

# O Impacto dos Sistemas de Recompensa na Motivação e Satisfação dos Trabalhadores

Dissertação de Mestrado

Flávia Cristina Aguiar Pacheco

Mestrado em

**Ciências Económicas e Empresariais**



# O Impacto dos Sistemas de Recompensa na Motivação e Satisfação dos Trabalhadores

Dissertação de Mestrado

Flávia Cristina Aguiar Pacheco

## Orientadores

Professor Doutor José António Cabral Vieira

Prof. Doutor Francisco José Ferreira Silva

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



## RESUMO

No presente estudo pretendeu-se identificar o sistema de recompensas que mais influencia a motivação e a satisfação dos trabalhadores. Especificamente, procurou-se determinar a influência das recompensas na motivação e na satisfação dos trabalhadores; determinar o impacto das variáveis demográficas (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, setor, antiguidade e vínculo profissional) sobre a motivação e satisfação dos trabalhadores e, ainda, identificar os fatores que contribuem para a motivação e satisfação no mercado de trabalho. Em termos de metodologia optou-se por uma investigação empírica de natureza quantitativa, cuja técnica de recolha de dados utilizada foi o inquérito e o instrumento foi o questionário. O questionário foi aplicado online nas redes sociais. Para tratar e analisar os dados provenientes do questionário utilizado recorreu-se ao *Software IBM SPSS Statistics* (SPSS). Após a análise dos dados, foi possível constatar que as recompensas monetárias são as que mais influenciam a motivação e a satisfação dos trabalhadores e que a maior parte dos trabalhadores concordam que as recompensas têm um efeito significativo na motivação e satisfação. Variáveis como o sexo, as habilitações literárias e o setor de atividade são as que apresentam um efeito significativo na motivação e satisfação e o salário é o principal fator que influencia a motivação e satisfação.

**Palavras chave:** Sistemas de Recompensa, Motivação, Satisfação, Mercado de trabalho

## ABSTRACT

In this study attempted identify the reward system that mostly influences the motivation and satisfaction of employees. Specifically, we sought to determine the influence of rewards on worker motivation and satisfaction; to determine the impact of demographic variables (gender, age, marital status, education, sector, seniority, and employment relationship) on worker motivation and satisfaction; and to identify the factors that contribute to motivation and satisfaction in the labor market. In terms of methodology, quantitative empirical research was chosen, whose data collection technique used was the survey and the instrument was the questionnaire. The questionnaire was applied online in the social networks. To treat and analyze the data from the questionnaire we used the Software *IBM SPSS Statistics* (SPSS). After analyzing the data, it was possible to conclude that monetary rewards have a major influence on the motivation and satisfaction of workers and most workers agree that rewards have a significant effect on motivation and satisfaction. Variables such as gender, education and activity sector have a significant effect on motivation and satisfaction, and the salary is the main factor that influences motivation and satisfaction.

**Keywords:** Reward Systems, Motivation, Satisfaction, job market

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais: devo tudo e lhes dedico esta dissertação, pois eles são a força da minha motivação para alcançar todos os meus objetivos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Começo a agradecer a Deus por ter iluminado o meu caminho, visto que sem a sua Luz e Graça, jamais teria conquistado mais esta etapa da minha vida.

Aos professores José Cabral Vieira e Francisco Silva, pelo apoio, disponibilidade e orientação, bem como pelas suas opiniões e esclarecimentos das dúvidas que ocorreram ao longo da realização da presente dissertação.

Aos meus queridos pais, Paula Aguiar e Augusto Pacheco, pelo amor incondicional, por todos os sacrifícios e oportunidades que me proporcionam ao longo da vida.

Ao meu namorado, Vítor Benevides, pelo amor e incentivo, que ao longo desta etapa me encorajou e me apoiou, fazendo com que esta fosse uma das melhores fases da minha vida.

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS .....	iv
ÍNDICE.....	v
LISTA DE TABELAS .....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	viii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA .....	3
2.1. Os Sistemas de Recompensa.....	3
2.1.1. Conceito: Sistemas de Recompensa .....	3
2.1.2. Objetivos dos Sistemas de Recompensa .....	6
2.1.3. Tipos de Recompensas .....	8
2.1.4. Importância das Recompensas .....	13
2.1.5. Síntese do Subcapítulo .....	13
2.2. Motivação no Trabalho .....	14
2.2.1. Principais Teorias da Motivação .....	16
2.2.1.1. Hierarquia de Necessidades de Maslow .....	17
2.2.1.2. Teoria de Dois Fatores de Herzberg .....	18
2.2.1.3. Teoria da Expectativa .....	19
2.2.1.4. Teoria da Definição de Objetivos.....	20
2.2.1.5. Teoria da Equidade.....	20
2.2.2. Motivação e Sistemas de Recompensa.....	21
2.2.3. Síntese do Subcapítulo .....	24
2.3. Satisfação no Trabalho.....	24
2.3.1. Satisfação e Sistemas de Recompensa .....	26
2.3.2. Síntese do subcapítulo.....	28
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	30
3.1. Problemática, Objetivos e Tipo de Pesquisa.....	30
3.2. Técnicas, Instrumentos de Recolha e Tratamento Estatístico dos Dados.....	30
CAPÍTULO IV – RESULTADOS .....	32
4.1. Análise Descritiva.....	32
4.2. Análise de Regressão .....	37
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES .....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	48

ANEXOS ..... 56

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição da amostra .....	33
Tabela 2 – As recompensas exercem um efeito significativo na motivação e na satisfação dos trabalhadores .....	34
Tabela 3 – Qual o principal objetivo dos sistemas de recompensa .....	34
Tabela 4 – Que tipo de recompensa é mais eficaz para manter ou aumentar a motivação e satisfação dos trabalhadores .....	35
Tabela 5 – Recompensa monetária ou não monetária que consideram mais eficaz para manter ou aumentar a motivação e satisfação dos trabalhadores .....	36
Tabela 6 – Nível de importância que consideram que os sistemas de recompensa contribuem para a motivação e satisfação dos trabalhadores .....	37
Tabela 7 – Influência da motivação e satisfação nos resultados da empresa, nomeadamente na produtividade ou lucros .....	37
Tabela 8 – Resultados estimados relativos à Q1 .....	38
Tabela 9 – Resultados estimados relativos à Q2 .....	39
Tabela 10 – Resultados estimados relativos à Q3 .....	42
Tabela 11 – Resultados estimados relativos à Q5 .....	43
Tabela 12 – Resultados estimados relativos à Q6 .....	44

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Classificação das recompensas .....	12
Figura 2 – Pirâmide da teoria das necessidades de Maslow .....	18

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico e o crescente aumento da competitividade entre as empresas, exigem um trabalhador cada vez mais integrado e envolvido com a estratégia da empresa. Por esta razão, as empresas veem-se obrigadas a modificar o sistema de recompensas implementado ou adquirir novos sistemas de recompensa para se tornarem mais competitivas e poderem atrair, reter, motivar e aumentar a satisfação e, conseqüentemente, a produtividade dos seus trabalhadores.

A motivação é fundamental na realização das atividades laborais dentro das empresas, dado que afeta diretamente o comportamento do trabalhador. Chiavenato (1999) considera que quando o trabalhador está motivado tem maior disposição e capacidade para desempenhar as suas funções. Deste modo, os trabalhadores para conseguirem uma maior produtividade, as empresas precisam de investir neles, proporcionando maior satisfação e motivação para a realização das suas atividades laborais (Andrade, 2012).

Segundo Miranda (2009), a motivação necessita de ser constantemente estimulada na empresa, de modo a que o trabalhador possa aplicar e desenvolver todo o seu potencial. Portanto, a empresa deve favorecer os meios adequados para que o trabalhador sinta e esteja sempre motivado, a fim de se obter um ambiente de trabalho agradável, produtivo e eficaz.

A motivação e a satisfação têm sido vistas como um dos maiores desafios e preocupações pelas empresas atuais. Assim, os sistemas de recompensa são cada vez mais implementados nas empresas como uma ferramenta de gestão que pode contribuir para a eficácia da empresa ao influenciar o comportamento individual, motivar e satisfazer os trabalhadores. De acordo com Schuler e Jackson (1987), a relação entre recompensas, motivação e satisfação dos trabalhadores são estrategicamente importantes para o sucesso da empresa e são fontes de vantagem competitiva, uma vez que ajudam a criar um nível de competência único e dinâmico para as empresas (Khalid et al., 2011).

Importa referir que cada trabalhador tem as suas próprias necessidades e motivações, por isso as empresas ao implementarem um sistema de recompensas devem adequá-lo às necessidades individuais, na medida em que alguns são motivados por dinheiro e outros são motivados por reconhecimento, avanço na carreira ou crescimento pessoal.

De acordo com Rego (2002), deve-se ter em conta recompensas intrínsecas e extrínsecas, de modo a atrair, motivar e reter os melhores trabalhadores.

Atualmente, a motivação e a satisfação apresentam um peso muito elevado no que toca ao sucesso das empresas, daí considerar-se importante abordar o impacto dos sistemas de recompensa na motivação e satisfação dos trabalhadores, uma vez que é um assunto atual e determinante para o desenvolvimento das empresas, dada a conjuntura competitiva em que vivemos, pretendendo trazer uma contribuição para todas as empresas.

Assim sendo, o presente trabalho de investigação tem como principal objetivo identificar o sistema de recompensas que mais influencia a motivação e a satisfação dos trabalhadores. Especificamente, pretende-se determinar a influencia das recompensas na motivação e satisfação dos trabalhadores; determinar o impacto das variáveis demográficas (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, setor, antiguidade e vínculo profissional) sobre a motivação e a satisfação dos trabalhadores e identificar os fatores que contribuem para a motivação e satisfação no mercado de trabalho.

Considerando os objetivos que se pretendem atingir com a realização desta dissertação, foi efetuada uma revisão da literatura no ramo dos sistemas de recompensa, motivação e satisfação. A revisão da literatura foi realizada com base em obras de referência sobre as temáticas em estudo e em artigos científicos de carácter nacional e internacional. Dado que a natureza deste estudo é quantitativa, procedeu-se à elaboração do questionário (Anexo 1), que visa dar respostas aos objetivos eleitos. Os dados obtidos foram analisados sob o ponto de vista de uma análise estatística descritiva e inferencial, com recurso *Software IBM SPSS Statistics* (SPSS).

A dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução ao trabalho, através do enquadramento do estudo, dos objetivos, do método e da estrutura da dissertação. O segundo capítulo, refere-se à revisão da literatura sobre os sistemas de recompensa (conceito, objetivos, tipos e importância das recompensas), motivação no trabalho (conceito, principais teorias da motivação e a relação entre motivação e sistemas de recompensa) e satisfação no trabalho (conceito e relação entre satisfação e sistemas de recompensa). O terceiro capítulo, diz respeito à metodologia utilizada no estudo, contemplando a problemática, os objetivos, o tipo de pesquisa, as técnicas utilizadas, os instrumentos de recolha de dados e o procedimento estatístico dos dados. O quarto capítulo, mostra os resultados obtidos, abrangendo as variáveis em estudo e a caracterização da amostra. Por último, o quinto capítulo, destina-se às conclusões, às contribuições, às limitações e às futuras investigações.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA**

O presente capítulo tem como objetivo a apresentação das bases teóricas e conceptuais do tema “O Impacto dos Sistemas de Recompensa na Motivação e Satisfação dos Trabalhadores”. Os conceitos e perspectivas que serão abordados neste ponto servirão para uma melhor compreensão da temática e para a sustentação da discussão dos resultados.

Este capítulo está estruturado em três subcapítulos: Sistemas de recompensa, contendo seis subcapítulos de nível três; Motivação no trabalho, contendo três subcapítulos de nível três e Satisfação no trabalho, contendo dois subcapítulos de nível três.

### **2.1. Os Sistemas de Recompensa**

Anteriormente, as empresas pagavam o salário mínimo estipulado nas convenções coletivas e na regulamentação do trabalho e limitavam-se ao cumprimento dos requisitos mínimos no que toca à higiene e segurança no trabalho. Isto levou a baixos níveis de motivação, satisfação e de compromisso dos trabalhadores, tendo sido necessário repensar nos sistemas de recompensa utilizados dentro das empresas (Serras, 2014).

Neste sentido, nos últimos tempos, tem existido uma maior preocupação das empresas em alinhar os sistemas de recompensa com o seu ramo de negócios e, especialmente, com as características dos seus trabalhadores. As empresas devem promover capacidades aos seus trabalhadores e procurar as que geram maior vantagem competitiva para a empresa (Serras, 2014).

Os sistemas de recompensa contribuem para a motivação e satisfação dos trabalhadores com vista aos objetivos da empresa e aos objetivos individuais. Lawler III (1990) considera que há consenso entre os autores de que os sistemas de recompensa conseguem integrar esforços individuais e conduzi-los para os objetivos estratégicos da empresa de forma a ser mais eficaz.

#### **2.1.1. Conceito: Sistemas de Recompensa**

O conceito recompensa é um conceito vasto que reflete qualquer coisa que um trabalhador valoriza e que um empregador esteja disposto a oferecer em troca dos seus esforços (Chiang e Birtch, 2008). Segundo Chiavenato (2014), recompensa significa retribuição, prémio ou reconhecimento pelo trabalho desempenhado por determinado indivíduo. Tem

de funcionar como um reforço positivo ao desempenho e segurar os trabalhadores dentro da empresa.

