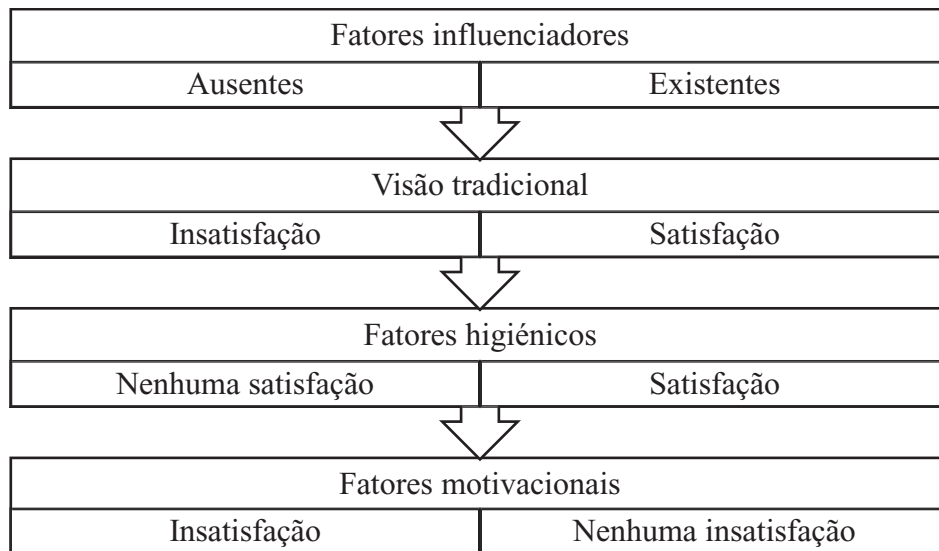
Herzberg (1997) conclui que o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim ausência de satisfação e, o oposto de insatisfação não é satisfação, mas sim ausência de insatisfação. Por essa razão, separa em dois os fatores que influenciam a motivação: fatores higiénicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiénicos, para Carlotto e Braun (2014), estão localizados no ambiente de trabalho e abrangem as condições externas, por exemplo – salários, benefícios e condições de trabalho – a sua existência causa a satisfação, mas a ausência causa nenhuma satisfação, ao contrário da visão tradicional onde causaria a insatisfação.

Os fatores motivacionais ou intrínsecos, por sua vez, estão mais relacionados com o trabalho podendo o colaborador influenciá-los, como a responsabilidade, autonomia e reconhecimento. A ausência dos mesmos causa a insatisfação do colaborador, mas a sua existência, em vez de causar a satisfação como na visão tradicional, causa nenhuma insatisfação.

A Figura 4 esclarece melhor as diferenças entre a visão tradicional e a visão de Herzberg.

Figura 4. Visão tradicional e de Herzberg.



Fonte: baseado em Carlotto e Braun (2014) e Robbins e Judge (2013).

Embora a teoria tenha recebido duras críticas ajudou a perceber que os fatores influenciadores da satisfação de um colaborador não são os mesmos que irão influenciar a sua insatisfação.

2.3. Teoria X e Y

Douglas McGregor apresenta a teoria X e Y onde defende dois pontos de vista opostos. A teoria X é basicamente negativa e a teoria Y é basicamente positiva. Segundo Robbins e Judge (2013), na teoria X os gerentes acreditam que os colaboradores têm aversão ao trabalho e por isso é necessário mandar ou até mesmo coagir o colaborador a realizá-lo. Já na teoria Y os gestores assumem que os funcionários veem o trabalho como algo natural quanto descanso e lazer. Um colaborador intermédio aprende a aceitar que precisa trabalhar e chega até a procurar responsabilidades.

No entanto, os mesmos autores afirmam que, não existem evidências que confirmem os conjuntos de pressupostos e que atuar sobre as suposições da teoria Y irá levar a trabalhadores mais motivados.

2.4. Teoria Das Necessidades Adquiridas

Em 1961 David McClelland também contribuiu para o estudo da motivação com a teoria das necessidades adquiridas. Segundo Davis e Newstrom (1992) e McClelland (2000) as pessoas tendem a desenvolver determinadas forças motivacionais influenciadas pelo ambiente que as rodeia e são essas forças que afetarão a forma como as mesmas enfrentam a vida.

O indivíduo é influenciado pelas diferentes forças motivacionais e, segundo McClelland, adquire uma das três necessidades: 1) necessidade de realização, que segundo Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente (2006) consiste no desejo de querer ser excelente e bem sucedido em situações de competição, 2) necessidade de poder, para Robbins e Judge (2013) é necessidade de fazer os outros se comportarem de uma determinada forma e 3) necessidade de afiliação, que corresponde à necessidade de manter relações positivas com outros.

2.5. Teoria das Expectativas

Outra das teorias da motivação mais estudadas é a teoria das expectativas de Victor Vroom. O autor em 1964 afirma que o comportamento é o resultado da crença que o colaborador tem de que as suas ações resultarão em recompensas ou em resultados que deseja. Ou seja, e segundo Robbins e Judge (2013), a tendência de agir de certa forma depende da força da expectativa de que a ação será seguida por um resultado atrativo.

Segundo Vroom (1995), o nível de motivação depende de três fatores: expectativa, instrumentalidade e valência. A expectativa que o colaborador tem no seu desempenho é influenciada, por exemplo, pela autoestima, as capacidades do colaborador e experiências do passado. A instrumentalidade consiste na expectativa do colaborador na recompensa e é influenciada pela confiança do mesmo no chefe e na empresa. A valência é a importância da recompensa para o colaborador.

2.6. Teoria da Equidade

Já Adams em 1963, segundo Carlotto e Braun (2014) enfatiza o processo de comparação social realizado pelos indivíduos como determinantes da sua conduta, ou seja, a nível empresarial, os colaboradores comparam a sua contribuição à dos restantes e percebem se as recompensas são, ou não, equivalentes ao nível da contribuição. Esta teoria foi nomeada de teoria da equidade, pois, segundo Adams (1965) o que alguém recebe da empresa, tendo em conta aquilo que dá à mesma, tem de ser igual ao que outra pessoa, no mesmo nível, recebe.

Para Alvarez (1998) poderão acontecer dois cenários na teoria que levaram ao desequilíbrio, a subcompensação, quando o indivíduo verifica que obtém uma retribuição inferior a outro, sendo que ambos contribuem de forma equivalente, neste caso o indivíduo com menor retribuição ficará desmotivado, o outro cenário é a supercompensação, o indivíduo recebe uma contribuição superior a outro, quando ambos contribuem de forma equivalente, agora, embora exista um desequilíbrio o indivíduo que tem a retribuição superior já não ficará desmotivado.

Para o autor da teoria, Adams (1965) a comparação não necessita de ser feita tendo em conta um só indivíduo, mas poderá ser uma abstração baseada em diversas pessoas às quais se chama “o outro”.

2.7. Teoria da Definição de Metas

A última teoria estudada será a teoria da definição de metas de Locke, segundo Robbins e Judge (2013) a mesma defende que metas específicas e difíceis levam a uma maior produção, desde que o colaborador perceba que o seu esforço está a ser valorizado.

Para Locke em 1968, segundo Carlotto e Braun (2014) a intenção de trabalhar por um determinado objetivo constitui uma importante fonte de motivação pois incentiva

comportamentos pró-ativos, fazendo com que os colaboradores se sintam entusiasmados a trabalhar.

De acordo com Monduate (1984) a teoria apresenta 3 formulações básicas:

1. As metas ou objetivos são cruciais como motivadores imediatos de esforço ou opção do indivíduo.
2. A mudança no valor dos incentivos terá de ser acompanhada por uma mudança nas metas para que esta afete a conduta da pessoa.
3. Um indivíduo ficará satisfeito ou insatisfeito com o nível de execução alcançado de acordo com o nível de concretização das suas metas.

Locke após pesquisas concluiu que, segundo Carlotto e Braun (2014), quanto mais difíceis os objetivos, maior o nível de execução (desde que o colaborador tenha competências para tal), as metas devem ser claras e bem definidas e as intenções do colaborador condicionam a realização da tarefa.

Em suma, o estudo da motivação é algo complexo e pelo facto se ser algo demasiado intrínseco à pessoa torna-se impossível definir qual a melhor forma das empresas motivarem os seus funcionários. Assim, as organizações devem compreender as necessidades e objetivos pessoais dos colaboradores e através das várias teorias motivacionais criar uma estrutura organizacional propensa à motivação.

CAPÍTULO III - SISTEMAS DE RECOMPENSAS

Os sistemas de recompensas são compostos, segundo Rito (2006) pela recompensa base, salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de *performance* obtidos individualmente e em grupo e a recompensa indireta, os benefícios.

É importante ter em atenção dois aspetos para que o sistema de recompensas seja eficaz e que apresente os resultados para os quais foi criado. Primeiro, é preciso que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa para que os colaboradores estejam em sintonia com a mesma. Para além disso, é importante que os colaboradores aceitem de bom grado o sistema achando que o mesmo é justo e objetivo.

Para que o primeiro pressuposto seja possível de concretizar é necessário que a empresa apresente objetivos bem estruturados, quantificáveis, difíceis de alcançar, mas possíveis. Este aspeto está relacionado com a teoria da motivação de Locke, explicada anteriormente, que, resumidamente, suporta que o colaborador não se importa de trabalhar para atingir objetivos difíceis desde que seja recompensado pelo seu esforço.

Para não incentivar comportamentos não éticos, Rito (2006) sublinha que é importante criar objetivos de equipa para desenvolver o espírito de equipa, a solidariedade e interdependência dos colaboradores. Desta forma, os colaboradores mais competitivos não desrespeitarão os colegas e terão de aprender a trabalhar com eles se quiserem atingir os objetivos propostos.

Em relação ao segundo pressuposto, os principais aspetos relacionados com este são a equidade e a transparência do sistema de recompensas. Estes dois aspetos estão relacionados sendo que para Câmara (2016) a transparência é uma pré-condição para que o sistema de recompensas transmita uma imagem de equidade.

Embora seja normal a empresa não partilhar a sua política salarial, seja por motivos internos seja para não expor informações à concorrência, os gestores têm de ter a noção

que o segredo não trava a especulação e por vezes os boatos entre trabalhadores são mais negativos para a empresa do que a partilha de informações para a concorrência. Assim, o melhor é mesmo apresentar um sistema transparente onde os colaboradores se sintam à vontade de comunicar as suas dúvidas e onde sintam que as suas recompensas são justas.

Um sistema equitativo, para Câmara (2006), significa ter um sistema onde funções com complexidade e níveis de responsabilidade semelhantes são geridos dentro dos mesmos parâmetros.

Para uma melhor gestão deste segundo pressuposto, segundo Chiavenato (1999), deveria ser criada uma administração de salários que consiste num conjunto de normas e procedimentos para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização.

Mas afinal o que é um sistema de recompensas?

Para Câmara, Guerra e Rodrigues (2007) e Câmara (2016) o sistema de recompensas é um conjunto de contrapartidas coerentes, que podem ser materiais ou imateriais, que os funcionários recebem como contrapartida do seu desempenho e do seu contributo para o desenvolvimento do negócio da empresa e tem como objetivo reforçar a motivação e a produtividade dos colaboradores.

Desta definição é possível perceber os cinco pilares de um sistema de recompensas:

1. Os seus componentes têm de ser coerentes.
2. É importante existir um alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.
3. As contrapartidas podem ser materiais ou imateriais.
4. A atribuição é baseada no desempenho e na contribuição para o negócio.
5. É fonte de motivação e produtividade.

Para além dos cinco pilares existem, segundo Câmara (2016), cinco fatores relacionados com o sistema de recompensas que influenciarão a eficácia da empresa.

Em primeiro temos a atração e retenção de talentos, sendo fácil de perceber, pois só se a empresa estiver disposta a oferecer boas recompensas é que conseguirá atrair bons colaboradores e retê-los no futuro.

O segundo fator está subentendido na própria definição de sistema de recompensas, que é a motivação e a produtividade, pois sempre que um funcionário percebe que será recompensado, justamente pelo esforço que demonstrou, ficará mais motivado para aumentar a produtividade. Desta forma, a organização tem de incentivar os comportamentos que considera indispensáveis para o bom funcionamento do negócio com recompensas que os colaboradores achem equitativas.