Gross e O'Malley (2007) defendem que as recompensas abrangem a oportunidade de aperfeiçoamento na carreira e o impacto que o ambiente de trabalho pode ter sobre o indivíduo. As empresas são obrigadas a apresentar recompensas intrínsecas e extrínsecas como meio de aumentar os seus resultados (Mahaney e Lederer, 2006). É essencial perceber que um sistema de recompensas tem um impacto fundamental sobre o desempenho dos trabalhadores. Logo, é necessário implementar um sistema de recompensas eficaz e eficiente com base nas necessidades de cada empresa (Kerrin e Oliver, 2002).

Os sistemas de recompensa devem ser planeados para motivar e satisfazer os trabalhadores em termos de maior desempenho, produtividade, envolvimento e comprometimento. Além disto, devem ser adequados às estratégias, aos objetivos e à cultura das empresas e garantir que as mesmas atraiam e retenham os seus trabalhadores (Allen e Killman, 2001).

Segundo Camara (2016:87), o sistema de recompensas é um “conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a Estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

Já Wood e Picarelli (1996:83) definem o sistema de recompensas como um “conjunto de diferentes formas de recompensas que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais”. Esta definição vai de encontro à anterior, evidenciando-se como comum o alinhamento dos comportamentos com a estratégia da empresa.

Os sistemas de recompensa não se limitam a elementos monetários, pois eles integram componentes de natureza material e imaterial, sendo que várias vezes as componentes imateriais são as que executam menor influência no comprometimento dos trabalhadores para com a empresa e seus objetivos (Brett, Cron, e Slocum, 1995).

Camara (2016) defende que a nível motivacional quando as recompensas são valorizadas pelos trabalhadores, elas executam um forte impacto na forma como estes atuam. Deste modo, o autor considera que se as empresas conseguirem alinhar as recompensas valorizadas pelos trabalhadores com os comportamentos/atitudes que entendem como úteis ao sucesso organizacional, terão no sistema de recompensas um

aliado para aumentar a motivação e, naturalmente, a produtividade da sua força de trabalho.

Neste sentido, os sistemas de recompensa devem estar de acordo com os fatores que os trabalhadores considerem motivadores no seu trabalho, como por exemplo, o sentido de realização pessoal, o reconhecimento pelos seus pares e chefias, a progressão da carreira, o estilo de gestão e a remuneração (Camara, 2000).

Um sistema de recompensas deve ser competitivo externamente, justo internamente e capaz de promover recompensas compatíveis com o desempenho de cada trabalhador (Armstrong, 1988). Para o sucesso de um sistema de recompensas é necessário desenvolver ações e comportamentos que estejam em concordância com os objetivos da empresa (Lawler III, 1990).

Existem cinco fatores que podem influenciar a eficácia da empresa, nomeadamente: a atração e retenção; a motivação; a cultura; reforçar e definir a estrutura e o custo (Lawler III, 1993).

Em relação ao fator atração e retenção, o tipo de recompensa que a empresa presenteia tem influência no tipo de pessoas que a empresa é capaz de atrair e reter. Normalmente, as empresas que presenteiam mais recompensas tendem a atrair e a reter um maior número de pessoas. De igual modo, os prémios que são geridos e distribuídos, também, influenciam a forma como o trabalhador é atraído e retido. Por exemplo, pessoas com um bom desempenho são muitas vezes atraídas por sistemas de recompensa com base na capacidade (Serras, 2014).

Por sua vez, as recompensas que são importantes para os indivíduos alteram a motivação para atuarem de determinada forma, pois as pessoas tendem a atuar da forma que entendem que as levará a receber as recompensas que valorizam. Sendo assim, uma empresa que consegue agregar as recompensas com os comportamentos que considera necessários ao seu sucesso tornará o seu sistema de recompensas num contributo positivo para aumentar a eficácia e/ou motivação (Serras, 2014).

Quanto ao fator cultura, os sistemas de recompensa são uma característica da empresa, cooperando na caracterização da sua cultura. A forma como os sistemas de recompensas são desenvolvidos e geridos pode fazer com que a cultura de uma empresa se altere muito (Lawler III, 1993).

Relativamente ao fator reforçar e definir a estrutura, importa notificar que o sistema de recompensas pode ajudar a definir o estatuto e a hierarquia na empresa (Serras, 2014).

Por último, em relação ao fator custo, os sistemas de recompensa são muitas vezes um fator de custo significativo para as empresas (Lawler III, 1993). Portanto, ao delinear um sistema de recompensas é necessário analisá-lo numa perspetiva de custo-benefício, devendo os custos serem controlados e os benefícios dele provenientes quantificados e analisados.

### **2.1.2. Objetivos dos Sistemas de Recompensa**

A escassez de recompensas leva a um ambiente de trabalho desagradável que diminui o desempenho do trabalhador e que pode fazer com que abandone o seu posto de trabalho. Desta forma, as recompensas são cada vez mais importantes, sendo os seus principais objetivos: atrair e reter trabalhadores, bem como motivá-los a adquirir um nível de desempenho elevado. As empresas usam recompensas monetárias para evitar a insatisfação dos trabalhadores e aumentar a motivação, apesar de, a longo prazo, não ser o melhor motivador (Mossbarger e Eddington, 2003).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), os objetivos dos sistemas de recompensa passam por: motivar comportamentos produtivos, controlar os custos de trabalho; satisfazer as necessidades dos trabalhadores e promover o sentimento de justiça dos mesmos. Porém, Camara et al. (2016) consideram que os objetivos de qualquer sistema de recompensas se resumem a: atrair, reter e motivar os melhores trabalhadores; ser financeiramente sustentável no médio prazo e ser percecionado como justo pelos seus destinatários.

O objetivo “atrair, reter e motivar os melhores trabalhadores” é o mais comum. De facto, as empresas desejam introduzir no seu quadro de pessoal os melhores trabalhadores, mas estes são escassos e muito disputados pelas diversas empresas. Por esse motivo, os sistemas de recompensa têm muita importância para as empresas, principalmente, quando se trata do processo de tomada de decisão em relação aos seus melhores trabalhadores, especialmente no que se refere às recompensas intrínsecas e à parte variável das recompensas extrínsecas (Camara et al., 2013).

No entanto, mais importante do que atrair talento é ter a capacidade de o reter, e para isso não se limita à remuneração que lhe é atribuída. O que faz atrair, reter e motivar os melhores trabalhadores é um trabalho com remuneração equitativa e que lhe proporcione perspetivas de realização pessoal e profissional (Camara et al., 2013).

O objetivo “ser financeiramente sustentável a médio prazo” é relevante para credibilizar e viabilizar o sistema de recompensas colocado em prática pela empresa. É

inaceitável que uma empresa aceite encargos que depois é incapaz de realizar. Logo, é fundamental que os gestores ponderem bem os custos finais pertencentes às várias componentes do sistema de recompensas que querem implementar, antes de o fazer (Camara et al., 2013).

Por último, o objetivo “ser percecionado como justo pelos seus destinatários” é o mais difícil de operacionalizar, uma vez que é possível criar um sistema de recompensas tecnicamente impecável, mas que apesar disso seja visto como discriminatório, beneficiando alguns segmentos ou grupos profissionais em detrimento de outros. Quando tais perceções se verificam, torna-se difícil combatê-las, podendo gerar uma imagem distorcida da realidade. Então, terá de se recorrer a ferramentas técnicas, como por exemplo, sistemas de avaliação de funções, de modo a prevenir a formação dessas perceções de iniquidade, bem como fazer uso de transparência nos componentes do sistema e comunicar regularmente as decisões tomadas (Serras, 2014).

Sousa et al. (2006:90) consideram que um sistema de recompensas deve assegurar a equidade interna; permitir competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa; permitir a individualização dos salários, através da capacidade e desempenho de cada trabalhador.

Segundo estes autores, um sistema de recompensas poderá ter vários objetivos, tais como: contribuir para formular e revigorar a cultura da empresa, utilizando as recompensas de forma a valorizar as competências mais importantes para a empresa; atrair e reter os melhores trabalhadores, considerando como tal os mais competentes e os que mais contribuem para a empresa; aumentar a motivação e a produtividade dos trabalhadores pois, em regra, as recompensas são atribuídas consoante o tipo e o volume de trabalho que realizam e reforçar o papel e o estatuto de cada um dos níveis hierárquicos da empresa.

Armstrong (2009), também, definiu alguns objetivos dos sistemas de recompensa, nomeadamente: recompensar as pessoas de acordo com o que a empresa valoriza e quer pagar; recompensar as pessoas com base no valor que eles criam; recompensar as coisas certas para transmitir a mensagem certa sobre o que é importante em termos de comportamentos e resultados; desenvolver uma cultura de desempenho; motivar as pessoas e obter delas o seu compromisso e empenho e ajudar a atrair e reter as pessoas de alta qualidade, necessárias para a concretização dos objetivos da empresa.

### 2.1.3. Tipos de Recompensas

Com o passar do tempo, as empresas vão tendo uma vasta variedade de recompensas que podem afetar o comportamento dos seus trabalhadores (Lawler III, 2011). A maioria das recompensas são delineadas com a ideia de que o dinheiro motiva os trabalhadores e uma maior recompensa pode aumentar o seu desempenho (Lawler III, 1971 citado por Markova e Ford, 2011).

Na época em que os negócios e a indústria associavam os programas de recompensação à produtividade, os gestores acreditavam que o dinheiro era o principal motivador do desempenho das pessoas no trabalho (Kanungo e Mendonca, 1988). Todavia, após a II Guerra Mundial, a ideia de que o dinheiro era o principal motivador do desempenho dos trabalhadores foi seriamente desafiada. Por exemplo, Herzberg analisou a atitude dos trabalhadores, concluindo que existem diferentes fatores que produzem a satisfação e a insatisfação dos mesmos (Kanungo e Mendonca, 1988; Camara, 2016). Com base nestes estudos, delimitou-se as recompensas em dois tipos: extrínsecas e intrínsecas.

De acordo com Armstrong (2010), as recompensas extrínsecas referem-se às recompensas quantificáveis e envolvem todas as recompensas com valor monetário.

Herzberg (1987), Lawler III (1993) e Camara (2016) consideram que estas recompensas não têm capacidade de gerar motivação, por si só. Contudo, quando não são geridas de forma justa e quando não são competitivas em relação ao mercado podem conceber insatisfação no trabalho, frustração, injustiça e levar o trabalhador a sair do seu posto de trabalho.

Segundo Beer e Walton (1997), as recompensas extrínsecas são concedidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções. Porém, Jessen (2010) alega que, muitas vezes, estas recompensas referem-se a características do trabalho, mas são externas às próprias tarefas/funções, proporcionando benefícios ou recompensas como o salário e a preocupação com a segurança no trabalho. Neste seguimento, vários autores como Lawler (2011) e Cohen e Fink (2003) analisaram as recompensas extrínsecas como estando dirigidas a fatores externos ao trabalho em si. Além disso, Cohen e Fink (2003) mencionam, que caso seja executado um sistema de recompensas extrínsecas, este tende a ser mais eficaz quando se tem em conta algumas condições, nomeadamente: as recompensas que sejam consideradas importantes por parte dos trabalhadores podem ser ligadas ao desempenho; as informações relativas à forma de atribuição das recompensas devem ser públicas; os órgãos de gestão da empresa, em particular o departamento de

recursos humanos, devem estar dispostos a explicar aos trabalhadores o sistema implementado; deve haver uma adequada variação nas recompensas consoante as variações das necessidades e desempenhos; o desempenho tem de ser medido; a realização de avaliações de desempenho credíveis e confiança entre a gestão (ou, no caso das pequenas e médias empresas, o superior hierárquico) e os trabalhadores.

Sousa et al. (2006) definem recompensas extrínsecas como as recompensas de natureza material, abarcando, muitas vezes, a forma de prémios monetários.

Uma empresa que pratica salários acima da média de mercado não significa que consegue atingir maior motivação por parte dos trabalhadores, pelo menos não de forma duradoura (Camara, 2016).

De acordo com Camara (2011), as recompensas extrínsecas podem ser: o salário, os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatuto.

Relativamente ao salário, este pode ter duas componentes: salário fixo ou salário variável. O salário fixo corresponde ao salário base que o trabalhador recebe de forma regular e periódica como retribuição do seu trabalho prestado, ao qual se podem acrescentar subsídios de carácter regular e periódico, como por exemplo, subsídio de alimentação, subsídio de isenção de horário, subsídio de risco no caso da profissão se justificar, entre outros (Camara, 2000). Enquanto o salário variável corresponde àquilo que o trabalhador recebe, dependendo dos objetivos definidos que conseguir atingir (Camara, 2011). Assim sendo, o salário variável não é certo, visto que a sua atribuição depende do desempenho do trabalhador, nomeadamente do alcance ou não dos objetivos que lhe foram anteriormente definidos. A sua periodicidade também não é certa, podendo ser anual, mensal, trimestral ou semanal, pois depende da atividade e da função em causa.

A principal vantagem do salário variável é a sua capacidade de alinhar o empenho dos trabalhadores com os objetivos da empresa. Além disso, a sua flexibilidade permite que, a cada novo momento, a empresa crie a sua política de remuneração variável de acordo com os seus objetivos. Este tipo de remuneração possibilita aumentar o valor atribuído aos trabalhadores nas fases de progressão e diminuir o valor atribuído nas alturas de retrocesso (Telles e Assis, 2009).

Entretanto, em conformidade com Kohn (1995), as desvantagens do salário variável é a temporária submissão do trabalhador, uma vez que esta forma de remuneração apenas altera temporariamente o seu comportamento, não criando um compromisso duradouro por parte do mesmo.

Os benefícios, incentivos e símbolos de estatuto fazem parte da componente variável. No que se refere aos benefícios, estes são a componente da retribuição que tem como propósito dar resposta às necessidades dos trabalhadores e são essenciais para manter a satisfação dos trabalhadores na empresa (Silva, 2008). Podem ser de origem material e surgem para dar resposta a situações de carência social. Estas componentes podem ser concedidas a curto ou a longo prazo e podem ser de carácter social, como por exemplo, complemento do subsídio de doença; seguro de saúde; seguro de vida; plano de pensões; planos de benefícios flexíveis cobrindo a totalidade dos trabalhadores e, específico, dirigido para alguns trabalhadores considerando as funções e/ou níveis hierárquicos, como por exemplo, os planos de automóveis; despesas de representação; viagens; seguros de vida capitalizáveis (Rosa, 2012).

No que diz respeito aos incentivos são componentes variáveis de origem material que podem ser de curto ou longo prazo e que visam recompensar os elevados níveis de desempenho, isto é, são dados quando um trabalhador atinge um conjunto de objetivos previamente definidos, de acordo com a empresa e o trabalhador, despertando comportamentos alinhados com os objetivos da empresa, bem como reter e motivar os indivíduos (Rosa, 2012).

Por último, os símbolos de estatutos são concedidos, normalmente, a gestores seniores e apresentam sinais exteriores de importância que as empresas lhes conferem, possibilitando o aumento da autoestima e a consolidação do sentimento de autorrealização. Alguns exemplos são: carro topo de gama com motorista; um lugar de estacionamento reservado; mobiliário e decoração escolhido pela pessoa; dimensão e localização do gabinete de trabalho; assistente pessoal; cartão de crédito “*gold*”, entre outros (Silva, 2008).

Quanto às recompensas intrínsecas, estas estão relacionadas com o ambiente de trabalho, sendo, pois, recompensas de carácter relacional que estão intimamente associadas com a natureza do trabalho e com a empresa em que este se desenvolve (Armstrong, 2010).

Segundo Rosa (2012) e Serras (2014), as recompensas intrínsecas são componentes de natureza imaterial que concedem motivação e estão ligadas ao trabalho realizado, por exemplo: responsabilidade; autonomia; crescimento pessoal e progressão de carreira. Estas recompensas produzem envolvimento e criam a identificação entre o trabalhador e a empresa, uma vez que dão sentido e importância ao trabalho que faz. Se bem geridas,

geram compromisso entre o trabalhador e a empresa e fomentam uma relação estável, de longo prazo, entre ambas as partes (Camara et al., 1998).

Deste modo, as recompensas intrínsecas quando são bem geridas, permitem um maior compromisso do trabalhador para com a empresa, assim como permitem que decorra uma relação de longo prazo entre ambas as partes.

De acordo com Cohen e Fink (2003), as recompensas intrínsecas estão relacionadas com o próprio trabalho, compreendendo fatores como: a sensação de realização profissional, as oportunidades de mostrar criatividade ou o desafio da tarefa.

Jessen (2010) diz que as recompensas intrínsecas atribuem aos trabalhadores sentimentos de conquista, de responsabilidade, de interesse e de realização. Beer e Walton (1997) acrescentam que este tipo de recompensas, para além de resultarem da própria execução das tarefas inerentes ao cargo do trabalhador, também geram satisfação pela sua conclusão. Assim sendo, o processo de trabalho e a resposta do indivíduo a esse processo criam a recompensa intrínseca em si mesma.

Já para Camara et al. (2013:450) as “recompensas intrínsecas são as que decorrem do próprio trabalho realizado, da sua natureza e enquadramento e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao colaborador”. Os mesmos autores afirmam que este tipo de recompensas se encontra relacionado à cultura, aos valores e aos princípios operativos da empresa, daí ser complexo enumerar vários tipos de recompensas intrínsecas.

Contudo, pode-se considerar como recompensas intrínsecas: os mecanismos de reconhecimento; o desenho funcional; a autonomia e responsabilidade; as oportunidades de desenvolvimento profissional; o envolvimento dos trabalhadores na definição dos objetivos estratégicos da empresa; o clima organizacional e o estilo de gestão (Camara, 2000).

As recompensas (extrínsecas e intrínsecas), também, podem ser classificadas em função do seu cariz financeiro ou não financeiro (Spiro et al., 2009). As recompensas financeiras abarcam o salário, as comissões e o pagamento de bónus e benefícios adicionais, enquanto as não financeiras referem-se ao enriquecimento do trabalho, prémios de reconhecimento, oportunidades de progressão na carreira e ambiente no contexto de trabalho.

As recompensas financeiras são consideradas como as extrínsecas dado que dizem respeito a reforços externos de natureza monetária. Compreendem benefícios diretos, que podem ser fixos (salário base e aumentos salariais anuais) ou variáveis (incentivos de desempenho individual e de equipa) e benefícios indiretos (benefícios flexíveis, plano de

ensões, seguro de saúde, licença de maternidade). As recompensas não financeiras não têm expressão monetária e podem ser de natureza extrínseca ou intrínseca. As recompensas não financeiras extrínsecas dizem respeito às tarefas e são utilizadas pela empresa por forma a estimular o bom desempenho dos trabalhadores. Algumas dessas recompensas são: o relacionamento com os colegas de trabalho; a segurança e a estabilidade no emprego; as oportunidades de promoção e progressão na carreira; a participação na tomada de decisão; o estilo de gestão, o espírito de equipa; a formação e desenvolvimento; o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho; a disponibilização dos recursos suficientes para a execução do trabalho; a carga de trabalho ajustada e um ambiente de trabalho favorável. Relativamente às recompensas não financeiras intrínsecas, estas resultam da tarefa em si. Incluem recompensas psicológicas, uma vez que envolvem experiências individuais e são medidas dentro do indivíduo. Alguns exemplos deste tipo de recompensas são: o desafio do trabalho; a responsabilidade; a oportunidade de o trabalhador exercer as suas competências; a variedade das tarefas; a autonomia e responsabilidade; a realização e a satisfação no trabalho (Chiang e Birtch, 2006).

Figura 1 – Classificação das recompensas



Fonte: Adaptada de Chiang e Birtch (2006)

Os sistemas de recompensa devem valorizar quer as recompensas intrínsecas quer as recompensas extrínsecas. Isto porque é através das recompensas intrínsecas que resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade de convergência de interesses que caracteriza a nova relação de trabalho, nos tempos que vivemos (Camara, 2000).

#### **2.1.4. Importância das Recompensas**

As recompensas possuem um efeito significativo sobre o comportamento dos trabalhadores e, considerando que a capacidade da empresa em competir e em gerar vantagens competitivas depende do comportamento dos recursos humanos, os sistemas de recompensa dentro das empresas tornam-se essenciais.

Um aspeto especialmente importante para controlar o impacto que os custos salariais podem ter na subsistência da empresa é como se processa o sistema de recompensas, ou seja, como funciona o sistema de recompensas e se este está a ser corretamente gerido. Os incentivos salariais estão diretamente relacionados com os resultados da empresa (Gomes, 2017).

Para Welch (2011), uma empresa gere bem os seus trabalhadores se alinhar o bom desempenho com as recompensas, sendo que quanto melhor se é mais se deve receber.

As capacidades produtivas das pessoas, as suas competências, os seus conhecimentos e a sua experiência profissional têm valor económico para as empresas, uma vez que as tornam mais aptas a serem produtivas (Gomes, 2017).

As recompensas desempenham um papel vital na determinação do desempenho significativo no trabalho e estão positivamente associadas ao processo de motivação. Lawler (2003) argumentou que existem dois fatores que determinam o quanto uma recompensa é atrativa: o primeiro é a quantidade de recompensa que é dada e o segundo é o valor que um indivíduo dá a uma determinada recompensa.

#### **2.1.5. Síntese do Subcapítulo**

Os sistemas de recompensa têm um impacto sobre o desempenho dos trabalhadores. Para serem eficazes devem ser implementados de acordo com as necessidades tanto das empresas como dos trabalhadores. Os sistemas de recompensa podem atrair, reter e motivar os melhores trabalhadores, valorizar as suas capacidades e, conseqüentemente, aumentar a satisfação e a produtividade.

Existem recompensas extrínsecas/materiais ou intrínsecas/imateriais. As primeiras podem ser: o salário; os benefícios; os incentivos e os símbolos de estatuto (Camara, 2011) e as segundas podem ser: os mecanismos de reconhecimento; o desenho funcional; a autonomia e responsabilidade; as oportunidades de desenvolvimento profissional; o envolvimento dos trabalhadores na definição dos objetivos estratégicos da empresa e o clima organizacional e o estilo de gestão (Camara, 2000).

Os trabalhadores procuram receber as respectivas recompensas com base no seu esforço de uma forma justa e equitativa em conformidade com o seu desempenho (Camara, 2011).

## **2.2. Motivação no Trabalho**

A motivação tem sido frequentemente estudada devido à sua crescente valorização dentro das empresas. Não é tarefa fácil definir o conceito de motivação, visto que existe uma imensa multiplicidade de perspectivas divergentes relativamente à sua construção.

O conceito motivação advém do latim “*movere*” que significa mover (Kreitner e Kinicki, 1998). De acordo com Torrington et al. (2009:276), a “motivação é o desejo de ir além das expectativas, sendo impulsionado por fatores internos e externos, e estar envolvido em uma busca contínua pela melhoria”.

A motivação no trabalho é um processo psicológico que resulta da interação do trabalhador com o ambiente de trabalho. Os trabalhadores tendem a aumentar o seu empenho no trabalho a fim de obter determinada necessidade ou desejo (Beardwell e Claydon, 2007).

Page (2008) definiu a motivação como o processo que explica a intensidade, a direção e a persistência do esforço de cada pessoa para atingir determinado objetivo. Lindner (2004), também, vê a motivação como um processo psicológico que dá propósito e direção ao comportamento.

Segundo Tosi et al. (2000), a motivação tem um significado psicológico e de gestão. O primeiro significado diz respeito ao estado mental interno de uma pessoa que se relaciona com a iniciação, a direção, a persistência, a intensidade e o término do comportamento. O segundo significado trata-se da atividade de gestores de induzir outros a produzir resultados desejados ou delineados pela empresa ou pelo gestor que se conformam a uma relação entre motivação, capacidade e desempenho.

Para Robbins (2005), a motivação é uma disposição para produzir altos níveis de esforço em direção aos objetivos das empresas, condicionada pela capacidade do esforço em satisfazer necessidades individuais. O mesmo autor considera que uma necessidade é um estado interno que faz com que certos resultados pareçam atraentes. Uma necessidade insatisfeita cria tensão que excita impulsos dentro de um indivíduo. Esses impulsos produzem comportamentos de busca para encontrar metas que, se atingidas, irão satisfazer a necessidade e levar à redução da tensão.

Os gestores podem motivar os trabalhadores através de métodos como pagamento, promoção e elogio. Além disso, os trabalhadores, também, podem se motivar procurando um trabalho onde os seus objetivos, as suas necessidades e os seus desejos sejam atingidos. Neste sentido, a motivação pode ser dividida em intrínseca e extrínseca (Armstrong, 1977).

A motivação intrínseca é originada no interior do indivíduo. Esta é produzida através da satisfação que se obtém ao completar uma tarefa. Os fatores que influenciam a motivação intrínseca incluem a responsabilidade, a liberdade de ação, o intuito para usar e desenvolver habilidades, o trabalho interessante e as oportunidades de avanço. Esses motivadores, que se preocupam com a qualidade de vida no trabalho, tendem a ter um efeito de longo prazo, uma vez que são inerentes aos indivíduos e não provocados pelo exterior (Armstrong 1977).

Em relação à motivação extrínseca, esta surge de fatores externos ao indivíduo, como dinheiro, críticas ou punições. Essas recompensas promovem satisfação e prazer que a tarefa em si pode não proporcionar. Uma pessoa extrinsecamente motivada pode trabalhar numa tarefa mesmo quando tem pouco interesse nela. Esse tipo de motivação costuma ter um efeito imediato e poderoso, porém não tende a durar muito (Armstrong 1977).

A motivação é um fator importante nas empresas e está relacionada com a personalidade do ser humano e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social, que incentiva as pessoas a se superarem e persistirem nos objetivos que visam (Lopes, 1980).

Segundo Chiavenato (2014), existem empresas que para recompensar os seus trabalhadores utilizam o modelo do *homo economicus* em que as pessoas são motivadas apenas por incentivos financeiros e outras que utilizam o modelo do homem complexo em que as pessoas são motivadas por uma diversidade de incentivos, tais como: objetivos a atingir, satisfação no trabalho, necessidades de autorrealização, entre outros.

Considera-se o dinheiro como o principal e maior motivador do comportamento humano no ambiente organizacional. Hersey e Blanchard (1974) destacam que, geralmente, as pessoas não têm interesse no dinheiro em si, mas sim no que ele representa em termos de possibilidade de satisfação das necessidades básicas, fisiológicas, psicológicas e de autorrealização. Conforme são satisfeitas essas necessidades, elas passam a não ter influência no comportamento dos indivíduos. E quando ocorre uma barreira que impede a satisfação da necessidade, o indivíduo fica frustrado e, conseqüentemente, tem reações comportamentais (Chiavenato, 2004).