De seguida temos o terceiro fator, a cultura da empresa e é necessário ter em conta que o sistema de recompensas poderá ser utilizado para implementar uma cultura de inovação, empreendedorismo e de gestão participativa, só é necessário que o sistema de remunerações esteja estruturado de modo a incentivar esses comportamentos.

O penúltimo fator é a definição e reforço da estrutura, ou seja, o sistema de recompensas poderá ser estruturado de forma a ajudar a definir o estatuto e a hierarquia dentro de uma organização, podendo, por exemplo, ser atribuídas recompensas que podem resultar em movimentos verticais, na estrutura da empresa, promoções.

Por fim, mas um dos fatores mais importantes, é o custo, pois o sistema de recompensas será sempre um custo significativo para a organização, e é por este facto que, segundo Cunha *et al.* (2008), as organizações nem sempre estão dispostas a desenvolver sistemas de recompensas. Para que o risco seja diminuído e para que um sistema de recompensas seja viável é preciso analisar ao pormenor o custo-benefício de todo o sistema, sendo necessário desde início estimar o custo global e estudar o

coeficiente de flexibilidade que o mesmo apresenta de modo a aumentar e diminuir em função dos ciclos do negócio.

Estes cinco fatores depois de devidamente analisados podem ser resumidos em três objetivos primordiais - atrair, reter e motivar colaboradores com elevado potencial, apoiar e reforçar a cultura da empresa e o modelo estrutural e atingir os objetivos sempre ao custo mais baixo possível.

Os colaboradores são os diferenciadores das empresas sendo, segundo Peter Drucker (1994), a única vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Por esta razão, o primeiro objetivo do sistema de recompensas é atrair, reter e motivar os melhores funcionários com as características necessárias para o sucesso do negócio da empresa.

A cultura da empresa está espelhada na sua missão e, é da missão que são definidos os objetivos do negócio, sendo assim, a empresa cria o perfil para um colaborador perfeito que atingirá esses objetivos. O sistema de recompensas terá de ir ao encontro desse perfil, valorizando os comportamentos que pretendem segundo o perfil ideal e desvalorizando os que vão contra esse perfil, só assim é possível alcançar a cultura que se pretende.

O objetivo mais importante é conseguir concretizar os objetivos anteriores ao custo mais baixo possível, pois, como já foi mencionado, um sistema de recompensas é muito dispendioso, e para tal, a empresa deve perceber as vantagens e desvantagens do mesmo, de modo a decidir se o sistema compensará ou não os custos. Uma das medidas criadas para tentar diminuir o peso monetário de um sistema de recompensas numa empresa foi a criação de uma componente variável no salário. Desta forma, o salário dos colaboradores iria variar ao longo do tempo em concordância com o volume de negócios.

3.1. Sistemas de Remuneração Tradicionais

Em Portugal a estrutura organizacional das empresas apresenta, segundo Câmara (2016), um distanciamento hierárquico entre o topo e a base da organização. No entanto,

por terem uma cultura de tipo familiar, os colaboradores são vistos como peças importantes do funcionamento da empresa e embora o presidente seja o responsável por tomar todas as decisões, também é visto como o parceiro a quem os colaboradores se podem dirigir em necessidade de ajuda não só profissional como também pessoal.

O sistema de remunerações destas empresas é baseado nas funções e caracteriza-se pela baixa negociação de salários e capacidade reivindicativa dos empregados, onde para Amadiou (1995) a única coisa importante é o posto de trabalho, o qual é a unidade base do sistema e os trabalhadores não apresentam polivalências que lhes permitam uma mobilidade na empresa.

De acordo com Vilas Boas e Batista (2004), este sistema de remunerações resulta num processo de descrição e avaliação dos cargos, que depois são categorizados numa estrutura de hierarquização salarial, tendo muito em conta pesquisas de mercado, ou seja, primeiro são estudadas as funções e cargos existentes no mercado com maior similaridade às praticadas na empresa e depois são analisados os salários praticados para essas funções, e será dentro desses valores que a empresa irá remunerar aos seus colaboradores.

O sistema de remunerações tradicional também é conhecido por não ter por base a avaliação de desempenho nem uma gestão por objetivos o que resulta numa difícil atribuição salários diferenciados, sendo a grande maioria salários fixos, e quase nulos os prémios e bónus atribuídos.

Para combater alguma desmotivação resultante destes fatores as empresas apostavam em benefícios e programas sociais para os seus colaboradores que, segundo Câmara (2006) são a diferença entre um sistema de autoritarismo puro e de paternalismo simples. Estes benefícios ajudavam a suavizar a falta de melhores rendimentos e ajudavam a criar um forte elo de ligação entre o empregado e a organização.

Este sistema veio a alterar-se com as nacionalizações de alguns setores de atividade e com o início das ações sindicais, no entanto continua a ser o mais utilizado pelas empresas. Segundo Vilas Boas e Batista (2004), isto acontece devido, principalmente, a dois fatores: mantém a equidade interna - não existe grandes diferenças salariais e estes são definidos tendo por base regras aplicadas a toda a empresa – e mantém a equidade externa – os salários são definidos tendo em conta os praticados no mercado sendo mais fácil atrair e reter a mão-de-obra pretendida.

Embora este sistema seja muito utilizado também é criticado. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) o mesmo incentiva a burocracia promovendo a obediência a normas e procedimentos, restringe a criatividade, o empreendedorismo e a ação dos funcionários e, não apresenta uma estratégia direcionada para os resultados e objetivos da firma.

Assim, embora tenha algumas lacunas, o mais importante, para Vilas Boas e Batista (2004) é que as empresas percebam como podem inovar o sistema e adequar os seus componentes à nova realidade de forma a que os colaboradores estejam satisfeitos com o funcionamento da empresa e, principalmente, com a sua remuneração.

3.2. Estrutura do Sistema de Recompensas

Um dos fatores mais importante para que o sistema de recompensas seja viável é que o mesmo esteja enquadrado com os objetivos da empresa. Por esta razão, Robbins (1993) afirma que a estrutura de uma empresa estará associada a uma de três vias possíveis.

A primeira via é a da inovação, onde a empresa desenvolve novos produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes, depois existe a via da imitação, a empresa tende a produzir produtos e serviços criados por outras, mas de forma mais eficiente. Por fim, temos a via do controlo de custos, na qual o importante é manter a gama de produtos oferecidos sendo a mais eficiente e produtiva do mercado.

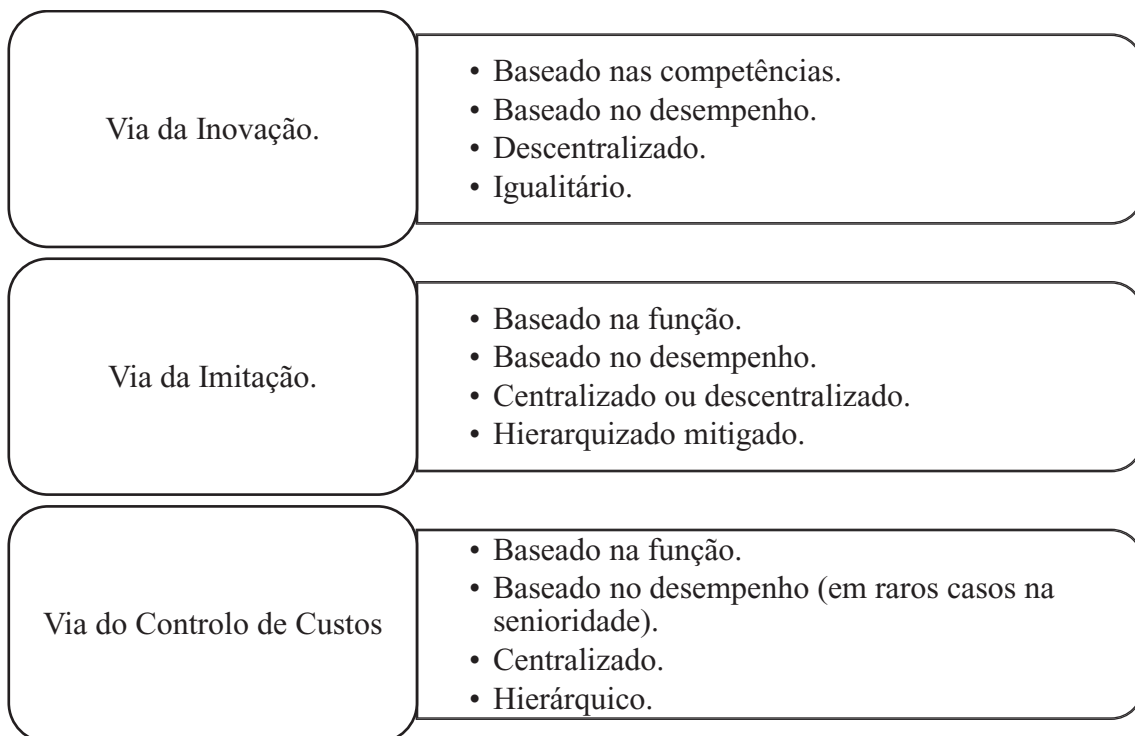
Como é óbvio, cada uma das vias corresponde a um modelo estrutural diferente com características próprias, e para cada modelo existirão sistemas de recompensas distintos.

De acordo com Lawler (1989) existem quatro opções de sistemas de recompensas, cada uma constituída por dois sistemas diferentes que são mutuamente incompatíveis.

1. Recompensas baseados no cargo ou nas competências.
2. Recompensas baseadas na antiguidade ou no desempenho.
3. Sistema centralizado ou descentralizado.
4. Sistema igualitário ou hierárquico.

Cada uma das opções será posteriormente explicada, por agora será apenas realizada a interligação entre as diferentes vias e os sistemas de recompensas, Figura 5.

Figura 5. Sistemas de Recompensas existentes nas diferentes vias estratégicas.



Fonte: baseado em Robbins (1993) e Lawler (1989)

3.2.1. Sistemas de Recompensas baseado no Cargo

Um sistema de recompensas baseado no cargo tem em atenção, como a designação indica, a função e não o seu titular. Para tal a organização, segundo Câmara (2016), avalia

todas as suas funções em termos de grau de complexidade e responsabilidade e estabelece uma remuneração para cada uma delas.

Para além de avaliar as suas funções a nível de complexidade e responsabilidade também avalia as remunerações oferecidas pelo mercado para cada uma das funções, este aspeto faz com que os colaboradores não se sintam atraídos pelas restantes empresas do mercado.

Assim, e segundo Câmara (2016), as principais vantagens deste sistema é que garante que o nível salarial não é muito diferente do nível oferecido pelo mercado e permite à empresa apresentar um sistema de recompensas lógico e objetivo.

3.2.2. Sistemas de Recompensas baseado na Competência

Um sistema baseado nas competências, como foi explicado anteriormente, é incompatível com um sistema baseado no cargo. Mas porquê?

Primeiramente é necessário explicar que um sistema de recompensas baseado nas competências consiste, segundo Vaz (2008), em remunerar as dimensões do saber, relacionadas com as competências teóricas, práticas, sociais e comportamentais.

Embora nem sempre este sistema e um sistema baseado no cargo apresentem resultados totalmente opostos, devido ao facto de que por vezes as competências do titular de função são iguais aos requisitos da mesma, estes dois sistemas, segundo Câmara (2016) apresentam resultados opostos em duas situações.

A primeira é quando o colaborador poderá apresentar competências que excedem as requeridas pela sua função e nesse caso, com um sistema de recompensas baseado nas competências, a sua remuneração será superior à que teria se o sistema fosse baseado na função.

A segunda situação em que o sistema de recompensas baseado nas competências é incompatível com o baseado na função acontece sempre que o colaborador não apresenta

as competências necessárias para a função, seja por inexperiência ou incompetência. Nesta situação, a remuneração oferecida pelo sistema baseado nas competências é inferior à remuneração oferecida pelo sistema baseado na função.

Para finalizar, um sistema baseado nas competências, segundo Correia (1996) e Tremblay e Sire (1999), tem como objetivo melhorar a dinâmica da organização, melhorando os seus resultados económicos e a motivação dos trabalhadores, através da redução dos níveis hierárquicos e da descentralização da tomada de decisão, o que permitirá à empresa desenvolver e revigorar a relação com os seus funcionários.

3.2.3. Sistemas de Recompensas baseado na Antiguidade

Um dos sistemas de recompensas mais clássico é o baseado na antiguidade onde, segundo Câmara (2016) a lealdade e a identificação do empregado com os valores e cultura da Empresa é que define um bom colaborador, ou seja, neste sistema o que é valorizado é o tempo de permanência na empresa e não as suas competências e resultados.

Este sistema ainda é utilizado e valorizado por várias organizações aparecendo sobre forma de prémios de antiguidade, diuturnidades, promoções automáticas e benefícios de senioridade, no entanto está a ficar ultrapassado e deverá desaparecer rapidamente pois as empresas percebem que este não é viável porque chega a um ponto em que a contribuição do colaborador estagna e este cinge-se ao conformismo, não tendo a necessidade de continuar a arriscar e de se esforçar pois o seu salário aumentará mesmo que continua a contribuir o mesmo ou até mesmo menos.

Outro dos problemas deste sistema é, segundo Peter e Hull (1969) o “princípio de Peter”. Ou seja, como o sistema não tem em conta o desempenho do colaborador, apenas a sua lealdade para com a empresa, os funcionários são promovidos tendo em conta os anos da empresa e irá chegar a um ponto em que serão promovidos sem ter as capacidades

necessárias para os cargos de grande complexidade e responsabilidade o que no futuro poderá acabar por prejudicar o negócio.

Assim, este sistema está a ser cada vez menos utilizado pelas entidades, pois compreenderam a importância de atrair e reter os colaboradores-chave, mas de forma a que estes não percam o interesse e a motivação pelo seu trabalho, que estejam dispostos a correr riscos e que não fiquem conformados com o seu contributo. Só desta forma a empresa continuará a competir com a concorrência e a evoluir positivamente.

3.2.4. Sistemas de Recompensas baseado no Desempenho

Um sistema de recompensas baseado no desempenho é considerado incompatível com o sistema de recompensas baseado na antiguidade, pois como foi referido anteriormente, no sistema baseado na antiguidade o desempenho não influencia a tomada de decisão relacionada com recompensas.

Já no baseado no desempenho, as remunerações e promoções estão baseadas no mérito do colaborador. No entanto, para Câmara (2016) é preciso ter alguns aspetos em conta quando se utiliza este sistema.

Em primeiro lugar, é necessário construir um sistema sólido e claro onde possa ser facilmente identificado os desempenhos que a empresa pretende e como perceber se os mesmos foram atingidos ou não. Se este aspeto não for claro o suficiente e o sistema de recompensas for mal concebido e/ou implementado os benefícios que o mesmo terá não serão suficientes para superar os prejuízos.

Depois é necessário ter em conta que recompensar certos comportamentos e não recompensar outros poderá levar a uma diminuição de alguns comportamentos, que embora sejam importantes não eram remunerados. Assim, a decisão de quais os comportamentos recompensar terá de ser bem ponderada e em ligação com os objetivos estratégicos da empresa.

Um sistema de recompensas baseado no comportamento terá de ser concebido e implementado de forma a atrair, reter e motivar os colaboradores que apresentam condutas que levam a empresa a atingir os objetivos principais.

Para Sibson (1990) este tipo de sistema é autossustentável, ou seja, como a recompensa acontece quando um determinado comportamento beneficiou a empresa resultando num aumento de produtividade, as perdas com a recompensa serão inferiores aos ganhos com o aumento da produtividade, logo este sistema não apresenta custos para a empresa.

No entanto, nem sempre isto acontece, pois muitas das vezes o aumento da produtividade resulta de formações ou da aquisição de novos equipamentos, e nesses casos, os ganhos serão afetados pelos custos dos investimentos.

Assim, as empresas deverão estudar as suas estratégias e quais os comportamentos que querem incentivar para atingir as metas, tendo sempre em conta a relação custo-benefício do sistema de recompensas.

3.2.5. Sistemas de Recompensas Centralizado

Depois de analisar as quatro opções em que os sistemas de remunerações podem ser baseados é necessário perceber que a gestão da empresa também influenciará o sistema. A empresa poderá optar por uma gestão centralizada ou descentralizada, sendo que a diferença em quem decide a atribuição das recompensas.

Na gestão centralizada as decisões, segundo Câmara (2016), são propostas pelos gestores de linha e depois analisadas por um órgão central que decidirá se estão em concordância com a cultura da empresa assegurando um tratamento igualitário dos funcionários com cargos de complexidade igual e níveis de desempenho equivalentes

Pelo facto de todas as decisões passarem pelo órgão central a empresa consegue assegurar que apresenta um sistema de recompensas homogéneo, no entanto, este

processo é rígido e burocrático, não permitindo ao gestor de linha recompensar um acontecimento pontual.

3.2.6 Sistemas de Recompensas Descentralizado

Na gestão descentralizada são criados instrumentos e regras que definem o sistema de recompensas sendo os próprios gestores de linha que analisam as situações e atuam autonomamente de acordo com os instrumentos e regras, (Câmara, 2016).

Nesta gestão já existe uma maior flexibilidade para recompensar situações pontuais, no entanto, os gestores de linha dos diferentes departamentos podem ter interpretações diferentes dos instrumentos e regras, podendo uns ser mais liberais e outros mais rígidos, o que levará a recompensas diferentes por vezes em situações semelhantes, o que pode resultar num clima onde os colaboradores se sintam injustiçados.

Cada empresa deverá perceber, tendo em conta o seu negócio e a sua cultura, qual a gestão que lhe trará mais vantagens e apostar nessa para a gestão do seu sistema de recompensas, só assim será capaz de o otimizar.

3.2.7 Sistemas de Recompensas Hierárquico

Por fim a empresa pode optar por um sistema de recompensas igualitário ou hierárquico, sendo que tal dependerá da natureza do negócio. No entanto, normalmente não existe uma escolha formal entre um sistema ou outro, mas pelo facto de a organização ser gerida de forma hierárquica tende-se a apresentar um sistema de recompensas hierárquico.

Este sistema, segundo Câmara (2016), para além de aumentar a ligação entre o montante da remuneração e a posição hierárquica do colaborador também reforça a noção de estatuto, tendo os colaboradores benefícios específicos, símbolos de estatuto como, gabinete, carro da empresa, estacionamento, de acordo com o seu nível hierárquico.

Esta gestão incentiva um clima de diferenciação, onde existe um reforço do poder tendo em conta a posição hierárquica do funcionário.

3.3. Componentes do Sistema de Recompensas

Analisando a teoria das necessidades de Maslow e a teoria da motivação de Herzberg é possível efetuar uma ligação entre ambas, sendo que os primeiros três níveis da pirâmide de Maslow estão relacionadas com os fatores higiênicos e os dois níveis da pirâmide com os fatores motivacionais.

É possível ainda fazer mais uma ligação, como descrito no capítulo II, os fatores higiênicos também podem ser reconhecidos como extrínsecos e os motivacionais como intrínsecos, tendo isto em conta Lawler (1986) decidiu separar as recompensas também em intrínsecas e extrínsecas.

3.3.1 Recompensas Extrínsecas

Começando pelos três níveis inferiores da pirâmide de Maslow temos as recompensas extrínsecas, que segundo Lawler (1989) e Câmara (2016) são:

1. Salário.
2. Incentivos.
3. Benefícios.
4. Símbolos de estatuto.

Segundo Câmara (2016), o salário pode ser definido como o montante, em dinheiro ou espécie, que o funcionário recebe como contrapartida do seu trabalho, o seu pagamento é regular e periódico.

O salário poderá ser composto pelo salário fixo e salário variável, o salário fixo é composto pela remuneração base, montante que o colaborador recebe pelo seu trabalho, e subsídios, como o subsídio de alimentação. Já o salário variável, como o nome indica,

varia em concordância com o negócio da empresa, desta forma o nível salarial dos empregados está em sintonia com o ciclo do negócio.

Os incentivos, segundo Câmara (2016), são componentes do salário variável atribuídos aos colaboradores sempre atingem os objetivos previamente acordados e fixados pela empresa e colaboradores.

Para que um sistema de incentivos baseado no desempenho seja bem sucedido é importante que a organização aposte numa gestão de objetivos, que sejam claros e facilmente medidos. De outra forma o sistema será ineficaz e poderá levar mesmo à desmotivação.

Os incentivos podem variar entre monetários e não monetários e poderão ser de curto ou medio e longo prazo, as diversas modalidades estão apresentadas na Figura 6.

Figura 6. Modalidades dos Incentivos

	Monetários	Não Monetários
Curto Prazo (até 1 ano)	Comissões	Viagens
	<i>Bónus</i>	
Médio e Longo Prazo (mais de 1 ano)	<i>Stock options</i>	
	<i>Phantom shares</i>	
	<i>Stock grants</i>	

Fonte: baseado em Câmara (2016).

As comissões estão, quase sempre, associadas às vendas, tendo como objetivo motivar os colaboradores, premiando-os com uma recompensa sempre que atingem um determinado valor de vendas, num prazo relativamente curto, associando assim a recompensa ao esforço realizado. Os prazos podem ser mensais, trimestrais ou anuais.

Já os *bónus* estão direcionados para a direção e quadros da empresa, e assim como as comissões estão dependentes da concretização de objetivos. No caso dos *bónus* são criados objetivos globais que vão de acordo com o negócio da empresa, sendo posteriormente divididos em objetivos funcionais para cada direção e só depois subdivididos em objetivos individuais para cada cargo dentro da direção.

Os incentivos de médio e longo prazo apresentam duas finalidades principais, assegurar a retenção de colaboradores-chave e associar a componente variável do salário à evolução do negócio. Os planos de *stock options* (planos de opções), os *phantom shares* (unidades de participação) e os *stocks grants* (doação ou venda de ações).

Nos *stock options* os funcionários recebem anualmente o direito de opção de aquisição de ações da empresa a um preço fixo, o incentivo é a diferença entre o preço fixado para as opções e o valor de mercado das ações, aquando da sua venda, no entanto, se as ações apresentarem uma evolução negativa, o incentivo desaparece.

Os *phantom shares* surgem como tentativa de diminuir as limitações das *stock options*, neste caso são criadas unidades de conta às quais é atribuído um valor de início, tendo em conta o critério de valorização. Estas são utilizadas por empresas não cotadas em bolsa não implicando assim uma diluição do capital.

Por fim, os *stocks grants* assemelham-se aos *stock options*, exceto no tratamento fiscal, em que as doações estão sujeitas a IRS e, em relação ao impacto contabilístico onde a empresa terá de contabilizar a doação como um custo.

Os incentivos não monetários de curto prazo mais utilizados são as viagens que têm normalmente como colaboradores-alvo a força de vendas, recompensando a concretização de objetivos anuais a nível individual. Para além de serem uma recompensa também ajudam a elevar o espírito de equipa.

Os benefícios por sua vez são difíceis de definir, no entanto apresentam características semelhantes entre si:

1. São componentes da retribuição o que os torna difíceis de revogar.
2. São pagos na maioria das vezes em espécie e só raramente em dinheiro.
3. Têm como objetivo fazer face às necessidades de curto ou longo prazo e aos riscos não relacionados com a prestação do trabalho.

4. Contribuir para a satisfação das necessidades primárias e/ou de segurança dos empregados.

Tendo em contas estas quatro características, Câmara (2016) definiu os benefícios como “componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou longo prazo e visando dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados de uma Empresa.”

Os benefícios podem ser sociais, quando satisfazem as necessidades primárias e de segurança e atingem toda a organização ou podem ser específicos, quando apenas algum departamento e/ou secção o recebe tendo em conta o nível hierárquico ou a natureza da função.

São exemplos de benefícios sociais o subsídio de alimentação (pago por cada dia útil de trabalho efetivamente prestado), complemento do subsídio de doença (a empresa é responsável pelo pagamento dos primeiros três dias da baixa médica e, nos restantes dias o diferencial entre o subsídio pago pela Segurança Social e o salário líquido do colaborador caso estivesse a trabalhar), seguro de saúde (criado para agilizar as consultas e exames dos colaboradores de forma a não estarem sujeitos à demora do Serviço Nacional de Saúde), seguro de vida (recompensa os beneficiários escolhidos pelo colaborador numa quantia múltipla do seu salário em caso de morte natural e acidental do mesmo), plano de pensões (a empresa anualmente entrega ao Fundo de Pensões uma percentagem fixa da massa salarial, para várias contas individuais, de forma a que os colaboradores, aquando da sua reforma, tenham direito ao respetivo montante da sua conta individual) e planos de benefícios flexíveis (em que o colaborador escolhe um mix dos benefícios listados anteriormente, entre outros, que mais vão ao encontro das suas necessidades).