Hersey e Blanchard (1974) alegam que através do dinheiro um indivíduo pode obter determinados bens que lhe possibilitem, por exemplo, participar num clube (satisfazendo, assim, as necessidades sociais), alcançar determinado *status* social (que atenda a necessidades de estima), ou, até mesmo, realizar determinados objetivos pessoais que satisfaçam a necessidade de autorrealização.

Handy (1978) vai ao encontro da ideia de Hersey e Blanchard, ao salientar que a importância do dinheiro como fator motivador depende da avaliação individual e da proeminência das necessidades que o dinheiro pode afetar, bem como da expectativa relacionada à possibilidade de que determinado esforço ou comportamento levará a mais dinheiro e, ainda, da instrumentalidade deste em satisfazer aquelas necessidades.

Entre as recompensas utilizadas como fatores de motivação extrínseca, o dinheiro é o fator mais significativo, uma vez que, em concordância com Beer e Walton (1997:22), em quase todos os estudos sobre a importância relativa da remuneração, esta “aparece consistentemente entre as cinco principais recompensas”.

Entretanto, esses autores reconhecem a importância de outros fatores além do dinheiro, tais como: o reconhecimento e as promoções, que na medida em que são desejadas pelo trabalhador, motivam-no para esforçar-se e manter bom desempenho.

Muitos fatores influenciam o comportamento do trabalhador, desde o seu relacionamento fora da empresa até ao ambiente de trabalho. Chiavenato (2004) reproduz as palavras de Lewin ao afirmar que o comportamento humano depende do campo dinâmico atual, isto é, do espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico.

### **2.2.1. Principais Teorias da Motivação**

Existem várias teorias da motivação que procuram explicar quais são os fatores que estão na origem do comportamento/motivação das pessoas, visto que tanto os fatores internos como os externos podem estimular o comportamento humano.

No entanto, importa referir que a validade científica de uma teoria não invalida a validade científica das demais, até pelo contrário, muitas teorias são complementares e o desafio consiste em perceber o seu inter-relacionamento.

Na generalidade, todas as teorias defendem o contributo positivo da motivação do trabalhador para a empresa, pelo que é fundamental manter o trabalhador motivado como forma de garantir um bom desempenho nas empresas.

As teorias da motivação mais estudadas na literatura são: a teoria da hierarquia da necessidade de Maslow (1954), a teoria de dois fatores de Herzberg et al. (1959), a teoria da expectativa de Vroom (1964), a teoria de realização de metas de Locke e Latham (1979) e a teoria da equidade de Adams (1965).

### 2.2.1.1. Hierarquia de Necessidades de Maslow

Maslow (1954) formulou a teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Esta teoria parte do princípio de que os indivíduos são motivados para procurar a satisfação das suas necessidades. Estas necessidades estão organizadas numa hierarquia de importância, onde a necessidade mais básica emerge primeiro e a necessidade mais sofisticada por último, isto é, as necessidades de ordem superior (sociais, estima e autorrealização), não são consideradas importantes até que as necessidades de ordem inferior (psicológicas e de segurança) sejam satisfeitas.

O autor identificou cinco categorias de necessidades, como apresenta a figura que se segue, necessidades psicológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de realização pessoal.

Figura 2 – Pirâmide da teoria das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptada de Maslow (1965)

Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas ou necessidades básicas que garantem a sobrevivência do indivíduo, incluindo a necessidade de comer, descansar,

beber, dormir, entre outras. No trabalho: necessidade de intervalos de trabalho, horários flexíveis, conforto físico, por exemplo. Em seguida, surgem as necessidades de segurança que estão relacionadas com as necessidades de sentir-se protegido de qualquer perigo e em segurança. No trabalho: emprego estável, plano de saúde e seguro de vida são alguns indicadores de segurança. Depois vem as necessidades sociais que dizem respeito a necessidades de manter relações humanas com harmonia, sentir-se parte de um grupo, receber carinho e afeto dos familiares/amigos, entre outros. No trabalho: necessidade de manter boas relações e bom ambiente no trabalho, por exemplo. As necessidades de estima incluem o reconhecimento das nossas capacidades por nós próprios e o reconhecimento pelos outros da nossa capacidade. Em geral é a necessidade de sentir-se respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento. No trabalho: responsabilidade pelos resultados, reconhecimento pelos outros, promoções ao longo da carreira, por exemplo. Por último, no topo da pirâmide, estão as necessidades de autorrealização que estão associadas ao potencial próprio, fazer o que se gosta e ser capaz de conseguir atingir o que se deseja. No trabalho: desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia, por exemplo.

No entanto, somente quando um nível de necessidade está satisfeito é que o nível mais elevado surge no comportamento da pessoa. Nem todos conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades, muitos ficam preocupados em satisfazer, exclusivamente, as necessidades de segurança e fisiológicas, as quais muitas vezes não são satisfeitas adequadamente. Cada indivíduo possui sempre mais de uma motivação, e toda necessidade está relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Quando não são suficientemente satisfeitas, ocorre a frustração, que pode ser uma ameaça ao comportamento humano.

Em termos práticos, a teoria de Maslow sugere que os gestores se devem preocupar em conhecer o nível de satisfação dos seus trabalhadores, pois só dessa forma saberão como os motivar. Assim, esta teoria procura identificar os fatores internos que estimulam o comportamento de cada indivíduo (Cunha et al., 2016).

#### **2.2.1.2. Teoria de Dois Fatores de Herzberg**

Herzberg desenvolveu um estudo sobre os fatores que promoviam a satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho. Através do estudo foi possível constatar duas classes de fatores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais, ambos considerados fundamentais para o comportamento dos indivíduos no trabalho. Os fatores higiênicos

não promovem a motivação, apenas impedem a insatisfação no trabalho, enquanto os fatores motivacionais provocam a satisfação (Herzberg et al., 1959).

Segundo Chiavenato (1994), os fatores motivacionais (intrínsecos) estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas executadas. Estes fatores podem ser controlados pelo indivíduo, envolvendo sentimentos de crescimento pessoal, de reconhecimento profissional e de autorrealização.

Existe um conjunto de condições internas que ajudam a construir níveis de motivação e que se traduzem num bom desempenho no trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos elevam substancialmente a satisfação e quando são precários provocam insatisfação (Chiavenato, 1998).

Os fatores higiênicos (extrínsecos) estão relacionados ao ambiente de trabalho e são externos ao indivíduo. Destacam-se: as condições de trabalho e conforto, as políticas da organização e administração, as relações com o supervisor, a competência técnica do supervisor, os salários, a segurança no cargo e as relações com os colegas (Chiavenato, 1994).

De acordo com Chiavenato (2004:334), os fatores higiênicos e motivacionais são independentes, “o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional”. A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais, ou seja, das atividades desafiantes e estimulantes desempenhadas que são desempenhadas pelo trabalhador. E a insatisfação depende dos fatores higiênicos, relativos ao ambiente de trabalho, ao salário, à supervisão, a todo contexto que envolve o cargo ocupado.

### **2.2.1.3. Teoria da Expectativa**

Segundo a teoria das expectativas de Vroom (1964), a motivação ocorre de acordo com os objetivos de cada indivíduo e da percepção da recompensa que terá face às suas virtudes, ou seja, a motivação de cada indivíduo varia consoante a atração que advém do seu desempenho (valência), da força entre o desempenho e a ocorrência (instrumentalidade) e da percepção do esforço orientado para o desempenho e o efetivo desempenho (expectativa) (Wyse, 2018).

Esta teoria explica que alguns indivíduos, nas empresas, poderão fazer o mínimo possível do seu trabalho quando não se sentirem motivados e, deste modo, não se esforçam nem se empenham no seu trabalho (Ferreira et al., 2006). Para que os indivíduos se sintam motivados, esta teoria foca três relações: relação esforço-desempenho, desempenho-recompensa e desempenho-metas (Scianni, 2005).

#### **2.2.1.4. Teoria da Definição de Objetivos**

A teoria da definição de objetivos foi desenvolvida por Locke e Latham (1979) e afirma que a motivação e o desempenho são maiores quando os indivíduos estabelecem objetivos específicos, quando os objetivos são difíceis, mas aceites e quando há um *feedback* sobre o desempenho (Armstrong, 2010).

Erez e Zidon (1984) salientaram a necessidade de aceitação e comprometimento com os objetivos, pois descobriram que se os objetivos foram acordados e difíceis de atingir levam a um maior desempenho ao contrário dos objetivos fáceis.

Locke, Smith, Erez, Chah e Shaffer (1994) apontam que, os objetivos informam os indivíduos para atingir níveis particulares de desempenho, a fim de que eles direcionem e avaliem as suas ações, enquanto o *feedback* de desempenho permite ao indivíduo investigar quão bem ele ou ela tem feito em relação à meta para que possam ser feitos ajustes nas estratégias de esforço, direção ou tarefa.

#### **2.2.1.5. Teoria da Equidade**

A Teoria da Equidade de Adams (1965) tem por base a satisfação do indivíduo de acordo com a sua perceção de justiça dentro da empresa, ou seja, o indivíduo produz determinados coeficientes com base na comparação de *inputs* (fatores de desempenho) e *outputs* (benefícios) de todos os intervenientes do processo motivacional. Conforme o resultado dessa comparação, o indivíduo gera um sentimento de equidade, de iniquidade por defeito e de iniquidade por excesso. Na prática, as pessoas ficarão mais motivadas se forem tratadas de forma equitativa e desmotivadas se forem tratadas de forma desigual (Armstrong, 2010).

Esta teoria explica que quando o indivíduo tem a perceção de iniquidade, esse sentimento tende a gerar tensão e para conseguir geri-la, adota uma das seguintes alternativas: regular os seus *inputs* (por exemplo, dedicando-se menos à sua atividade) ou alterar os *outputs* (por exemplo, tentar obter da empresa equipamento informático atualizado). Contudo, o indivíduo poderá gerir positivamente esse sentimento de tensão modificando as suas autoperceções, tentando melhorar o seu desempenho, e as suas heteroperceções, percebendo que o outro indivíduo afinal é mais empenhado do que este teria percebido.

Na prática esta teoria, segundo Armstrong (2009), preocupa-se com o facto de como as pessoas estão a ser tratadas em comparação com os outros.

### 2.2.2. Motivação e Sistemas de Recompensa

O aspeto motivacional das recompensas é estudado por vários autores. Na administração científica, delineada por Taylor, defendia-se que o dinheiro era o principal incentivo à motivação. Para ele, a maioria dos trabalhadores escolhia o emprego com base na remuneração e não no tipo de trabalho, ou seja, as pessoas eram influenciadas exclusivamente por recompensas materiais.

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

Posteriormente, o psicólogo Fredrick Herzberg na sua teoria dos dois fatores, categoriza o salário como fator higiênico. Tradicionalmente, esses fatores eram utilizados na motivação dos trabalhadores. Para aumentar a produtividade deles era necessário recorrer, dentre outros instrumentos, a oferta de prémios e os incentivos salariais.

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

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

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

Rynes et al. (2004) consideraram que quando se analisa o comportamento das pessoas em contexto de trabalho, torna-se claro que a introdução de incentivos monetários

individuais constitui o método mais eficaz para aumentar o desempenho, tornando-se notório o poder motivador do dinheiro. Além disso, os autores consideraram que os seus efeitos são duplamente mais eficazes do que os de técnicas como a definição de objetivos ou o enriquecimento do trabalho.

No entanto, são diversos os estudos (Deci, 1972; Deci, et al., 1999; Gagné e Deci, 2005) que têm verificado que apesar das recompensas financeiras, em geral, melhorarem a motivação extrínseca, estas têm-se, ao mesmo tempo, mostrado prejudiciais à motivação intrínseca. Para Camara (2016), a atribuição de uma recompensa financeira cria no seu destinatário a ideia de que, se tem de ser subornado para fazer algo, então trata-se de uma coisa que, à partida, ele não quereria fazer. As recompensas financeiras enviam ao trabalhador informação acerca do que fez, mas, também, tentam controlar o seu comportamento futuro, o que, segundo Deci (1972), resulta numa perda de interesse. Para o autor, as recompensas financeiras diminuem a motivação intrínseca, pois, quanto mais o indivíduo se sentir controlado, mais tenderá a perder o interesse pelo que faz.

Bénabou e Tirole (2003) explicam que, quando a atribuição de uma recompensa é desencadeada pela execução de uma tarefa, os trabalhadores irão esperar e exigir uma nova recompensa de cada vez que realizem a mesma tarefa, pelo que, defendem, que as recompensas financeiras são reforços positivos fracos no curto prazo e reforços negativos no longo prazo, devendo ser atribuídas de forma moderada.

Há ainda quem defenda que, mais do que as recompensas financeiras, as recompensas não financeiras extrínsecas influenciam positivamente a motivação intrínseca (Deci et al., 1999; Morrell, 2011). Por serem inesperadas, mas sobretudo por se associarem à perceção de competência, recompensas como *feedback* positivo e recompensas verbais, como são os elogios, tendem a promover a motivação intrínseca quando comparadas com a ausência das mesmas (Deci et al., 1999). Segundo os autores, as oportunidades de promoção são, também, exemplo de recompensas não financeiras extrínsecas cujo efeito na motivação intrínseca é mais profundo do que uma recompensa financeira, uma vez que afetam as características inerentes ao trabalho em si. Além de um potencial aumento salarial, uma promoção traduz confiança por parte dos superiores, aumenta o *status* do trabalhador, e traz-lhe novos desafios, aumentando a sua motivação intrínseca.

Vários estudos (Deci et al., 1999; Gagné e Deci, 2005; Camara et al., 2007) sugerem que a motivação intrínseca pode ser mais eficaz do que a motivação extrínseca. Gagné e Deci (2005) defendem que trabalhadores intrinsecamente motivados se esforçam mais por alcançar os objetivos. Pullins (2001), por sua vez, considera que elevados níveis de

motivação intrínseca promovem a criatividade, uma atitude mais descontraída, um menor tom emocional negativo e um reforço das relações, permitindo, assim, mais negociações e soluções em que ambas as partes ganham. Além disso, vários autores (Dysvik e Kuvaas, 2008; Kuvaas, 2006; Morrell, 2011) têm mostrado que a motivação intrínseca é a alavanca da satisfação para com o trabalho, bom desempenho e intenção de permanência.

Comparativamente à relação entre as recompensas não financeiras intrínsecas e a motivação intrínseca, a literatura é bastante clara: a motivação intrínseca é tanto maior quanto maior for o prazer e a satisfação dos trabalhadores para com o seu trabalho. Na ausência de recompensas ou pressões externas, quando um trabalho é bem estruturado e desafiante para os trabalhadores, estes tendem a estar mais entusiasmados e interessados em concluir as suas tarefas com sucesso (Deci, 1972; Kuvaas, 2006).

Torna-se, pois, difícil aferir acerca da influência que as recompensas financeiras exercem sobre a motivação intrínseca. A literatura tem, no entanto, demonstrado que as recompensas não financeiras, quer as extrínsecas, quer as intrínsecas, influenciam positivamente a motivação intrínseca mais do que as recompensas financeiras, tornando, assim, as recompensas não financeiras num importante fator capaz de explicar as razões pelas quais as pessoas permanecem em determinada empresa. Neste sentido, o recurso às recompensas não financeiras torna-se um bom aliado para as empresas aumentarem a motivação intrínseca dos seus trabalhadores, reduzindo os efeitos, por vezes, nocivos das recompensas financeiras (Morrell, 2011).

Mais importante do que saber se o dinheiro motiva, é perceber em que condições é que motiva ou não. Rynes et al. (2004) defendem que o facto de o dinheiro motivar não significa que este seja o único motivador. Fatores como o trabalho com significado, tarefas desafiantes, bom clima organizacional, prestígio e *status* são igualmente importantes. Conscientes de que nem sempre o dinheiro é o principal motivador, os autores consideram que para se compreender o poder motivacional do dinheiro é essencial compreender o modo como ele é afetado pelas diferenças sociais e contingenciais.

As empresas devem valorizar as necessidades individuais de cada trabalhador, contribuindo para o alcance do comportamento organizacional desejado. Portanto, acredita-se que as recompensas podem de certa maneira influenciar a motivação (Robbins, 2002).

### 2.2.3. Síntese do Subcapítulo

Atualmente, a motivação é muito estudada. As empresas têm vindo a perceber que quando o trabalhador está motivado maior é o seu nível de desempenho e, conseqüentemente, maior produtividade para exercer as atividades. A motivação intrínseca vem de dentro da pessoa e a motivação extrínseca vem de fora, isto é, o que a empresa oferece aos trabalhadores, como um bom clima organizacional, benefícios, entre outras.

A motivação condiciona os comportamentos quer internamente quer externamente, para isso existem várias teorias que procuram perceber quais os fatores que estão na origem do comportamento dos indivíduos.

Existem vários fatores que podem influenciar o comportamento dos trabalhadores, nomeadamente: o dinheiro, o reconhecimento, o trabalho com significado, as tarefas desafiantes, o ambiente de trabalho favorável, o prestígio e o *status*, entre outros. Vários estudos consideram que o dinheiro é o fator mais significativo. Rynes et al. (2004), consideram que nem sempre o dinheiro é o principal motivar e que para se compreender o poder motivacional do dinheiro é fundamental perceber o modo como ele é afetado pelas diferenças sociais e contingenciais.

A importância do dinheiro como fator motivador depende da avaliação individual e da relevância das necessidades, bem como da expectativa relacionada à possibilidade de que determinado comportamento levará a mais dinheiro (Handy, 1978).

## 2.3. Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho foi definida de diferentes formas. Segundo Dartey-Baah (2010), a satisfação no trabalho é um conceito psicológico que diz respeito a atitudes e características relacionadas com o trabalho, como remuneração e recompensa, políticas, comportamentos de liderança, estilos de gestão e colegas de trabalho.

A satisfação no trabalho é simplesmente como as pessoas se sentem a respeito do seu trabalho e dos diferentes aspetos do seu trabalho, ou seja, as pessoas sentem-se satisfeitas ou insatisfeitas com os seus empregos (Spector, 2000).

Para Armstrong (2010) a satisfação no trabalho se refere às atitudes e sentimentos que as pessoas têm em relação ao seu trabalho. Isso implica que atitudes positivas e favoráveis em relação ao trabalho indicam satisfação no trabalho, enquanto atitudes negativas e desfavoráveis em relação ao trabalho indicam insatisfação no trabalho.

Rose (2001) considera que a satisfação no trabalho é um conceito bidimensional que consiste em dimensões de satisfação intrínsecas e extrínsecas. As fontes intrínsecas de satisfação dependem das características individuais da pessoa, como a capacidade de usar a iniciativa, as relações com os supervisores ou o trabalho que a pessoa realmente executa, que são facetas simbólicas ou qualitativas do trabalho. Por outro lado, as fontes extrínsecas de satisfação são situacionais e dependem do ambiente, como o salário, a promoção ou a segurança no trabalho.

O nível de satisfação no trabalho é influenciado por fatores motivadores intrínsecos e extrínsecos (Wilson, 2010). O autor declarou como principais fatores as expectativas pessoais, as oportunidades de carreira, a influência no trabalho, as relações sociais com a equipa e o desafio no trabalho.

O interesse dos investigadores e dos gestores das empresas pelo estudo da satisfação deve-se aos seus efeitos sobre o desempenho dos trabalhadores. Por conseguinte, ao longo do tempo, tem-se realizado vários estudos com o intuito de comprovar a relação e o efeito da satisfação com o trabalho sobre a produtividade, o absentismo, a rotatividade, os comportamentos de cidadania organizacional e a satisfação com os clientes (Robbins, 2006).

Em relação à satisfação e produtividade, conclui-se que, possivelmente, os trabalhadores produtivos tendem a ser mais satisfeitos, isto é, a produtividade leva à satisfação e não a satisfação à produtividade (Petty, McGee e Cavender, 1984). Geralmente, quando as pessoas realizam um bom trabalho sentem-se satisfeitas com o seu trabalho. Além de que se a empresa recompensar a produtividade, o melhor desempenho de um trabalhador pode significar o reconhecimento verbal, um aumento de salário ou a probabilidade de uma promoção. Estas recompensas aumentam os níveis de satisfação associados a um bom desempenho e à produtividade (Almeida et al., 2013).

No que concerne à satisfação e absentismo, há estudos que deparam com uma relação moderada negativa e consistente entre satisfação com o trabalho e absentismo (Robbins, 2006). Apesar de fazer sentido, o facto de os trabalhadores insatisfeitos terem maior tendência a faltar ao trabalho, existem outros fatores que têm efeito moderador na relação entre satisfação e absentismo.

Relativamente à satisfação e rotatividade, afirma-se que a satisfação tem uma relação negativa com a rotatividade, contudo, esta correlação é mais forte que a anterior. Existem vários fatores de influência, como as condições do mercado, as expectativas quanto às oportunidades de emprego e o tempo de casa, que são limitadores importantes na decisão

de deixar o emprego (Griffith, Hom e Gaertner, 2000). Os estudos demonstram que o principal elemento da relação entre satisfação e rotatividade é o desempenho do trabalhador, sendo que as empresas, normalmente, fazem esforços para manter os trabalhadores com elevados níveis de desempenho através do aumento de salários, elogios, reconhecimentos ou mais oportunidades de promoção, aumentando assim o seu nível de satisfação, com os trabalhadores com baixos níveis de desempenho acontece o oposto.

No que diz respeito à satisfação e cidadania organizacional é claro que um dos principais elementos da satisfação com o trabalho é o comportamento organizacional, em que trabalhadores satisfeitos estão mais dispostos a ir para além das suas funções regulares, porque querem retribuir as experiências positivas. Na prática, existe uma relação geral entre a satisfação com o trabalho e o comportamento de cidadania organizacional, contudo, quando são considerados elementos como a justiça organizacional a satisfação não parece estar relacionada com o comportamento desta cidadania. A satisfação inclui resultados, tratamentos e procedimentos justos, pelo que, se o trabalhador não considerar justo os procedimentos ou a política de remuneração da empresa onde está inserido, a sua satisfação diminui notavelmente (Robbins, 2006).

Por último, no que se refere à satisfação com o trabalho e à satisfação dos clientes, os estudiosos indicam que trabalhadores satisfeitos aumentam a satisfação e a fidelidade com os clientes (Griffith, 2001). A fidelidade e a retenção dos clientes dependem da qualidade do serviço e trato prestado, se os trabalhadores estão satisfeitos, estes serão mais atentos e alegres nas suas interações com os clientes, promovendo a qualidade do serviço (Almeida et al., 2013).

### **2.3.1. Satisfação e Sistemas de Recompensa**

Segundo Mossbarger e Eddington (2003), apesar das recompensas financeiras terem curta durabilidade na motivação do indivíduo, as empresas tem por hábito utilizar recompensas financeiras para motivar os trabalhadores e evitar que estes fiquem insatisfeitos com a função que desempenham (Deeprise, 1994).

As recompensas não financeiras são recompensas fornecidas e controladas pela empresa, em que os trabalhadores não beneficiem necessariamente de valor monetário, e são usadas para motivar o desempenho dos trabalhadores, aumentando a sua satisfação no trabalho (Chiang e Birtch, 2008).

Quando um trabalhador está satisfeito ele é mais produtivo (Jessen, 2011). Os trabalhadores manifestam a sua satisfação com o trabalho através dos seus sentimentos, podendo estes serem positivos ou negativos (Pool, 1997). Deste modo, a satisfação no trabalho implica uma reação subjetiva e emocional em relação a diferentes aspetos do trabalho, percebida como um estado emocional decorrente da aprovação da própria situação, ligada às características e exigências do próprio trabalho (Jessen, 2011).

As principais causas da satisfação no trabalho são: o salário, o trabalho em si mesmo, as perspectivas de carreira, o estilo de chefia, os colegas e as condições físicas. Estas causas podem ser agrupadas em recompensas intrínsecas (trabalho em si mesmo, perspectiva de carreira, estilo de chefia, colegas de trabalho, condições físicas) e extrínsecas (salário). O salário, anteriormente considerado por Herzberg como um fator higiénico, é considerado um dos principais fatores de satisfação no trabalho, dado que é um dos principais meios que o trabalhador possui para conseguir satisfazer as suas necessidades. O trabalho em si mesmo é outra das causas da satisfação, e este por si só deve satisfazer o trabalhador, embora aliado ao trabalho deve surgir a autonomia e o *feedback*, elementos que quando presentes também causam satisfação. As perspectivas de carreira são, também, uma fonte de satisfação, na medida que associadas a estas surgem aumentos de remuneração e estatuto. Desta forma, é importante que a empresa apresente um plano de desenvolvimento de modo a fomentar a satisfação dos trabalhadores. O superior hierárquico deve assumir um estilo de liderança participativo. É pertinente que seja visto pelo trabalhador como um exemplo a seguir na empresa. Quando tal não se verifica poderá significar que o trabalhador não está de acordo com as atitudes da sua chefia e, conseqüentemente, o trabalhador não se irá sentir da melhor forma para desenvolver o seu trabalho. No mesmo sentido, é importante que ocorra uma boa relação entre colegas, porque por de trás de um bom desempenho das tarefas tem de existir um bom ambiente organizacional. Por último, as condições físicas de trabalho vão ao encontro dos mesmos pressupostos do ponto anterior, em que se torna fundamental ter condições de trabalho para ocorrer um bom desempenho (Camara et al., 2013).

Cunha et al. (2010) consideram que a satisfação de um trabalhador está relacionada com o sistema de recompensas da empresa em que trabalham. Deste modo, quanto mais satisfeito o trabalhador estiver com a recompensa, conseqüentemente, maior será o seu desempenho, revelando mais esforço. Trabalhadores que gozam, por exemplo, de programas de interação social, ou mesmo, quando veem que o seu salário é adequado à função exercida, denotam uma maior satisfação, o que leva a um maior compromisso. De

acordo com Vroom (1997), a conquista da satisfação de um trabalhador através da adoção do sistema de recompensas não é de todo uma tarefa fácil. Para o autor, existem quatro fatores essenciais que a empresa deve aprender a gerir, são eles: a expectativa quanto à quantia recebida, na medida em que os sentimentos de satisfação ou insatisfação surgem no indivíduo quando este compara o seu desempenho, esforço, dedicação e habilidades profissionais com o conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas que recebe em contrapartida do respetivo *input* que dá; a comparação a outros profissionais que estejam em cargos ou em empresas semelhantes, assim, é fundamental o gestor ser capaz de comunicar honestamente sobre a avaliação que detém do trabalhador, de forma a permitir que este tenha uma visão realista do seu desempenho e, conseqüentemente, diminuir a possibilidade de insatisfação com a remuneração auferida; a interpretação incorreta do trabalhador em relação às recompensas e desempenhos de colegas, sendo que essa interpretação equivocada pode ser causa de insatisfação. Para combater estes equívocos as empresas devem disponibilizar informações precisas sobre a remuneração e desempenho dos outros e, por último, a atribuição de um conjunto de recompensas, e não de uma única recompensa, por forma a aumentar a satisfação do trabalhador. As pesquisas apontam que recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas são cruciais e não podem ser substituídas diretamente uma pela outra. Com efeito, trabalhadores bem remunerados ficam insatisfeitos se as tarefas que desempenham forem repetitivas e fatigantes (falta de recompensas intrínsecas), da mesma forma que trabalhadores mal remunerados, que realizam um trabalho desafiante e criativo, podem ficar insatisfeitos com a falta de recompensas extrínsecas.