Já os benefícios específicos ou individualizados são obtidos pelos colaboradores dos níveis hierárquicos mais elevados, com o intuito de reter as pessoas chave da organização, ou por colaboradores cujas funções o obriguem, por exemplo, os vendedores necessitam de um carro de serviço garantindo um contato mais próximo com os clientes. Estes podem surgir sob a forma de planos de automóveis (podendo ser por razões de mercado, sendo considerado um benefício, ou por razões de trabalho, mesmo que o colaborador o possa utilizar particularmente, em férias e fins-de-semana, suportando a empresa os custos associados), despesas de representação (restritas a gestores seniores, a empresa suporta todas as despesas relacionadas com refeições, espetáculos ou similares com outras organizações importantes para a atividade da empresa, sendo habitual o colaborador ser portador de um cartão de crédito da empresa, podendo utilizá-lo em despesas particulares semelhantes às anteriores), viagens (também restritas a gestores seniores, a empresa custeia as deslocações, hotéis e refeições dos mesmos e famílias quando em férias particulares), por fim temos os seguros de vida capitalizáveis (estes só mesmo restritos aos gestores mais seniores, são pagos pela organização podendo o colaborador no fim do período de capitalização receber o prémio e juros).

O último tipo de recompensas extrínsecas são os símbolos de estatuto, relacionados com as últimas duas necessidades da pirâmide de Maslow, autoestima e autorrealização, ou seja, têm como objetivo reforçar a autoestima dos colaboradores oferecendo-lhes símbolos de prestígio e reconhecimento visíveis e palpáveis reforçando a sensação de autorrealização (concretização de objetivos pessoais e profissionais pertencendo a uma elite que atingiu o topo da carreira).

Estes podem ser confundidos com os benefícios específicos, por exemplo, a atribuição de um carro a um trabalhador é um benefício específico, no entanto a atribuição de um carro topo de gama com direito a motorista é um símbolo de estatuto. O mesmo acontece

com os salários, se para a maioria dos colaboradores é um fator higiênico (objetivo de satisfazer necessidades básicas), para os gestores de topo representa um símbolo e nenhum quer receber menos que os de outras organizações.

Como não poderia deixar de ser, este sistema apresenta vantagens, reforçando o compromisso e o espírito de equipa entre os colaboradores, gestores e empresa e desvantagens, sendo incompatível com a cultura de empresa igualitária pois reforça o distanciamento hierárquico e para além disso poderão levar a uma utilização abusiva. Assim é importante que a organização, tendo em conta a sua cultura, decida se os símbolos de estatuto se justificam ou não.

3.3.2. Recompensas Intrínsecas

Os últimos dois níveis da pirâmide de Maslow estão relacionados com as recompensas intrínsecas, que para Lawler (1989) e Câmara (2016) consistem em:

1. Mecanismos de reconhecimento.
2. Desenho funcional.
3. Autonomia e responsabilidade.
4. Oportunidade de desenvolvimento pessoal.
5. Envolvimento dos empregados.
6. Clima organizacional e estilo de gestão.

Os mecanismos de reconhecimento, segundo Câmara (2016), têm como objetivo distinguir e premiar comportamentos excepcionais que contribuem para os objetivos da organização. Estes devem ser abrangentes a todos os funcionários da empresa (ajustando o cargo ao reconhecimento), prestigiados e credibilizados para que o colaborador tenha a perceção que recebeu algo muito especial pelo esforço. Devem também ter regras claras e objetivas e critérios de avaliação de acordo com a cultura e objetivos da empresa,

embora sejam simbólicos (não sendo obrigatoriamente monetários) têm de apresentar uma grande viabilidade dentro da organização, nunca os banalizando.

Estes mecanismos são importantes para a motivação da massa laboral, todavia o *feedback* positivo diário por parte dos gestores de linha é de extrema importância, podendo ser mais motivacional que um prémio anual.

O desenho funcional tradicional apresentava graficamente as funções em caixas fechadas, o que transmitia que cada função tinha atividades definidas e limitadas não permitindo ao seu titular realizar outras tarefas, ou seja, o colaborador ajustava-se ao cargo e não o contrário, sendo que os cargos tornavam-se monótonos, repetitivos e desencorajadores de criatividade. No entanto, para Alfie Kohn (1993) há três fatores importantes relacionados com esta temática:

1. Liberdade de escolha do colaborador, é importante que o mesmo participe na decisão das tarefas diárias.
2. Colaboração, equipas com clima de solidariedade e partilha de ideias.
3. Conteúdo funcional, funções adequadas para cada trabalhador.

Com estes fatores em conta, o desenho funcional evoluiu no sentido de corresponder às ambições de cada colaborador, tendo as organizações de apostar na satisfação destas aspirações para atrair e reter os colaboradores alvo. Assim, os cargos passaram a apresentar atividades principais, as quais o colaborador é exclusivamente responsável e, atividades variáveis, pertencentes, não só à função do colaborador, mas também à de outras funções, estimulando a polivalência e trabalho de equipa.

Para Câmara (2016), autonomia é a liberdade que cada colaborador tem para executar cada uma das suas tarefas e o impacto que têm nos resultados da empresa e a responsabilidade é a obrigatoriedade de o colaborador ser comprometido pelos resultados das suas ações.

A autonomia e a responsabilidade estão quase sempre interligadas, quanto maior a autonomia maior a responsabilidade, e quanto menor a autonomia menor a responsabilidade, quanto maiores estes dois conceitos mais permitem ao colaborador se desenvolver profissionalmente e pessoalmente.

Em relação às oportunidades de desenvolvimento profissional é necessário ter em conta que os indivíduos apresentam uma propensão natural para aprender novos conhecimentos e desenvolver os já adquiridos. Por esta razão as entidades têm de apostar na criação de funções que incentivem a descoberta e que proporcionem aos colaboradores uma maior autonomia para aprendizagem e através de formações profissionais que desenvolvem e proporcionam novos conhecimentos.

No entanto, é preciso ter em atenção que os colaboradores ao adquirirem novos conhecimentos e ao desenvolverem os já adquiridos estão à espera que isso também se reflita nas suas funções, com as novas competências querem novos desafios.

No que concerne ao envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa há que perceber que embora deva ser a Gestão de Topo a criar a estratégia da mesma na maioria das vezes esta está focada em questões diárias do funcionamento da organização, funções que deveriam ser realizadas pelos gestores. No entanto há que ter dois aspetos em atenção, em primeiro lugar quando a Gestão de Topo cria uma estratégia sem consultar os colaboradores da empresa poderá resultar numa estratégia irreal pois não tem uma perceção do funcionamento da entidade nos níveis operacionais mais inferiores, em segundo lugar, e também resultante da criação de uma estratégia sem consultar os colaboradores, estes poderão não perceber toda a estratégia e não estarem dispostos a executá-la, continuando a executar as funções à sua maneira.

Para solucionar estes dois problemas a Gestão de Topo deverá criar um sistema de *feedbacks* que permita a sua aproximação com os restantes trabalhadores, de forma a analisar as suas opiniões e alterar os objetivos estratégicos até que sejam executáveis de acordo com a realidade empresarial, diminuindo a resistência dos funcionários à mudança, criando um maior espírito de equipa e de pertença à entidade e uma maior perceção dos objetivos da mesma.

No entanto, nas organizações tradicionais, estruturas baseadas no modelo Taylorista, existem fatores que influenciam a sua não implementação, tais como a estrutura organizacional (não existe ligação entre a Gestão de Topo e os colaboradores, sendo que os primeiros mandam e os segundo apenas obedecem), o medo da fuga de informação por parte dos colaboradores e a diminuição da disciplina organizacional (os colaboradores por terem palavra na criação dos objetivos estratégicos criam a ilusão de que podem tomar as suas próprias decisões).

Assim, as entidades devem adotar uma estrutura da Era do Conhecimento e basear toda a sua estratégia na confiança, no trabalho de equipa e na partilha de informações, só desta forma é possível envolver os empregados na definição da estratégia da mesma.

Por fim temos o Clima Organizacional e o Estilo de Gestão da Organização, que é visto como elemento de recompensa, pela forma que caracteriza a empresa e os seus relacionamentos internos (massa laboral) e externos (clientes, fornecedores e outras entidades). Segundo Ghoshal e Bartlett (1997), os três pilares de um clima organizacional sustentável são:

1. Incentivar os colaboradores individualmente através da criação de um sentido de pertença.
2. Autodisciplinar os colaboradores para que as suas iniciativas vão de encontro à estratégia global da empresa.

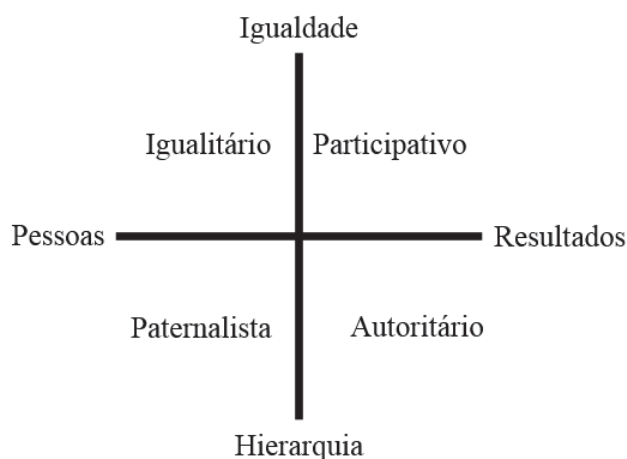
3. Uma cultura de apoio e respeito aos colaboradores, tolerante ao erro e possível de ser questionada pelos mesmos.

A empresa deve então criar um clima organizacional que estimule a motivação e o desempenho dos trabalhadores através de um sistema que aumente o sentido de pertença e de compromisso dos mesmos para com a empresa.

Importa também falar da importância da tolerância ao erro nas organizações, o qual deve ser visto pela entidade como uma forma de aprendizagem (se for admissível), mesmo que por vezes dispendioso. Os erros acontecem quando se toma riscos, que certas ocasiões são essenciais ao desenvolvimento do negócio e da organização.

Os estilos de gestão variam entre igualitário e hierarquizado, no primeiro não existe qualquer distância entre os gestores de topo e os colaboradores, podendo mesmo existir rotatividade na liderança, ao contrário do segundo, onde a diferenciação de estatutos é extrema. A partir destes advêm quatro tipos diferentes de estilos de gestão, mediante a orientação da organização para os resultados, em que as tarefas têm prioridade sobre o bem-estar dos colaboradores, ou para as pessoas, onde os resultados são menosprezados em função dos indivíduos. A influência destas orientações, pessoas e resultados, originam, respetivamente, o estilo paternalista e autoritário (focados na hierarquia) e o estilo igualitário e participativo (focados na igualdade), Figura 7.

Figura 7. Estilos de Gestão



Fonte: Câmara (2016)

Empresas da Era Industrial, com elevados níveis de hierarquização e altamente focadas nos resultados, eram caracterizadas pelo estilo de gestão autoritário em que os trabalhadores eram vistos como meios de produção descartáveis de forma a atingir lucros.

Já o paternalista apresenta uma visão mais humana, apesar dos elevados níveis de hierarquização, característico das empresas do nosso tecido empresarial, em que o administrador funciona não só como tomador de decisões, mas também como figura benevolente ao qual é possível socorrer-se em casos de dificuldades pessoais. Este é o estilo de gestão mais utilizado atualmente de acordo com o modelo organizacional das organizações, sendo um fator de extrema importância no papel motivacional.

No caso das empresas da Era do Conhecimento, o estilo de gestão participativo passou a ser o novo padrão, pelo que se caracteriza por uma gestão focada nos objetivos e desempenho envolvendo os colaboradores na criação dos objetivos estratégicos da organização, obtendo deles o contributo no alcance destes objetivos.

O estilo igualitário para ser eficiente pressupõe uma elevada autodisciplina por parte dos membros que constituem a empresa, para evitar a dissipação do rumo tomado e da estratégia comum da organização. Este estilo adequa-se a certos tipos de entidades

constituídas por membros com características muito semelhantes em termos de habilitações e capacidades, em que a igualdade é inevitável, como é o caso de sociedades de advogados, contabilistas, laboratórios de pesquisa, entre outros.

Em suma, a empresa deverá analisar a sua cultura organizacional e objetivos estratégicos e definir qual o melhor estilo de gestão a adotar, visto ser um importante fator de motivação para os trabalhadores.