### **2.3.2. Síntese do subcapítulo**

O conceito de satisfação no trabalho é abordado segundo diferentes perspetivas. No que concerne à sua definição os autores não são consensuais: para alguns a satisfação no trabalho é considerada um estado emocional ou sentimentos em relação ao trabalho (Spector, 2000 e Armstrong, 2010). Por seu turno, Dartey-Baah (2010) e Rose (2001) definem a satisfação como uma atitude relativa ao trabalho desenvolvido.

Existem fatores motivadores extrínsecos e intrínsecos que podem influenciar o nível de satisfação dos trabalhadores, eles são: as expectativas pessoais, as oportunidades de carreira, a influência no trabalho, as relações sociais com a equipa e o desafio no trabalho (Wilson, 2010)

Os vários estudos realizados sobre a satisfação no trabalho têm como principal objetivo fundamentar a relação e o efeito da satisfação com o trabalho sobre a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade, os comportamentos de cidadania organizacional e a satisfação com os clientes (Robbins, 2006).

A satisfação dos trabalhadores está relacionada com o sistema de recompensas da empresa em que estão inseridos. Quanto maior o nível de satisfação dos trabalhadores com a recompensa, maior é o seu desempenho/esforço (Cunha et al., 2010).

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

Este capítulo descreve a metodologia a adotar neste estudo, de modo a alcançar os objetivos inicialmente propostos. Neste sentido, pretende-se abordar a problemática, os objetivos, o tipo de pesquisa, as técnicas utilizadas, os instrumentos de recolha de dados e o procedimento estatístico dos dados.

### **3.1. Problemática, Objetivos e Tipo de Pesquisa**

Com a crescente competitividade entre as empresas e a importância da motivação e satisfação dos trabalhadores para o sucesso das empresas, o principal objetivo deste estudo, tal como já foi referido, é identificar o sistema de recompensas que mais influencia a motivação e satisfação dos trabalhadores.

Os objetivos específicos passam por: determinar a influência das recompensas na motivação e na satisfação dos trabalhadores; determinar o impacto das variáveis demográficas (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, setor, antiguidade e vínculo profissional) sobre a motivação e a satisfação dos trabalhadores e identificar os fatores que contribuem para a motivação e satisfação no mercado de trabalho.

Este estudo tem por base uma investigação empírica de natureza quantitativa. De um modo geral, a investigação empírica visa validar conhecimentos já adquiridos e produzir novos que, de forma direta ou indireta, influenciarão a prática (Burns e Grove, 2001). Hill e Hill (2009) defende que a investigação empírica tem como objetivo chegar a uma possível teoria ou informações através dos dados. Em relação à natureza quantitativa, esta visa generalizar populações através dos resultados obtidos com as amostras (Fortin et al., 2009). Em investigação quantitativa, trata-se de “um processo sistemático de recolha de dados observáveis e qualificáveis e é baseada na observação de factos objetivos que existe independentemente do investigador” (Freixo, 2009:144)

### **3.2. Técnicas, Instrumentos de Recolha e Tratamento Estatístico dos Dados**

A técnica utilizada neste estudo foi o inquérito, sendo o instrumento o questionário. Segundo Norwood (2000), o questionário é um mecanismo de recolha de dados, composto por um conjunto de questões que requer respostas escritas dos participantes. Tem como objetivo recolher informação sobre acontecimentos ou situações, sobre atitudes, crenças, conhecimentos, sentimentos e opiniões.

Os questionários podem conter questões fechadas e abertas, sendo apresentadas numa ordem lógica e os enviesamentos são quase impossíveis (Fortin et al., 2009)

Para este estudo o questionário foi produzido tendo por base a revisão da literatura apresentada no capítulo anterior, suportada por diversos estudos sobre recompensas, motivação e satisfação dos trabalhadores. Foi elaborado numa página online, através da ferramenta *Google Forms* e é composto por duas partes. A primeira parte diz respeito aos dados sociodemográficos dos participantes que contém algumas questões de carácter informativo como sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, setor em que exerce a sua atividade profissional, antiguidade na sua profissão e vínculo profissional. A segunda parte refere-se às recompensas, motivação e satisfação dos trabalhadores, sendo constituído pelas seguintes questões: “Concorda que as recompensas exercem um efeito significativo na motivação e na satisfação dos trabalhadores?”; “Na sua opinião, qual o principal objetivo dos sistemas de recompensa? Indique duas opções.”; “. Que tipo de recompensa considera ser mais eficaz para manter ou aumentar a motivação e a satisfação do trabalhador. Indique apenas uma das seguintes opções.”; “Especificando as recompensas monetárias e não monetárias, indique uma de cada categoria que considera mais eficaz para manter ou aumentar a motivação e a satisfação do trabalhador.”; “Identifique de 1 a 5 o nível de importância que considera que os sistemas de recompensa contribuem para a motivação e satisfação dos trabalhadores (assinale com um círculo o número correspondente à sua escolha)” e “Acredita que tanto a motivação como a satisfação dos trabalhadores têm influência nos resultados da empresa/organização, nomeadamente na produtividade ou lucros?”.

Os dados recolhidos foram tratados e analisados com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 27, aplicando um conjunto de técnicas para a análise das variáveis de forma a avaliar os resultados obtidos.

## **CAPÍTULO IV – RESULTADOS**

Neste capítulo pretende-se analisar os resultados obtidos através da utilização dos testes estatísticos, especificamente através da regressão ordinal e da regressão binária, com o intuito de verificar qual a influência das recompensas monetárias e das recompensas não monetárias na motivação e satisfação dos trabalhadores.

### **3.1. Análise Descritiva**

Este estudo obteve uma amostra de 333 inquiridos, no entanto, foram contabilizados 317, uma vez que o estudo se refere apenas a indivíduos que estão inseridos no mercado de trabalho.

Tendo em conta a Tabela 1, verifica-se que 27,8% são do sexo masculino e 72,2% são do sexo feminino. Foram consideradas cinco faixas etárias, nomeadamente: 18-24; 25-31; 32-38; 39-45 e mais de 45 anos, sendo a faixa etária com maior número de inquiridos a dos 25-31, o que demonstra que a amostra é maioritariamente jovem. Constatou-se que 59% dos inquiridos são solteiros, 29,3% são casados e 11,7% têm outros estados civis. Relativamente às habilitações literárias, 18,6% têm o ensino básico, 24,3% o ensino secundário e 57,1% o ensino superior. Quanto ao setor da profissão, 50,8% dos inquiridos estão no setor público e 49,2% estão no setor privado. No que diz respeito à antiguidade na empresa, 56,5% responderam até 5 anos, 10,7% de 5 anos a 10 anos e 32,8% superior a 10 anos. Em termos de vínculo profissional, 29% dos inquiridos encontram-se a contrato de trabalho a termo certo, 30,6% a contrato de trabalho a termo incerto, 17,4% em estágio e 23% possuem outros vínculos profissionais.

Tabela 1 – Descrição da amostra

Variável		Frequência absoluta	Frequência relativa
Sexo	Masculino	88	27,8%
	Feminino	229	72,2%
Faixa etária	18-24	57	18,0%
	25-31	133	42,0%
	32-38	54	17,0%
	39-45	36	11,4%
	>45	37	11,7%
	Estado civil	Solteiro	187
	Casado	93	29,3%
	Outro	37	11,7%
Habilitações literárias	Básico	59	18,6%
	Secundário	77	24,3%
	Ensino superior	181	57,1%
Setor que exerce a profissão	Público	161	50,8%
	Privado	156	49,2%
Antiguidade na profissão	Até 5 anos	179	56,5%
	5 anos a 10 anos	34	10,7%
	> 10 anos	104	32,8%
Vínculo Profissional	Contrato de trabalho a termo certo	92	29,0%
	Contrato de trabalho a termo incerto	97	30,6%
	Estágio	55	17,4%
	Outro	73	23,0%

Relativamente à Q1 – “Concorda que as recompensas exercem um efeito significativo na motivação e na satisfação dos trabalhadores?”, verifica-se na Tabela 2 que 52,7% dos inquiridos concordam totalmente que as recompensas exercem um efeito significativo na motivação e satisfação, 1,6% discordam totalmente. Além disso, observa-se que 5,7% dos inquiridos não discorda nem concorda, ou seja, consideram que as recompensas são indiferentes na motivação e satisfação.

Tabela 2 - As recompensas exercem um efeito significativo na motivação e na satisfação dos trabalhadores

Concorda que as recompensas exercem efeito significativo na motivação e satisfação	Frequência absoluta	Frequência relativa
Discordo totalmente	5	1,6%
Discordo	9	2,8%
Nem concordo nem discordo	18	5,7%
Concordo	118	37,2%
Concordo totalmente	167	52,7%

No que diz respeito à Q2 – “Na sua opinião, qual o principal objetivo dos sistemas de recompensa?”, conforme se pode observar na Tabela 3, 66,9% dos inquiridos consideraram o principal objetivo “Motivar e satisfazer os trabalhadores” e, logo de seguida, com 66,2% “Aumentar o desempenho e produtividade dos trabalhadores”.

Tabela 3 – Qual o principal objetivo dos sistemas de recompensa

Objetivo dos sistemas de recompensa		Frequência absoluta	Frequência relativa
Garantir a retenção dos trabalhadores	Não	144	45,4%
	Sim	173	54,6%
Aumentar o desempenho e a produtividade dos trabalhadores	Não	107	33,8%
	Sim	210	66,2%
Motivar e satisfazer os trabalhadores	Não	105	33,1%
	Sim	212	66,9%
Atrair novos trabalhadores	Não	308	97,2%
	Sim	9	2,8%
Recompensar a antiguidade	Não	301	95,0%
	Sim	16	5,0%
Assegurar a equidade interna	Não	304	95,9%
	Sim	13	4,1%

Na Q3 – “Que tipo de recompensa considera ser mais eficaz para manter ou aumentar a motivação e a satisfação do trabalhador?”, 84,9% dos inquiridos consideram que as recompensas monetárias são as mais eficazes e 15,1% consideram que as recompensas não monetárias são as mais eficazes. Sendo assim, as recompensas monetárias são consideradas pela maior parte dos inquiridos as mais úteis na motivação e satisfação.

Tabela 4 – Que tipo de recompensa é mais eficaz para manter ou aumentar a motivação e satisfação dos trabalhadores

Recompensa mais eficaz para manter ou aumentar a motivação e satisfação dos trabalhadores	Frequência absoluta	Frequência relativa
Recompensas monetárias	269	84,9%
Recompensas não monetárias	48	15,1%

De seguida na Q4 – “Especificando as recompensas monetárias e não monetárias, indique uma de cada categoria que considera mais eficaz para manter ou aumentar a motivação e a satisfação do trabalhador.”, no que toca às recompensas monetárias, a recompensa com maior número de respostas foi “Prémios de desempenho”, representando 33,8% dos inquiridos e logo de seguida com 29,7% o “Aumento anual do salário” e as recompensas com menor número de respostas foram: “Viatura da empresa” e “Complemento do subsídio de doença”, apresentando apenas 0,3% dos inquiridos.

No que se refere à recompensa não monetária mais eficaz para manter ou aumentar a motivação e satisfação, 20,5% dos inquiridos responderam “Reconhecimento”, sendo a recompensa não monetária com menor número de respostas o “Sistema de avaliação de desempenho” com 0,9%.

Tabela 5 – Recompensa monetária e não monetária que consideram mais eficaz para manter ou aumentar a motivação e satisfação dos trabalhadores

Recompensa monetária e não monetária mais eficaz para manter ou aumentar a motivação e satisfação	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>Recompensas Monetárias</b>		
Salário base	36	11,4%
Aumento anual do salário	94	29,7%
Prêmios de desempenho	107	33,8%
Prêmios de antiguidade	3	0,9%
Pagamento de horas extras	47	14,8%
Subsídio de alimentação	3	0,9%
Complemento do subsídio de doença	1	0,3%
Seguro de saúde individual/familiar	8	2,5%
Seguro de vida	7	2,2%
Plano de pensões	2	0,6%
Viatura da empresa	1	0,3%
Viagens	5	1,6%
Descontos em creches, jardins de infância	3	0,9%
<b>Recompensas não monetárias</b>		
Flexibilidade no horário	41	12,9%
Dias de férias extras	41	12,9%
Programas de formação	9	2,8%
Reconhecimento	65	20,5%
Estabilidade no emprego	43	13,6%
Progressão na carreira	60	18,9%
Espírito de equipa	6	1,9%
Ambiente de trabalho favorável	15	4,7%
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	17	5,4%
Autonomia e Responsabilidade	4	1,3%
Sistema de avaliação de desempenho	3	0,9%
Satisfação com o ambiente de trabalho	13	4,1%

Em relação à Q5 – “Identifique de 1 a 5 o nível de importância que considera que os sistemas de recompensa contribuem para a motivação e satisfação dos trabalhadores” conforme se encontra na Tabela 6, 64% dos inquiridos consideram que os sistemas de recompensa são muito importantes na motivação e satisfação, 29,7% consideram ser importante, 4,7% consideram nem pouco importante nem muito importante, 0,9% pouco importante e 0,6% muito pouco importante. Conclui-se que a maior parte das pessoas consideram que os sistemas de recompensa são muito importantes ou importantes na motivação e satisfação.

Tabela 6 - Nível de importância que consideram que os sistemas de recompensa contribuem para a motivação e satisfação os trabalhadores

Importância dos sistemas de recompensa na motivação e satisfação	Frequência absoluta	Frequência relativa
Muito pouco importante	2	0,6%
Pouco importante	3	0,9%
Nem pouco importante nem muito importante	15	4,7%
Importante	94	29,7%
Muito importante	203	64,0%

Por último, na Q6 – “Acredita que tanto a motivação como a satisfação dos trabalhadores têm influência nos resultados da empresa/organização, nomeadamente na produtividade ou lucros?”, 99,1% dos inquiridos creem que o nível de motivação e satisfação dos trabalhadores tem efeito nos resultados da empresa, sendo apenas 0,9% dos inquiridos que apresentam opinião contrária.

Tabela 7 – Influência da motivação e satisfação dos trabalhadores nos resultados da empresa, nomeadamente na produtividade ou lucros

Influência da motivação e satisfação nos resultados da empresa	Frequência absoluta	Frequência relativa
Não	3	0,9%
Sim	314	99,1%

#### 4.2. Análise de Regressão

Nesta fase do estudo, para analisar a opinião dos inquiridos relativamente à Q1 – “Concorda que as recompensas exercem um efeito significativo na motivação e satisfação dos trabalhadores?”, aplicou-se a regressão ordinal.

Tabela 8 – Resultados estimados relativos à Q1

	Estimativa	Desvio Padrão
Masculino	0,635	0,273***
Feminino	0 <sup>a</sup>	.
18-24	0,727	0,600
25-31	0,443	0,526
32-38	-0,025	0,469
39-45	0,183	0,487
>45	0 <sup>a</sup>	.
Solteiro	0,181	0,397
Casado	0,581	0,401
Outro	0 <sup>a</sup>	.
Básico	-1,172	0,320*
Secundário	-0,429	0,297
Ensino superior	0 <sup>a</sup>	.
Contrato de trabalho a termo certo	-0,240	0,311
Contrato de trabalho a termo incerto	0,133	0,322
Estágio	-0,001	0,419
Outro	0 <sup>a</sup>	.
Público	-0,576	0,236**
Privado	0 <sup>a</sup>	.
Até 5 anos	-0,029	0,352
5 anos a 10 anos	0,146	0,464
>10 anos	0 <sup>a</sup>	.
$\mu_1$	-4,223	
$\mu_2$	-3,163	
$\mu_3$	-2,247	
$\mu_4$	0,023	
Log-L	543,634	
Número de observações	317	

\*\*\* Significância a 10% \*\* Significância a 5% \* Significância a 1%

a. Este parâmetro é definido para zero porque é redundante.

Verifica-se que os indivíduos do sexo masculino têm uma maior probabilidade de responderem que concordam totalmente que as recompensas exercem um efeito significativo na motivação e satisfação dos trabalhadores e uma menor probabilidade de responderem que discordam totalmente, quando comparado com os indivíduos do sexo feminino. De igual modo, os indivíduos com escolaridade ao nível do ensino básico têm uma menor probabilidade de responderem que concordam totalmente e uma maior probabilidade de responderem que discordam totalmente, quando comparados com os que possuem o ensino secundário e o ensino superior. Os indivíduos que trabalham no setor público têm uma menor probabilidade de responderem que concordam totalmente e uma maior probabilidade de responderem que discordam totalmente, comparados com os indivíduos que trabalham no setor privado.

Posteriormente, de forma a analisar a opinião dos inquiridos em relação à Q2 – “Na sua opinião, qual o principal objetivo dos sistemas de recompensa?”, aplicou-se a regressão binária, dado que os inquiridos podiam escolher duas opções entre as colocadas, o que dá uma multiplicidade de combinações tornando o logit multinomial impraticável.

Tabela 9 – Resultados estimados relativos à Q2

	Garantir a retenção dos trabalhadores		Aumentar o desempenho e a produtividade dos trabalhadores		Motivar e satisfazer os trabalhadores	
	Estimativa	Desvio Padrão	Estimativa	Desvio Padrão	Estimativa	Desvio Padrão
Constante	-0,022	0,633	-0,075	0,648	1,204	0,637
Masculino	-0,615	0,291**	0,966	0,324*	-0,060	0,287
Feminino	b		b		b	
18-24	-0,224	0,661	0,755	0,678	0,487	0,665
25-31	0,234	0,588	0,289	0,597	0,400	0,585
32-38	0,431	0,529	0,469	0,532	-0,340	0,519
39-45	0,499	0,549	-0,087	0,553	0,024	0,539
>45	b		b		b	
Solteiro	0,154	0,455	-0,390	0,464	-0,159	0,439
Casado	-0,968	0,461**	0,458	0,466	0,483	0,444
Outro	b		b		b	
Básico	2,026	0,414*	-1,466	0,359*	-0,629	0,344***
Secundário	0,581	0,314***	-0,871	0,331*	-0,069	0,326
Ensino Superior	b		b		b	
Contrato a termo certo	0,251	0,351	0,363	0,354	-0,525	0,346
Contrato a termo incerto	0,272	0,352	0,314	0,363	-0,302	0,358
Estágio	0,357	0,443	-0,312	0,463	0,076	0,480
Outro	b		b		b	
Público	0,197	0,254	0,448	0,265***	-0,406	0,260
Privado	b		b		b	
Até 5 anos	-0,682	0,403***	0,676	0,406***	-0,136	0,386***
5 anos a 10 anos	-0,132	0,514	0,679	0,533	-0,446	0,494
>10 anos	b		b		b	
Log-L	393,499 <sup>a</sup>		367,010 <sup>a</sup>		385,661 <sup>a</sup>	
Número de observações	317		317		317	

\*\*\* Significância a 10% \*\* Significância a 5% \* Significância a 1%

<sup>a</sup> Estimação finalizada no número de iteração 4 porque as estimativas de parâmetro mudaram foram alteradas para menos de 0,001.

b. Categoria base.

Tabela 9 – Continuação

	Atrair novos trabalhadores		Recompensar a antiguidade		Assegurar a equidade interna	
	Estimativa	Desvio Padrão	Estimativa	Desvio Padrão	Estimativa	Desvio Padrão
Constante	-1,486	1,565	-4,486	1,548	-1,608	1,272
Masculino	-1,867	1,182	-0,840	0,695	1,079	0,664
Feminino	b		b		b	
18-24	-3,731	1,994***	0,289	1,328	-2,043	1,679
25-31	-3,064	1,746***	-0,024	1,211	-1,745	1,323
32-38	-2,564	1,706	0,493	1,037	0,955	1,106
39-45	-1,787	1,561	0,700	1,119	-1,714	1,314
>45	b		b		b	
Solteiro	1,375	1,306	0,862	1,243	-0,349	1,015
Casado	-0,537	1,373	1,038	1,162	-0,498	1,036
Outro	b		b		b	
Básico	0,556	0,968	1,608	0,780**	-0,894	0,891
Secundário	0,584	0,842	1,593	0,709**	-0,584	0,788
Ensino Superior	b		b		b	
Contrato a termo certo	-0,468	0,892	-0,092	0,719	0,102	0,766
Contrato a termo incerto	-1,047	0,986	-0,466	0,833	-0,244	0,844
Estágio	-0,877	1,335	1,199	0,933	-17,970	5323,864
Outro	b		b		b	
Público	-0,594	0,724	-0,058	0,549	-0,748	0,683
Privado	b		b		b	
Até 5 anos	0,757	1,343	-0,476	0,774	0,980	0,964
5 anos a 10 anos	1,076	1,583	-0,565	1,193	-17,254	6661,629
>10 anos	b		b		b	
Log-L	73,447 <sup>a</sup>		115,006 <sup>a</sup>		90,341 <sup>a</sup>	
Número de observações	317		317		317	

\*\*\* Significância a 10% \*\* Significância a 5% \* Significância a 1%

<sup>a</sup> Estimativa finalizada no número de iteração 4 porque as estimativas de parâmetro mudaram foram alteradas para menos de 0,001.

b. Categoria base.

De acordo com a Tabela 9, na coluna da opção “Garantir a retenção dos trabalhadores” verifica-se que os indivíduos do sexo masculino têm uma menor probabilidade de considerar esta opção como o principal objetivo dos sistemas de recompensa, quando comparados com os indivíduos do sexo feminino. Da mesma forma, os indivíduos casados têm uma menor probabilidade de concordarem com esta opção, quando comparados com os indivíduos que possuem outros estados civis. Os indivíduos com escolaridade ao nível do ensino básico e do ensino secundário têm uma maior probabilidade de concordarem com esta opção, quando comparados com os indivíduos com escolaridade ao nível do ensino superior. Ainda, os indivíduos que trabalham até 5

anos têm uma maior probabilidade de concordarem com esta opção, comparados com os indivíduos que trabalham há mais de 5 anos.

Na coluna da opção “Aumentar o desempenho e a produtividade dos trabalhadores”, os indivíduos do sexo masculino têm uma maior probabilidade de concordarem com esta opção, quando comparados com os indivíduos do sexo feminino. De igual modo, os indivíduos que trabalham no setor público têm uma maior probabilidade de concordarem com esta opção, quando comparados com os indivíduos que trabalham no setor privado. Os indivíduos que trabalham até 5 anos têm uma maior probabilidade de concordarem com esta opção, comparados com os indivíduos que trabalham há mais de 5 anos. Os indivíduos com escolaridade ao nível do ensino básico e do ensino secundário têm uma menor probabilidade de concordarem com esta opção, quando comparados com os indivíduos com escolaridade do ensino superior.

Na coluna da opção “Motivar e satisfazer os trabalhadores”, observa-se que os indivíduos com escolaridade ao nível do ensino básico têm uma menor probabilidade de concordarem com esta opção e uma maior probabilidade de discordarem com esta opção, quando comparados com os indivíduos com escolaridade ao nível do ensino secundário e ao nível do ensino superior. Os indivíduos que trabalham até 5 anos têm menor probabilidade de concordarem com esta opção e uma maior probabilidade de discordarem com esta opção, comparados com os indivíduos que trabalham há mais de 5 anos.

Na coluna da opção “Atrair novos trabalhadores”, certifica-se que os indivíduos que estão na faixa etária 18-24 e na faixa etária 25-31 têm menor probabilidade de concordarem com esta opção, quando comparados com indivíduos que estão nas seguintes faixas etárias: 32-38, 39-45 e >45.

Na coluna da opção “Recompensar a antiguidade”, constata-se que os indivíduos com escolaridade ao nível do ensino básico e ao nível do ensino secundário têm maior probabilidade de concordarem com esta opção, quando comparados com os indivíduos com escolaridade ao nível do ensino superior.

Por último, na coluna da opção “Assegurar a equidade”, constata-se que nenhuma das variáveis explicativas possui poder explicativo.

De seguida, também se aplicou a regressão binária à Q3 – “Que tipo de recompensa considera ser mais eficaz para manter ou aumentar a motivação e a satisfação do trabalhador.”, uma vez que a resposta a qualquer uma das questões é binária, isto é, os inquiridos apenas têm duas opções de escolha.

Tabela 10 – Resultados estimados relativos à Q3

	Estimativa	Desvio Padrão
Masculino	-0,434	0,428
Feminino	b	
18-24	-1,124	0,895
25-31	-1,733	0,833**
32-38	-1,123	0,713
39-45	-1,691	0,832**
>45	b	
Solteiro	0,777	0,680
Casado	-0,159	0,685
Outro	b	
Básico	-0,950	0,561***
Secundário	-0,747	0,478
Ensino Superior	b	
Contrato de trabalho a termo certo	-1,489	0,543*
Contrato de trabalho a termo incerto	-0,822	0,462***
Estágio	-0,028	0,549
Outro	b	
Público	-0,215	0,342
Privado	b	
Até 5 anos	-0,187	0,597
5 anos a 10 anos	0,430	0,729
>10 anos		
Constante	0,239	0,857
Log-L	241,793 <sup>a</sup>	
Número de observações	317	

\*\*\* Significância a 10% \*\* Significância a 5% \* Significância a 1%

<sup>a</sup> Estimativa finalizada no número de iteração 6 porque as estimativas de parâmetro mudaram foram alteradas para menos de 0,001.

b. Categoria base

Segundo a Tabela 10, os indivíduos que estão na faixa etária 25-31 e na faixa etária 39-45 têm uma menor probabilidade de considerar as recompensas não monetárias mais eficazes para manter ou aumentar a motivação e satisfação, quando comparados com os indivíduos que estão nas seguintes faixas etárias: 18-24, 32-38 e >45. Os indivíduos com escolaridade ao nível do ensino básico têm menor probabilidade de achar que as recompensas não monetárias são mais eficazes para manter ou aumentar a motivação e satisfação, quando comparados com os indivíduos com escolaridade ao nível do ensino secundário e ao nível do ensino superior. Os indivíduos que estão em contrato de trabalho a termo certo e a termo incerto têm menor probabilidade de acreditar que as recompensas não monetárias são mais eficazes para manter ou aumentar a motivação e satisfação, quando comparados com os indivíduos que se encontram em estágio e outros vínculos profissionais.