3.4. Sistemas de Recompensas Funcionam?

Neste subcapítulo será analisada a visão de Alfie Kohn sobre os sistemas de incentivos, explanada no artigo “Why incentive plans cannot work” publicado em 1993. Para o autor, os sistemas de incentivo não funcionam, afirmando até que são semelhantes à punição e que apenas resultam em submissão temporária.

Para Kohn (1993) as recompensas não são capazes de criar mudanças duradouras de atitudes e comportamentos, assim como as punições, são apenas capazes de criar alterações temporárias que podem dar a ilusão que o problema está resolvido, mas uma vez que a recompensa acabe a submissão também acaba e o colaborador volta às atitudes e comportamentos habituais.

No artigo é apresentada a opinião de Herberg, que assim como Kohn, acredita que as recompensas e as punições funcionam da mesma forma, ou seja, receber uma recompensas por um comportamento é positivo, mas não receber uma recompensa por não atingir algo já pode ser considerado uma punição.

Um dos aspetos a ter em conta também é que se um colaborador espera receber uma recompensas e de repente a empresa altera o seu sistema e a recompensa é diminuída ou até mesmo retirada a sensação que o colaborador sentirá será desmotivação e punição, e quão mais a recompensa for desejada mais desmoralizador ficará o funcionário.

Outro dos problemas dos sistemas de recompensas é que não criam um ambiente propício à pesquisa, à investigação, ao progresso, não, em vez disso, criam um ambiente controlado onde os colaboradores, se quiserem obter alguma recompensa, terão de ter os comportamentos e atitudes que a empresa impõe.

O autor afirma também que não existem bases sólidas para supor que pagar mais aos colaboradores os irá encorajar a trabalhar mais e melhor, embora seja possível presumir que se o salário de alguém for reduzido em metade a sua moral irá ser afetada, mas o contrário pode não acontecer, não é por alguém receber mais que irá melhorar a sua motivação, concluindo assim que o salário não é um fator motivador.

Por fim, os sistemas de recompensas podem diminuir o espírito de equipa, sacrificando as possibilidades de trabalhadores cooperarem numa tarefa e a realizarem melhor do que apenas um. Se a estrutura do sistema forçar que os colaboradores lutem entre si pelos prémios eles vão começar a ver os outros não como colegas, mas como obstáculos ao seu sucesso. É importante também perceber que sempre que um funcionário é recompensado outros ficam apenas com o sentimento de derrota.

Para além de prejudicar a relação entre os colaboradores também prejudicará a relação entre o superior e o subordinado. Primeiro o subordinado poderá ficar com receio e ocultar algum erro importante ao supervisor e em segundo poderá incentivar à bajulação, ou seja, aquele que tem o poder de distribuir os incentivos será tratado de forma diferente, quase como um rei.

Resumindo, o sistema de recompensas deve ser transparente e equitativo devendo sempre estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, quer seja baseado no cargo, nas competências, na antiguidade ou no desempenho. As recompensas podem ser extrínsecas (salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto) ou intrínsecas (mecanismos de reconhecimento, desenho funcional, autonomia e responsabilidade,

oportunidade de desenvolvimento pessoal, envolvimento do empregado e clima organizacional e estilo de gestão), é de notar que as recompensas não monetárias são tão importantes como as monetárias.

CAPÍTULO IV – A ENTIDADE A ANALISAR: A COOPERATIVA CELEIRO DA TERRA

A Cooperativa Celeiro da Terra, sediada no Concelho da Povoação foi constituída como uma Cooperativa de primeiro grau no ramo da solidariedade social a 9 de outubro de 1998 por 10 cidadãos do Concelho da Povoação ao abrigo do projeto Valorizar que lutava contra a pobreza do Concelho com o objetivo principal de facilitar a educação e o emprego à população mais desfavorecida.

Sendo uma Instituição Particular de Solidariedade Social a Cooperativa tem como principal objeto da sua atividade:

1. Promover o acesso à educação, formação e integração profissional de grupos socialmente desfavorecidos;
2. Organizar o trabalho de artesãos e outros produtos locais que individualmente, ou em unidades de produção, transformem matérias-primas, produzem ou reparem bens;
3. Comercializar bens ou produtos de artesanato e outras atividades produtivas locais;
4. Utilizar e permitir a utilização, no todo ou em parte, dos edifícios, das instalações, dos equipamentos ou dos serviços de ou por cooperativas, em espírito de entreaajuda e complemento de meios e operações;
5. Ajustar com quaisquer pessoas jurídicas ou coletivas, contratos, acordos ou convenções;
6. Filiar-se em cooperativas, nomeadamente de grau superior e ainda participar em associações e formas societárias, nos termos legalmente permitidos;

Atualmente a Cooperativa tem como principais atividades: a produção e comercialização de biscoitos, compotas, licores, artesanato local e turismo. Os produtos

alimentares, são elaborados com matéria-prima do Concelho da Povoação, confeccionados de forma artesanal. O artesanato, é certificado pelo Centro Regional de Apoio ao Artesanato, valorizando técnicas utilizadas e a qualidade dos nossos produtos.

Para além da sede onde são produzidos todos os produtos, a Cooperativa também explora uma loja de turismo nas Furnas, onde são promovidos os produtos da Cooperativa e de todos os seus associados.

4.1. Estrutura Organizacional

A Cooperativa Celeiro da Terra apresenta uma estrutura organizacional composta pelo conselho de administração, órgão máximo, pelo concelho fiscal que tem como principais funções acompanhar o desenvolvimento financeiro da empresa, e por três departamentos, o departamento financeiro, o departamento comercial e o departamento de produção.

O departamento financeiro controla os recursos da empresa estando sempre em contato com os restantes departamentos com o objetivo de minimizar os gastos e maximizar os lucros, tentando assim obter a maior margem de lucro possível.

O departamento comercial está responsável pela divulgação da empresa, tentando sempre encontrar novos clientes, para além disso está também responsável pela distribuição da mercadoria pela Ilha de São Miguel e pela exploração da loja nas Furnas.

Por fim, o departamento de produção, como o nome indica, está responsável pela produção dos biscoitos, das compotas, dos licores e do artesanato. O responsável gere os colaboradores das três cozinhas da Cooperativa e do artesanato de forma a encontrar o equilíbrio de mão-de-obra que resulte numa produção eficiente.

A cozinha dos biscoitos é composta pela própria cozinha de confeção e pela secção de empacotamento, onde os biscoitos são empacotados e onde são preparadas todas as encomendas, seja biscoitos, compotas, licores e artesanato, a serem distribuídas.

A cozinha dos licores também apresenta uma secção separada da cozinha onde são produzidos os licores, a secção de rotulagem onde as garrafas são capsuladas, rotuladas e armazenadas.

4.2. Recursos Humanos

Sendo a cooperativa uma Instituição Particular de Solidariedade Social cujos os objetivos principais estão relacionados com a diminuição do desemprego no conselho da Povoação, a cooperativa tenta ao máximo criar novas vagas de emprego, tendo sempre de manter uma relação custo-benefício positivo.

Para que o aumento de empregados não resultasse num aumento de custos que a cooperativa não conseguisse suportar, esta tem ultimamente recorrido aos programas de apoio ao emprego existentes nos Açores, como por exemplo, o programa Estagiar, Prosa, Reativar e SEI.

Para além dos funcionários distribuídos pelos vários setores a cooperativa atualmente tem protocolos com a câmara relacionados com funcionários, existindo um intercâmbio de colaboradores entre as duas entidades, estes serão classificados como pertencendo a programas.

Atualmente existem 33 funcionários na Cooperativa Celeiro da Terra, divididos pelos vários departamentos, destes 33 colaboradores, 13 são efetivos, 6 trabalham por contrato e 14 através de programas, como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1. Distribuição dos colaboradores por secção e tipo de contrato

Secção	Efetivos	Contratos	Programas	Total
Artesanato	2			2
Biscoitos (cozinha)	4	1	7	12
Compotas (cozinha)	2			2
Distribuição			2	2
Empacotamento	1		1	2
Escritório	2	1	1	4
Licores (cozinha)	2		1	3
Loja		4		4
Rotulagem			2	2
Total	13	6	14	33

Os dados aqui apresentados dizem respeito aos recursos humanos existentes a 1 de julho de 2018, sendo que é possível sofrer alterações, no entanto todos os questionários foram feitos de acordo com os dados previamente apresentados.

CAPÍTULO V – METODOLOGIA

O mais importante num trabalho de investigação é a explicação clara da metodologia, sendo essencial definir qual o tipo de pesquisa a seguir para que os resultados obtidos sejam os mais viáveis possíveis.

Segundo Gil (2002), é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos tendo em conta os seus objetivos, podendo assim serem exploratórias, descritivas e/ou explicativas.

As pesquisas exploratórias têm como principal objetivo, segundo Gil (2002), o aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de intuições. Para Cervo, Silva e Bervian (2006) esta pesquisa estabelece critérios, métodos e técnicas com o objetivo de oferecer informações sobre o objeto em estudo e orientar a formulação das hipóteses. Este tipo de pesquisa é caracterizado por apresentar um planeamento muito flexível, no entanto, na maioria das vezes, é apresentada sobre a forma de pesquisa biográfica ou estudo de caso.

A pesquisa descritiva tem por sua vez como objetivo primordial, segundo Gil (2002), a descrição das características de uma população ou fenómeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Perovano (2014), este tipo de pesquisa também poderá ser apresentado como um estudo de caso, visto que após a coleta dos dados os mesmos são analisados de forma a se perceber as relações entre as variáveis para determinar os efeitos resultantes, por exemplo, numa política salarial.

Por último, a pesquisa explicativa, como o nome indica, e segundo Gil (2002) tem como preocupação central identificar os fatores que contribuem para um fenómeno e de acordo com Marconi e Lakatos (2011) esta pesquisa visa ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar e definir modelos teóricos, relacionar hipóteses em uma visão mais unitária do universo ou âmbito produtivo em geral e gerar hipóteses ou ideias por força de dedução lógica. Para além disso, a pesquisa explicativa é a que exige mais

dedicação e investimento por parte do investigador pois é a mais complexa, seguindo muitas vezes um método experimental. No entanto, é o tipo de pesquisa que mais contribui para o conhecimento científico.

5.1. Estudo de caso

Como explicado anteriormente um estudo de caso apresenta pesquisa exploratória e descritiva, mas os dados necessários para cada pesquisa são diferentes, enquanto as pesquisas exploratórias utilizam dados qualitativos a pesquisa descritiva baseia-se em dados quantitativos.

A utilização de um estudo de caso, de acordo com Yin (2001), acontece quando se quer fazer questões do tipo “como” ou “por que” sobre acontecimentos contemporâneos dos quais se tem pouco ou nenhum controle.

Portanto para se recorrer a estudos de caso é preciso ter em atenção as questões que queremos estudar e o tipo de acontecimentos, no caso deste estudo o que queremos estudar é “Como a motivação é influenciada, tendo especial atenção aos sistemas de recompensas” e como os acontecimentos estão relacionados com algo que não podemos controlar, a motivação das outras pessoas. Tendo estes dois aspetos em conta é possível afirmar que está correto utilizar um estudo de caso para esta pesquisa.

Um estudo de caso apresenta muitas definições variando de autor para autor e de época para época, para autores mais antigos, como Schramm (1971), um estudo de caso tenta esclarecer o motivo, a implementação e os resultados de uma ou um conjunto de decisões.

Já para Yin (2001) as características mais importantes de um estudo de caso podem ser expostas de duas formas, em primeiro lugar um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente

definidos, em segundo lugar a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação única onde existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados, o que fará com que esta se baseie em várias fontes de evidências que beneficiarão o desenvolvimento das proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Não existe consenso dos investigadores em relação às etapas a seguir para a realização de um estudo de caso, mas segundo Yin (2001) e Stake (2000) a maioria dos estudos de caso seguem as seguintes etapas:

1. Formulação do problema.
2. Definição da unidade-caso.
3. Determinação do número de casos.
4. Elaboração do protocolo.
5. Recolha de dados.
6. Avaliação e análise de dados.
7. Preparação do relatório.

Para a realização do estudo de caso foram analisadas e reorganizadas as etapas anteriormente enumeradas da seguinte forma:

1. Formulação do problema e definição das hipóteses.
2. Definição da população e da amostra.
3. Recolha de dados.
4. Análise estatística.
5. Testes estatísticos para estudo das hipóteses.
6. Resultados do estudo de caso.
7. Limitações do estudo de caso.

5.2. Formulação do problema e definição das hipóteses

O estudo de caso tem como objetivo examinar a motivação dos colaboradores e analisar se a mesma irá sofrer alterações tendo em conta alguns fatores. Como seria de esperar, sendo o estudo sobre a motivação, uma das hipóteses estará relacionada com a remuneração. Para além disso será estudado se a motivação é influenciada pelo ambiente de trabalho e pelas tarefas diárias.

Por fim, será observado o efeito que os sistemas de incentivo têm sobre a motivação dos colaboradores.

5.3. Definição da população e da amostra

Para Gil (2002) é muito importante determinar com grande precisão a população a ser estudada para que o estudo seja eficaz, para tal é preciso considerar as características mais relevantes da população e as suas definições deverão ser claras e precisas.

Qual a população do estudo de caso?

Tendo em conta o objetivo do estudo a população a ser considerada seriam todos os trabalhadores, mas de forma a clarificar será restrita com as seguintes características:

1. Trabalhador nos Açores.
2. Trabalhadores efetivos e a contrato.
3. Trabalhador das áreas de produção e vendas.

Estas características foram baseadas em três fatores. Em primeiro não serão considerados trabalhadores na Madeira e Continente, pois o salário mínimo e o estilo de vida são diferentes dos Açores, ou seja, a perceção dos colaboradores Continentais e Madeirenses são diferentes dos Açorianos.

Em Segundo lugar os funcionários contratados através de programas não são remunerados pela empresa, portanto não poderá ser estudado a relação entre motivação e

sistema de recompensas se a sua remuneração é paga por outra entidade e em alguns casos é fixa, definida pela legislação do programa.

O terceiro fator está relacionado com a secção, as duas áreas mais atrativas ao estudo da relação entre motivação e sistemas de remuneração são as áreas de produção e vendas.

Depois de definir a população é possível perceber que é impossível estudar todos os trabalhadores com as três características pretendidas. Por essa razão decidiu-se realizar um estudo de caso focado nos trabalhadores da Cooperativa Celeiro da Terra que apresentassem essas particulares.

Então qual a amostra do estudo de caso?

A amostra será composta pelos funcionários efetivos ou em contrato que pertencem ao departamento de produção, colaboradores da cozinha dos biscoitos e embalagem – seis funcionários – colaboradoras da cozinha das compotas – duas funcionárias – e colaboradoras da cozinha dos licores – uma funcionária, embora sejam duas uma está de baixa médica sendo impossível realizar o questionário.

As duas funcionárias do artesanato também irão pertencer à amostra pois quando existe quebra do stock estas são transferidas para as cozinhas.

Em relação à secção das vendas serão analisados os quatro funcionários da loja das Furnas.

Assim a amostra do estudo de caso será composta por quinze funcionários, devido à baixa dimensão da amostra não será possível a realização de qualquer teste estatístico.

5.4. Recolha de dados

O questionário será dividido em três categorias, pessoal, profissional e de opinião própria. Todas as perguntas são de resposta fechada e com apenas uma resposta possível.

A primeira parte será composta por questões pessoais, sexo, localidade, idade e habilitações literárias, com o objetivo de se perceber melhor as características básicas dos funcionários.

A segunda parte será composta por questões do âmbito profissional – tipo de contrato, posto que ocupa, secção de trabalho, antiguidade, remuneração base e composição da remuneração total - para um melhor enquadramento dos funcionários no ambiente laboral.

Por fim, o último conjunto de perguntas está relacionado com a perceção que o funcionário tem da sua motivação e recompensas, estas serão divididas em grupos, o primeiro grupo serão questões de concordância, o segundo relacionadas com o grau de satisfação e por fim, no terceiro grupo, o funcionário terá de analisar vários cenários e responder o que aconteceria à sua motivação em cada um deles.

5.5. Análise descritiva dos dados

Analisando os dados obtidos nos questionários é possível perceber a composição da amostra em termos pessoais e profissionais.

Em relação aos aspetos pessoais da amostra, a Tabela 2. Análise dos dados pessoais demonstra que a maioria, 86,7% é do sexo feminino, enquanto que apenas 13,3% é do sexo masculino. Na idade não existe um intervalo que se destaque, existindo 2 colaboradores dos 48 aos 53 anos, 3 colaboradores dos 30 aos 35 anos, dos 36 aos 41 anos e dos 54 aos 59 anos e 4 colaboradores dos 42 aos 47 anos, a grande maioria, 12 colaboradores (80%), pertence à freguesia da Povoação, os restantes 3 residem nas Furnas, Nossa Senhora dos Remédios e Faial da Terra. Para finalizar os aspetos pessoais temos as habilitações académicas, sendo que 26,7% dos colaboradores tem o 1º ciclo, 20% apresenta o 2º ciclo, o 3º ciclo e um curso profissional e por fim, 6,7% não frequentou a escola e tem o secundário.

Tabela 2. Análise dados pessoais

		Contagem	Percentagem
Sexo	Feminino	13	86,7%
	Masculino	2	13,3%
Localidade	Furnas	1	6,7%
	Povoação	12	80,0%
	Nossa Senhora dos Remédios	1	6,7%
	Faial da Terra	1	6,7%
Idade	Dos 30 aos 35	3	20,0%
	Dos 36 aos 41	3	20,0%
	Dos 42 aos 47	4	26,7%
	Dos 48 aos 53	2	13,3%
	Dos 54 aos 59	3	20,0%
Habilitações académicas	Não frequentei a escola	1	6,7%
	1º Ciclo (4º ano)	4	26,7%
	2º Ciclo (6º ano)	3	20,0%
	3º Ciclo (9º ano)	3	20,0%
	Secundário (12º ano)	1	6,7%
	Curso profissional	3	20,0%

Em relação aos dados profissionais, Tabela 3, a grande maioria dos colaboradores está efetivo na cooperativa, 66,7%, a categoria de ajudante de pasteleiro é a que apresenta mais colaboradores (33,3%), seguida pela categoria de caixeiro de 1ª (26,7%) e pela categoria de pasteleiro e confeitiro de 2ª (20%), as restantes 3 categorias apenas apresentam 1 colaborador em cada uma. Dividindo os colaboradores pelas diversas secções temos a cozinha dos biscoitos com 33,3% dos colaboradores, a loja com 26,7%, o artesanato e a cozinha das compotas com 13,3% e o embalamento e a cozinha dos licores com 6,7% dos colaboradores. Relativamente à antiguidade dos colaboradores, o intervalo de 0 a 2 anos de trabalho é o que apresenta uma percentagem maior, 33,3%, seguido pelo intervalo de 15 a 17 anos de trabalho, 26,7%, depois pelo de 18 a 20 anos, 20%, pelo de 12 a 14 anos, 13,3% e por fim o intervalo de 3 a 5 anos, 6,7%. Visto a Cooperativa Celeiro da Terra ser uma pequena entidade, e estarmos a estudar apenas os sectores de produção e vendas, já seria de esperar que a remuneração base dos colaboradores fosse equivalente

ao salário mínimo, e foi isso que se comprovou, para além da remuneração base, 40% dos colaboradores recebem subsídio de alimentação, e os outros 60%, para além do subsídio de alimentação, recebem também diuturnidades.

Tabela 3. Análise dados profissionais

		Contagem	Percentagem
Tipo de contrato	Efetivo	10	66,7%
	Contrato de trabalho a termo	5	33,3%
Categoria de trabalho	Ajudante de pasteleiro	5	33,3%
	Pasteleiro ou confeitoiro de 1 ^a	1	6,7%
	Pasteleiro ou confeitoiro de 2 ^a	3	20,0%
	Preparador de massas	1	6,7%
	Operador de enchimento e embalagem	1	6,7%
	Caixeiro de 1 ^a	4	26,7%
Secção de trabalho	Cozinha dos biscoitos	5	33,3%
	Embalamento	1	6,7%
	Cozinha das compotas	2	13,3%
	Cozinha dos licores	1	6,7%
	Loja	4	26,7%
	Artesanato	2	13,3%
Antiguidade	0 a 2 anos	5	33,3%
	3 a 5 anos	1	6,7%
	12 a 14 anos	2	13,3%
	15 a 17 anos	4	26,7%
	18 a 20 anos	3	20,0%
Remuneração base	609€	15	100,0%
Composição da remuneração	Salário base + Subsídio de alimentação	6	40,0%
	Salário base + Diuturnidades + Subsídio de alimentação	9	60,0%

Após analisar as questões pessoais e profissionais, serão descritas as questões mais relacionadas com o estudo. As mesmas foram divididas em três grupos, questões de concordância, questões de satisfação e como vários cenários alterariam a motivação.

Nas questões de concordância, Tabela 4, é possível perceber que 80% responderam afirmativamente, concorda ou concorda plenamente, a todas as questões. Apenas na

questão “A empresa sabe como motivar os trabalhadores” e “Não trocaria de emprego se tivesse essa oportunidade”, mais do que um colaborador discordou.

Tabela 4. Questões de Concordância

Questões de Concordância		Contagem	Porcentagem
Quando estou no trabalho sinto-me bem.	É indiferente	3	20,0%
	Concordo	3	20,0%
	Concordo plenamente	9	60,0%
O meu dia de trabalho passa rápido pois estou a fazer algo que gosto.	Discordo	1	6,7%
	É indiferente	1	6,7%
	Concordo	5	33,3%
	Concordo plenamente	8	53,3%
A empresa sabe como motivar os trabalhadores.	Discordo	2	13,3%
	É indiferente	1	6,7%
	Concordo	11	73,3%
Tenho uma boa relação com os meus superiores.	Concordo plenamente	1	6,7%
	É indiferente	1	6,7%
	Concordo	7	46,7%
	Concordo plenamente	6	40,0%
Estou sempre motivado(a) para trabalhar.	Discordo plenamente	1	6,7%
	Discordo	1	6,7%
	Concordo	3	20,0%
	Concordo plenamente	10	66,7%
Sinto-me realizado no trabalho.	Discordo plenamente	1	6,7%
	Concordo	9	60,0%
	Concordo plenamente	5	33,3%
Não trocaria de emprego se tivesse essa oportunidade	Discordo	3	20,0%
	Concordo	2	13,3%
	Concordo plenamente	10	66,7%
A minha remuneração é justa.	Discordo plenamente	1	6,7%
	Discordo	2	13,3%
	Concordo	12	80,0%

No grupo seguinte, nas questões de satisfação, como é apresentado na tabela 5, 80% dos colaboradores encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos em todas as questões, exceto na relacionada com o conforto e higiene no local de trabalho, em que 8 colaboradores estão insatisfeitos.

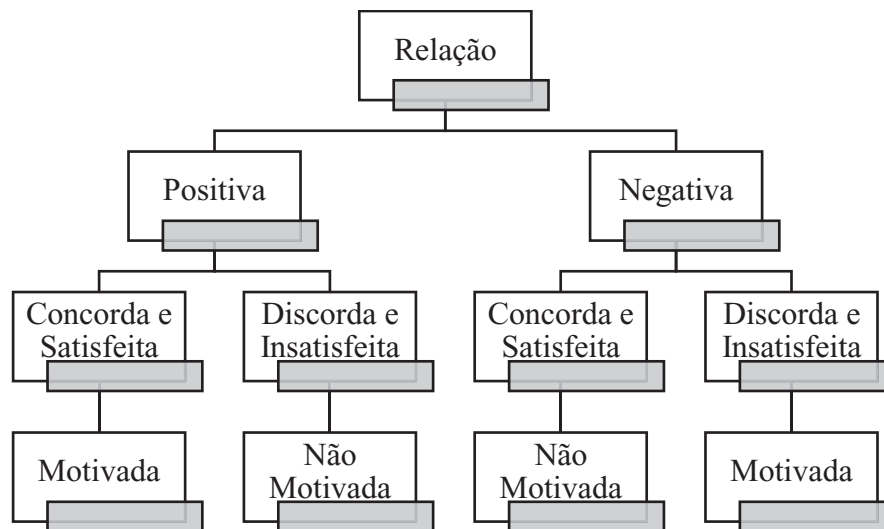
Tabela 5. Questões de Satisfação

Questões de Satisfação		Contagem	Porcentagem
Horário de trabalho.	Insatisfeito	1	6,7%
	Satisfeito	9	60,0%
	Muito satisfeito	5	33,3%
Conforto e higiene do local de trabalho.	Muito insatisfeito	2	13,3%
	Insatisfeito	6	40,0%
	Satisfeito	5	33,3%
Relação com os colegas da minha secção.	Muito satisfeito	2	13,3%
	Insatisfeito	2	13,3%
	Satisfeito	8	53,3%
Colegas de trabalho de toda a Cooperativa.	Muito satisfeito	5	33,3%
	Insatisfeito	1	6,7%
	É indiferente	2	13,3%
Tarefas a realizar diariamente.	Satisfeito	8	53,3%
	Muito satisfeito	4	26,7%
	Satisfeito	10	66,7%
Ritmo de trabalho.	Muito satisfeito	5	33,3%
	Satisfeito	11	73,3%
	Muito satisfeito	4	26,7%
Superiores.	Muito insatisfeito	1	6,7%
	É indiferente	1	6,7%
	Satisfeito	7	46,7%
	Muito satisfeito	6	40,0%
Remuneração.	Muito insatisfeito	1	6,7%
	Insatisfeito	2	13,3%
	Satisfeito	12	80,0%

Para melhor estudar a relação da motivação com a remuneração, o ambiente de trabalho e as tarefas realizadas, definiu-se que a relação poderia ser positiva ou negativa. Uma relação positiva é quando acontece o esperado, ou seja, o colaborador concorda e está satisfeito e conseqüentemente motivado ou discorda e está insatisfeito e conseqüentemente não motivado. Já numa relação negativa, temos o oposto, embora um

colaborador concorde e esteja satisfeito, não está motivado, ou embora discorde e esteja insatisfeito, está motivado. Esta informação encontra-se resumida na Figura 8.

Figura 8. Relação da Motivação com a remuneração, o ambiente trabalho e tarefas realizadas



O primeiro fator estudado é a remuneração, e analisando os valores da Tabela 6 é possível concluir que no caso da Cooperativa Ceileiro da Terra existe 12 casos de relação positiva e 3 de relação negativa, podendo assim presumir que a remuneração influencia a motivação, mas não de forma linear.

Tabela 6. Relação entre remuneração e motivação

		Estou sempre motivado(a) para trabalhar.			
		Discordo plenamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
A minha remuneração é justa.	Discordo plenamente	1	0	0	0
	Discordo	0	0	0	2
	Concordo	0	1	3	8
Remuneração.	Muito insatisfeito	1	0	0	0
	Insatisfeito	0	0	0	2
	Satisfeito	0	1	3	8

Outro dos fatores que pode influenciar a motivação é o ambiente de trabalho e considerando que este é afetado pela relação com os superiores e colegas de trabalho e

pelo conforto e higiene no local de trabalho. Através dos dados da Tabela 7 é possível perceber que predomina novamente a relação positiva, mas voltam a aparecer casos de relação negativa, sendo que na questão relacionada com o conforto e higiene do local de trabalho é a que apresenta uma diferença inferior, 9 relações positivas e 6 negativas. Podemos supor que na Cooperativa Celeiro da Terra a motivação é influenciada pelo ambiente de trabalho.

Tabela 7. Relação entre ambiente de trabalho e motivação

		Estou sempre motivado(a) para trabalhar.			
		Discordo plenamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
Tenho uma boa relação com os meus superiores.	Discordo plenamente	1	0	0	0
	É indiferente	0	0	0	1
	Concordo	0	1	2	4
	Concordo plenamente	0	0	1	5
Conforto e higiene do local de trabalho.	Muito insatisfeito	0	0	0	2
	Insatisfeito	1	1	1	3
	Satisfeito	0	0	1	4
	Muito satisfeito	0	0	1	1
Colegas de trabalho de toda a Cooperativa.	Insatisfeito	1	0	0	0
	É indiferente	0	0	1	1
	Satisfeito	0	1	1	6
	Muito satisfeito	0	0	1	3
Relação com os colegas da minha secção.	Insatisfeito	1	0	0	1
	Satisfeito	0	1	2	5
	Muito satisfeito	0	0	1	4
Superiores.	Muito insatisfeito	1	0	0	0
	É indiferente	0	0	0	1
	Satisfeito	0	1	3	3
	Muito satisfeito	0	0	0	6

Por fim, o que também poderá influenciar a motivação são as tarefas que os colaboradores têm de realizar diariamente e o ritmo de trabalho, nesta situação, como se comprova com a Tabela 8, existem apenas 2 casos de relação negativa o que nos leva

novamente a considerar que existe uma relação positiva entre a motivação e as tarefas realizadas, na Cooperativa Celeiro da Terra.

Tabela 8. Relação entre as tarefas diárias e a motivação

		Estou sempre motivado(a) para trabalhar.			
		Discordo plenamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
O meu dia de trabalho passa rápido pois estou a fazer algo que gosto.	Discordo	0	0	0	1
	É indiferente	1	0	0	0
	Concordo	0	1	2	2
	Concordo plenamente	0	0	1	7
Tarefas a realizar diariamente.	Satisfeito	1	1	3	5
	Muito satisfeito	0	0	0	5
Ritmo de trabalho.	Satisfeito	1	1	3	6
	Muito satisfeito	0	0	0	4

No grupo final de cinco questões, o colaborador teria de analisar um cenário e responder como o mesmo afetaria a sua motivação, os cenários eram:

- Receber um incentivo financeiro (bónus salarial) quando a minha secção atinja um valor determinado pelos superiores.
- Receber um incentivo não financeiro. (dia de férias) quando a minha secção atinja um valor determinado pelos superiores
- Os funcionários das outras secções também recebem um incentivo financeiro ou não financeiro quando a minha secção atinge os objetivos dos superiores.
- Apenas o responsável pela secção recebe um incentivo financeiro ou não financeiro quando a minha secção atinge um valor determinado pelos superiores.
- No final de cada ano, todos os colaboradores recebem um incentivo financeiro, uma percentagem dos lucros.

Tendo em conta os diversos cenários obteve-se os resultados presentes na tabela 9, em todos os cenários à exceção de, “Apenas o responsável pela secção recebe um incentivo financeiro ou não financeiro quando a minha secção atinge um valor determinado pelos superiores.”, a grande maioria afirma ficar motivada ou muito mais motivada.

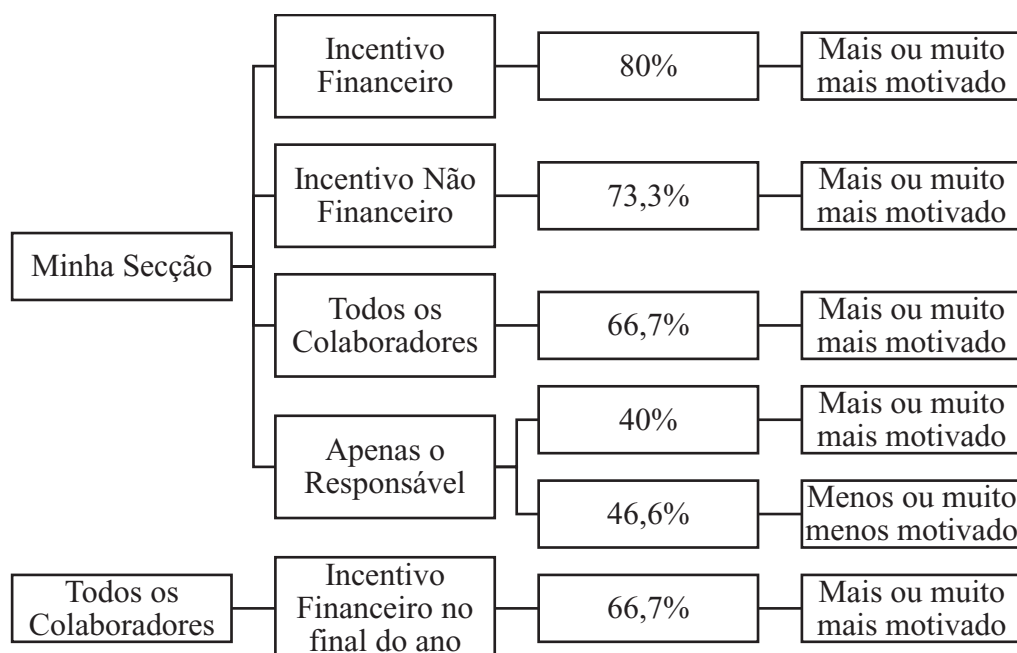
Tabela 9. Relação entre incentivos e motivação

		Contagem	Percentagem
Receber um incentivo financeiro (bónus salarial) quando a minha secção atinja um valor determinado pelos superiores.	Ficaria muito menos motivado	1	6,7%
	Não mudaria a minha motivação	2	13,3%
	Ficaria mais motivado	5	33,3%
	Ficaria muito mais motivado	7	46,7%
Receber um incentivo não financeiro. (dia de férias) quando a minha secção atinja um valor determinado pelos superiores	Ficaria muito menos motivado	1	6,7%
	Não mudaria a minha motivação	3	20,0%
	Ficaria mais motivado	5	33,3%
	Ficaria muito mais motivado	6	40,0%
Os funcionários das outras secções também recebem um incentivo financeiro ou não financeiro quando a minha secção atinge os objetivos dos superiores.	Ficaria muito menos motivado	1	6,7%
	Ficaria menos motivado	2	13,3%
	Não mudaria a minha motivação	2	13,3%
	Ficaria mais motivado	6	40,0%
	Ficaria muito mais motivado	4	26,7%
Apenas o responsável pela secção recebe um incentivo financeiro ou não financeiro quando a minha secção atinge um valor determinado pelos superiores.	Ficaria muito menos motivado	4	26,7%
	Ficaria menos motivado	3	20,0%
	Não mudaria a minha motivação	2	13,3%
	Ficaria mais motivado	5	33,3%
	Ficaria muito mais motivado	1	6,7%
No final de cada ano, todos os colaboradores recebem um incentivo financeiro, uma percentagem dos lucros	Ficaria muito menos motivado	1	6,7%
	Não mudaria a minha motivação	4	26,7%
	Ficaria mais motivado	2	13,3%
	Ficaria muito mais motivado	8	53,3%

Analisando como os incentivos influenciam a motivação na Cooperativa Celeiro da Terra é possível perceber, pelos dados resumidos na Figura 9, em quatro dos cinco

cenários a grande maioria ficaria mais motivada. Observando primeiramente o único cenário em que, segundo os colaboradores, a motivação diminuiria, “Apenas o responsável pela secção recebe um incentivo financeiro ou não financeiro quando a minha secção atinge um valor determinado pelos superiores”, podemos presumir que tal acontece devido ao sentimento de injustiça que esta situação poderia causar, tendo em conta que todos trabalham para a produção e apenas o responsável seria premiado. Este sentimento é suprimido nos restantes cenários onde os incentivos são individuais, embora resultem do trabalho de equipa pois só com a ajuda de todos é possível produzir o máximo. Um dos aspetos interessantes de estudar é a preferência por incentivos financeiros ou não financeiros, neste caso, a diferença é de um colaborador, no caso dos incentivos financeiros, 7 ficariam muito mais motivados e a 2 não mudaria a motivação, nos incentivos não financeiro 6 ficariam muito mais motivados e a 3 não mudaria a motivação. Estes valores não podem ser considerados significativos por isso podemos apenas presumir que não há uma preferência por incentivos financeiros ou não financeiros.

Figura 9. Influência dos cenários na motivação



Em síntese, para a realização de qualquer projeto de investigação é extremamente importante definir claramente a metodologia a utilizar e quais as etapas associadas à mesma, após isso é necessário formular o problema e as suas hipóteses de estudo. Por fim, após a definição da população e da amostra, são realizados os testes estatísticos necessários para o estudo do problema, neste estudo de caso, devido à baixa dimensão da amostra, não foram realizados testes estatísticos o que apenas permitiu que as conclusões fossem baseadas na análise descritiva.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação era o estudo da motivação e dos incentivos na Cooperativa Celeiro da Terra, através da realização de um estudo de caso que permitisse perceber a percepção dos colaboradores sobre a motivação e incentivos. A maior limitação foi a dimensão da amostra, que por ser reduzida não permitiu a realização de testes estatísticos.

A motivo da escolha deste estudo centrou-se no facto da motivação e dos sistemas de incentivos apresentarem conceitos amplos, principalmente a motivação. Pelo facto da mesma ser tão vasta, não existe uma única definição, no entanto existem muitas teorias onde em cada uma o seu autor defende fatores motivacionais diferentes.

Os sistemas de remuneração, embora mais lineares em relação às definições de conceitos, levantam várias discussões, principalmente em relação aos sistemas de incentivos. Se muitos defendem que os incentivos financeiros são mais motivadores também existe quem afirme que os não financeiros são de importância semelhante e se uns defendem que incentivos aumentam a motivação outros defendem o contrário, que apenas criam uma ilusão.

Estas razões tornaram o estudo de caso mais desafiante para se perceber o que realmente motivava mais os colaboradores e se dariam mais importância aos incentivos financeiros ou não financeiros.

Visto que o estudo não permite a realização de testes estatísticos, as conclusões estão condicionadas, não sendo possível afirmar com certeza se os incentivos influenciam, ou não a motivação, ou se os incentivos monetários são mais influenciadores que os não monetários. No entanto, com base na análise descritiva podemos observar que a remuneração está relacionada com a motivação, assim como o ambiente laboral, e as tarefas diárias. Para além disso, aquando questionados sobre a possibilidade de receberem

incentivos individuais pela concretização de objetivos, a grande maioria afirmou que ficaria muito mais motivada.

Pelos resultados obtidos a Cooperativa Celeiro da Terra poderia tentar desenvolver a sua cultura e estratégia organizacional com o intuito de melhorar a motivação dos colaboradores, podendo começar pela simples implementação de um sistema de incentivos por objetivos, onde sempre que um determinado valor de produção ou de vendas fosse atingido os colaboradores dessa secção recebessem um incentivo. Isto sempre de acordo com as possibilidades da entidade e tendo sempre em conta o rácio custo-benefício.

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Questionário sobre motivação e sistemas de incentivos	xii
--	-----

Anexo 1. Questionário sobre motivação e sistemas de incentivos

O seguinte questionário é elaborado no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais relativamente à dissertação “Estudo de Caso: Motivação e Sistemas de Recompensas na Cooperativa Celeiro da Terra” e tem como objetivo estudar a perceção dos colaboradores da sobre a motivação e sistemas de recompensas.

Todas as respostas são confidenciais e nenhuma será estudada individualmente.

Agradecia o máximo de honestidade e rigor para que os resultados do estudo fossem o mais próximo da realidade possível.

Para responder ao questionário deverá colocar **X** na opção que melhor se adequar a si, à sua experiência e opinião.

Questões Profissionais

1. Tipo de Contrato/Programa:

1	Efetiva	
2	Contrato de trabalho a termo	

2. Posto de trabalho:

1	Ajudante de Pasteleiro	
2	Pasteleiro ou Confeiteiro de 1 ^a	
3	Pasteleiro ou Confeiteiro de 2 ^a	
4	Preparador de Massas	
5	Operador de Enchimento e Embalagem	
6	Caixeiro de 1 ^a	

3. Secção de trabalho:

1	Cozinha Biscoitos	
2	Embalamento	
3	Cozinha Compotas	
4	Cozinha Licores	
5	Loja	

4. Tempo na empresa:

1	0 a 3 anos	
2	4 a 6 anos	
3	7 a 9 anos	

4	10 a 12 anos	
5	13 a 15 anos	
6	16 a 18 anos	
7	19 a 20 anos	

5. Remuneração base:

1	609€	
2	De 609€ a 650€	
3	De 650€ a 700€	
4	De 750€ a 800€	

6. Composição da remuneração;

1	Salário Base	
2	Salário base + Diuturnidades	
3	Salário base + Subsídio de alimentação	
4	Salário base + Diuturnidades + Subsídio de alimentação	

Questões de Opinião sobre Motivação e Sistemas de Remuneração

Questões de concordância:					
1 – Discordo plenamente; 2 – Discordo; 3 – É indiferente; 4 – Concordo; 5 – Concordo plenamente					
7	Quando estou no trabalho sinto-me bem.				
8	O meu dia de trabalho passa rápido pois estou a fazer algo que gosto.				
9	A empresa sabe como motivar os trabalhadores.				
10	Tenho uma boa relação com os meus superiores.				
11	Estou sempre motivado(a) para trabalhar.				
12	Sinto-me realizado no trabalho.				
13	Não trocaria de emprego se tivesse essa oportunidade				
14	A minha remuneração é justa.				
Grau de satisfação:					
1 – Muito insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – É indiferente; 4 – Satisfeito; 5 – Muito satisfeito					
15	Horário de trabalho.				
16	Conforto e higiene do local de trabalho.				
17	Relação com os colegas da minha secção.				

18	Colegas de trabalho de toda a Cooperativa.					
19	Tarefas a realizar diariamente.					
20	Ritmo de trabalho.					
21	Superiores.					
22	Remuneração.					
Analise agora os seguintes cenários e classifique:						
1 – Ficaria muito menos motivado(a); 2 – Ficaria menos motivado(a); 3 – Não mudaria a minha motivação; 4 – Ficaria mais motivado(a); 5 – Ficaria muito mais motivado(a)						
23	Receber um incentivo financeiro (bónus salarial) quando a minha secção atinja um valor determinado pelos superiores.					
24	Receber um incentivo não financeiro. (dia de férias) quando a minha secção atinja um valor determinado pelos superiores					
25	Os funcionários das outras secções também recebem um incentivo financeiro ou não financeiro quando a minha secção atinge os objetivos dos superiores.					
26	Apenas o responsável pela secção recebe um incentivo financeiro ou não financeiro quando a minha secção atinge um valor determinado pelos superiores.					
27	No final de cada ano, todos os colaboradores recebem um incentivo financeiro, uma percentagem dos lucros					

Questões Pessoais

28. Sexo:

1	Feminino	
2	Masculino	

29. Localidade (Freguesia):

1	Furnas	
2	Ribeira Quente	
3	Povoação	
4	Nossa Senhora dos Remédios	
5	Faial da Terra	
6	Água Retorta	

30. Idade:

1	Dos 18 aos 23	
2	Dos 24 aos 29	
3	Dos 30 aos 35	
4	Dos 36 aos 41	
5	Dos 41 aos 46	

6	Dos 47 aos 52	
7	Dos 53 aos 58	
8	Dos 58 aos 63	
9	Dos 63 aos 67	

31. Habilitações literárias:

1	Não frequentei a escola	
2	1º Ciclo (4º ano)	
3	2º Ciclo (6º ano)	
4	3º Ciclo (9º ano)	
5	Secundário	
6	Curso Profissional	

Obrigado pela sua colaboração.

REFERÊNCIAS

Adams, J.S. (1965) 'Equity in social exchange', in Berkowitz, L. *Advances in Experimental Social Psychology*, Now York: Academic Press.

Afonso, J.d.A. e Leal, I.P. (2009) 'Escala de motivação: Adaptação e validação da Motivation Scale (M.S.) de Rempel, Holmes e Zanna', *Psicologia, Saúde & Doenças*, pp. 249-266.

Alvarez, F.T. (1998) 'Distinciones y relaciones entre clima, motivacion, satisfaccion y cultura organizacional.', *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, vol. 17, no. 2, Outubro, pp. 27-41.

Amadiou, J.-F. (1995) *La Management des Salaires*, Paris: Economica.

Burma, Z.A. (2014) 'Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations', *Internacional Journal of Education and Social Science*, vol. 1, Setembro, pp. 85-94.

Camara, P.B.d. (2016) *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão de Recursos Humanos*, 4th edition, Alfragide: Dom Quixote.

Camara, P.B., Guerra, P.B. e Rodrigues, J.V. (2007) *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Dom Quixote.

Carlotto, M.S. e Braun, A.C. (2014) 'Atitudes no Ambiente de Trabalho: Motivação, Satisfação e Implicação Organizacional', in Gonçalves, S.P. *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações*, Lisboa: Pactor.

Castro, A.P.d. (2002) 'Motivação', in Boog, G. and Boog, M. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*, São Paulo: Gente.

Cervo, A.L., Silva, R.D. e Bervian, P.A. (2006) *Metodologia Científica*, 6th edition, São Paulo: Pearson.

Chiavenato, I. (1999) *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 13th edition, Rio de Janeiro: Campus.

Correia, M.F. (Gestão de Recompensas) '1996', in Marques, C.A. and Cunha, M.P. *Comportamento organizacional e gestão de empresas*, Lisboa: Dom Quixote.

Costa, J.K.S. (2016) 'A Importância da Motivação no Trabalho'.

Cunha, M.P.e., Marques, C.A., Gomes, J.F.S., Cabral-Cardoso, C., Rego, A. e Cunha, R.C.e. (2008) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo.

Drucker, P. (1994) *Gerindo para o futuro*, Lisboa: Difusão Cultural.

Ferreira, A., Ferreira, M., Diogo, C. e Valente, A.C. (2006) 'Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)', *Comportamento Organizacional e de Gestão*, pp. 187-198.

Ghoshal, S. e Bartlett, C.A. (1997) *The Individualized Corporation*, Nova Iorque: Harper Business.

Gil, A.C. (2002) *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 4th edition, São Paulo: Atlas.

Herzberg, F. (1997) 'Mais uma vez: Como motivar seus funcionários', in Vroom, V. *Gestão de Pessoas, Não de Pessoal*, Rio de Janeiro: Campus.

Júnior, P.E.B. e Oliveira, J.L.C. (2009) 'Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional', V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Brasil.

Kohn, A. (1993) 'Rethinking Rewards', *Harvard Business Review*, novembro - dezembro, p. 49.

Kohn, A. (1993) 'Why incentive plans cannot work', *Harvard Business Review*, setembro-outubro, pp. 54-60.

Lawler, E. (1989) *The Strategic Design of Reward Systems*, Los Angeles.

Mann, G.A. (2016) 'A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector', *Public Personnel Management*, vol. 35, pp. 33-48.

Marconi, M.d.A. e Lakatos, E.M. (2011) *Metodologia Científica*, 6th edition, Atlas.

Maslow, A.H. (1954) *Motivation and Personality*, Harper & Row.

McClelland, D.C. (2000) *Human Motivation*, Cambridge: Cambridge University Press.

Monduate, M.L.J. (1984) *La motivacion en el trabajo*, Madrid: MTSS.

Perovano, D.G. (2014) *Manual de Metodologia Científica para Segurança Pública e Defesa Social*, Curitiba: Juruá.

Peter, L. e Hull, R. (1969) *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*, Nova Iorque: William Morrow & Company, Inc.

Rito, P. (2006) 'O Sistema de Recompensas - Remunerações e Benefícios', *TOC*, vol. 80, novembro, pp. 44-55.

Robbins, S.P. (1993) *Organizational behavior*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Robbins, S.P. e Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*, 15th edition, United States of America: Pearson.

Röhrich, O. (2014) *Os 11 elementos da Motivação*, 2nd edition, Lidel - Edições técnicas Lda.

Schramm, W. (1971) 'Notes on case studies for instructional media projects.', *Academy of Educational Development*.

Sibson, R.E. (1990) *Compensation*, 5th edition, Nova Iorque: Amacom.

Stake, R.E. (2000) 'Case Studies', in Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. *Qualitative Research*, 2nd edition, London: Sage.

Tremblay, M. e Sire, B. (1999) 'Rémunérer les compétences plutôt que l'activité?', *Revue Française de Gestion*, no. 126, Nov-Dez, pp. 129-139.

Vaz, I.F. (2008) 'As Políticas Sociais: que evolução', VI Congresso Português de Sociologia: Mundos Sociais: Saberes e Práticas, Lisboa.

Vieira, M.C. (2012) *Administração Básica e Objetiva*, 12th edition, Clube de Autores.

Vilas Boas, A.A. e Batista, L.G. (2004) *Análise comparativa das metodologias de remuneração adotadas pelas empresas no Brasil e sua influência na mudança organizacional*, Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Vroom, V.H. (1964) *Work and Motivation*, 1st edition, New York: John Wiley & Sons.

Vroom, V. (1995) *Work and motivation*, New York: John Wiley & Sons.

Wood Jr, T. e Picarelli Filho, V. (1999) *Remuneração - por Habilidades e por Competencias*, São Paulo: Atlas.

Yin, R.K. (2001) *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*, 2nd edition, Bookman.

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



DM

Motivação e Incentivos: O Caso da Cooperativa Celeiro da Terra

Marta Sofia da Rosa Cardoso