Depois chegou-se à Q4 – “Identifique de 1 a 5 o nível de importância que considera que os sistemas de recompensa contribuem para a motivação e satisfação dos trabalhadores.”, na qual aplicou-se a regressão ordinal.

Tabela 11 – Resultados estimados relativos à Q5

	Estimativa	Desvio Padrão
Masculino	-0,211	0,272
Feminino	0 <sup>a</sup>	.
18-24	0,970	0,623
25-31	0,938	0,552***
32-38	0,287	0,485
39-45	0,560	0,511
>45	0 <sup>a</sup>	.
Solteiro	-0,334	0,437
Casado	0,312	0,436
Outro	0 <sup>a</sup>	.
Básico	-0,273	0,335
Secundário	-0,115	0,311
Ensino superior	0 <sup>a</sup>	.
Contrato de trabalho a termo certo	0,095	0,334
Contrato de trabalho a termo incerto	0,047	0,341
Estágio	-0,605	0,434
Outro	0 <sup>a</sup>	.
Público	0,165	0,246
Privado	0 <sup>a</sup>	.
Até 5 anos	0,229	0,373
5 anos a 10 anos	-0,029	0,485
>10 anos	0 <sup>a</sup>	.
$\mu_1$	-4,552	
$\mu_2$	-3,626	
$\mu_3$	-2,186	
$\mu_4$	-0,019	
Log-L	438,395	
Número de observações	317	

\*\*\* Significância a 10% \*\* Significância a 5% \* Significância a 1%

<sup>a</sup> Este parâmetro é definido para zero porque é redundante.

Constatou-se que os indivíduos que estão na faixa etária dos 25-31 têm maior probabilidade de concordarem que os sistemas de recompensa contribuem para a motivação e satisfação dos trabalhadores, quando comparados com os indivíduos que estão nas seguintes faixas etárias: 18-24, 32-38, 39-45 e >45.

Por fim, na Q6 – “Acredita que tanto a motivação como a satisfação dos trabalhadores têm influência nos resultados da empresa/organização, nomeadamente na produtividade

ou lucros?”, aplicou-se a regressão binária, porque a resposta à questão é uma resposta binária, ou seja, os inquiridos só podem responder “Sim” ou “Não”.

Tabela 12 – Resultados estimados relativos à Q6

	Estimativa	Desvio Padrão
Masculino	1,034	1,658
Feminino	b	
18-24	1,014	6394,902
25-31	19,033	6624,172
32-38	18,458	5543,597
39-45	17,978	5216,683
>45	b	
Solteiro	-13,606	6786,398
Casado	-19,374	4496,949
Outro	b	
Básico	17,586	3821,134
Secundário	-0,362	1,536
Ensino Superior	b	
Contrato de trabalho a termo certo	-15,399	3492,640
Contrato de trabalho a termo incerto	-15,254	3492,640
Estágio	1,974	5519,148
Outro	b	
Público	17,168	2273,410
Privado	b	
Até 5 anos	-2,804	7252,282
5 anos a 10 anos	13,090	8704,325
>10 anos	b	
Constante	32,222	5693,951
Log-L	14,410 <sup>a</sup>	
Número de observações	317	

\*\*\* Significância a 10% \*\* Significância a 5% \* Significância a 1%

<sup>a</sup> Estimação finalizada no número de iteração 20 porque o máximo de iterações foi atingido. Não é possível encontrar a solução final.

b. Categoria base

Tendo em conta a Tabela 12, constata-se que nenhuma das variáveis explicativas possui poder explicativo.

## CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

No início deste trabalho de investigação foram definidos objetivos, cujas conclusões serão abordadas neste capítulo.

Este trabalho de investigação teve como principal objetivo identificar o sistema de recompensas que mais influencia a motivação e satisfação dos trabalhadores. Os resultados mostram que as recompensas monetárias são as que mais influenciam a motivação e satisfação dos trabalhadores, sendo que o “Aumento anual do salário” e os “Prêmios de desempenho” são as recompensas monetárias com maior número de respostas. Outros estudos como o de Rynes et al. (2004) demonstraram a mesma conclusão.

Relativamente aos objetivos específicos, definiu-se os seguintes: determinar a influencia das recompensas na motivação e na satisfação dos trabalhadores; determinar o impacto das variáveis demográficas (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, setor, antiguidade e vínculo profissional) sobre a motivação e a satisfação dos trabalhadores e identificar os fatores que contribuem para a motivação e satisfação no mercado de trabalho. A definição destes objetivos resultou da enorme importância dos sistemas de recompensa na motivação e satisfação dos trabalhadores para o sucesso das empresas.

Relativamente ao objetivo “determinar a influencia das recompensas na motivação e satisfação dos trabalhadores”, conclui-se que mais da metade dos inquiridos (52,7%) concordam totalmente que os sistemas de recompensa têm um efeito significativo na motivação e satisfação.

Quanto ao objetivo “determinar o impacto das variáveis demográficas (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, setor, antiguidade e vínculo profissional) sobre a motivação e satisfação dos trabalhadores”, verificou-se que a variável sexo exerce um efeito significativo na motivação e satisfação, no entanto, constatou-se que os homens têm maior probabilidade de concordarem que os sistemas de recompensas têm um efeito significativo na motivação e satisfação do que as mulheres. A variável habilitações literárias exerce um efeito significativo sobre a motivação e satisfação, sendo que os indivíduos que possuem o ensino básico têm menor probabilidade de concordarem do que os indivíduos com um nível de escolaridade mais elevado. A variável setor exerce um efeito significativo na motivação e satisfação, contudo verificou-se que os indivíduos que trabalham no setor público têm menor probabilidade de concordarem do que os

indivíduos que trabalham no setor privado. As variáveis: idade, estado civil, antiguidade e vínculo profissional não exercem um efeito significativo na motivação e satisfação, ou seja, não têm resultados significativos.

Por último, o objetivo “identificar os fatores que contribuem para a motivação e satisfação no mercado de trabalho”, verificou-se que o salário é o principal fator que influencia a motivação e satisfação.

Como já foi dito anteriormente, os resultados indicam que os trabalhadores são mais influenciados pelas recompensas monetárias e como contribuição para as empresas, recomenda-se que elas percebam a importância que os trabalhadores dão a este tipo de recompensas.

Apesar disso, os resultados também indicam que os trabalhadores dão grande importância ao Reconhecimento mesmo sendo uma recompensa não monetária, o que indica que as recompensas não monetárias, também, são importantes. De igual modo, a progressão na carreira deve ser entendida pelas empresas como um fator que vai influenciar a motivação e satisfação dos trabalhadores na medida em que eles percebem que a sua função na empresa é essencial para que a empresa alcance os seus objetivos e assim o sucesso.

É de extrema importância que as empresas ao recompensar os objetivos alcançados, os comportamentos, os resultados ou as metas dos trabalhadores, tenham em consideração que as recompensas devem responder às necessidades individuais de cada trabalhador, a título de exemplo, os descontos em creches/jardins de infância para os filhos dos trabalhadores pode não ser uma recompensa motivadora e satisfatória para todos, pois há trabalhadores sem filhos e isso não iria influenciar a sua motivação, bem como satisfação.

A motivação e satisfação dos trabalhadores é a chave para o sucesso das empresas e as recompensas são o fator utilizado para chegar a este fim.

Neste seguimento, a globalização, marcada tanto pelo avanço tecnológico como pela elevada competitividade obriga as empresas a implementarem e reestruturarem os sistemas de recompensa, de forma a providenciar maior flexibilidade, polivalência e seja capaz, de estar alinhado com a missão e objetivos estratégicos da empresa.

Com a revisão da literatura verificou-se que o um dos principais objetivos dos sistemas de recompensa é atrair e reter os melhores trabalhadores, assim como aumentar a satisfação e motivação no trabalho, certificando-se, no entanto, que existe uma panóplia de objetivos que um sistema de recompensas se propõe a atingir de modo a ser eficaz.

No que se refere aos contributos do estudo, e do ponto de vista teórico, foi possível enriquecer o conhecimento sobre as recompensas mais valorizadas e as que mais contribuem para a existência de um sistema de recompensas diversificado e eficaz. Do ponto de vista prático, o estudo comprova a importância da implementação de sistemas de recompensas extrínsecas e intrínsecas, com a finalidade de contribuírem para um sistema justo e equitativo, uma vez que é da simultaneidade das mesmas que se consegue atrair, motivar e reter os trabalhadores de uma empresa.

Como limitações do estudo, salienta-se a utilização de apenas uma técnica de recolha de informação, o que limita a riqueza dos dados obtidos e a oportunidade de obter esclarecimentos complementares e aprofundamento da pesquisa. Esta limitação poderia ser colmatada com a realização de entrevistas, de forma a reforçar as conclusões obtidas.

Para pesquisas futuras seria interessante a aplicação de métodos qualitativos, como por exemplo, entrevistas, para obter mais informações que não são descritas no próprio questionário. A aplicação do questionário a uma única empresa, constituindo desta forma um estudo de caso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*, 2, 233-256. New York: Academic Press.
- Allen, R. S., e Kilmann, R. H. (2001). Aligning reward practices in support of total quality management. *Business Horizons*, 44(3), 77-85.
- Almeida, H.; Ramos, A.; Monteiro, I. e Sousa, F. (2013). *MANUAL DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - Guia de Apoio ao Estudante Universitário*. 1ª Edição, Sílabas & Desafios, Unipessoal Lda.
- Andrade, R. M. (2012). Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química. (Pós-graduação em gestão empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.
- Armstrong, M. (1977). *Human Resource Management Practice*. (7ª ed.). Great Britan: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (1988). *A handbook of human resource management*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of human resource management practice*. (11ª ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*. London: Kogan Page.
- Beardwell, J. e Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. (5ª ed.). Great Brian: Pearson Education Limited.
- Beer, M., e Walton, R. W. (1997). *Nota da Harvard Business School: Sistemas de Recompensa e o Papel da Remuneração*. In V.H. Vroom, *Gestão de pessoas, não de pessoal*. (4ª ed.). Rio de Janeiro: Campus, 19-35.
- Bénabou, R. e Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *Review of economic studies*, 70, 489-520.
- Brett, J., Cron, W., e Slocum Jr, J. (1995). Economic dependency on work: a moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38(1), 261-271.
- Burns, N. e Grove, S.K. (2001). *The Practice of Nursing Research: Conduct, Critique, and Utilization*. (4ª ed.). St. Louis, Monsby.

- Camara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (1998). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. (3ª ed.). (Revista e atualizada). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2016). *Os sistemas de recompensa e a gestão estratégica de recursos Humanos*. (4ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. (7ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Chiang, F. F. T. e Birtch, T. A. (2006). An empirical examination of reward preferences within and a cross national settings. *Management International Review*, 46(5), 573-596.
- Chiang, F. F. T. e Birtch, T. A. (2008). Achieving task and extra-task-related behaviors: a case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 491-503.
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa*. (3.ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas SA.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo Papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ªed.). Editora Manole Ltda.

- Cohen, A. R., e Fink, S. (2003). *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cunha, M. P., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cardoso, C. C., Marques, C. A. e Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2ª ed.). Revista e Corrigida, Lisboa, Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P., e Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dartey-Baah, K. (2010). Job Satisfaction and Motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(4), 4-9.
- Deci, E. (1972). The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational behaviour and human performance*, 8, 217-229.
- Deci, E. L., Koestner, R., e Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deepprose, D. (1994). *How to recognize and reward employees*. New York: American Management Association.
- Dysvik, A. e Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138-157.
- Erez, M., e Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*, 66, 69-78.
- Ferreira, A.; Boas, A.; Esteves, R.; Fuerth, L. e Silva, S. (2006). *Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade*. XIII SIMPEP, São Paulo, Brasil.
- Fortin, M.; Côte, J. e Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. LOURES: LUSODIDACTA.
- Freixo, M. (2009). *Metodologia Científica Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN: 978-989-659-020-8.
- Gagné, M. e Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

- Gomes, T. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores*. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – ISCAP.
- Griffith, R. W., Hom, P. W., e Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Griffith, J. (2001). Do satisfied employees satisfy customers? Support-Services staff morale and satisfaction among public school administrators, students, and parents. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(8), 1627-1658.
- Gross, S. E., e O'Malley, P. (2007). High priority: European firms focus on talento development. *Workspan*, 5(7), 60-64.
- Handy, C. B. (1978). *Como compreender as organizações*. Tradução: Helena Maria Camacho Martins Pereira. Rio de Janeiro: Zahar.
- Hersey, P. e Blanchard, K. H. (1974). *Psicologia para administradores de empresas*. Tradução: Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU; Rio de Janeiro: FNME/MEC.
- Herzberg, F., Mausner, B. e Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Hill, M. M. e Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo. (2ª ed.). 4ª impressão, Lisboa.
- Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 1, 1-18.
- Jessen, J. T. (2011). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*.
- Kanungo, R. N., e Mendonca, M. (1988). Evaluating employee compensation. *California Management Review*, 31(1), 23-39.
- Kerrin, M., e Oliver, N. (2002). Collective and individual improvement activities: The role of reward systems. *Personnel Review*, 31(3), 320-337.

- Khalid, K., Salim. H. M. e Loke, S. P. (2011). The impact of rewards and motivation on job satisfaction in water utility industry. *International Conference on Financial Management and Economics*, 11, 35-41.
- Kohn, A. (1995). Por que os planos de incentivos não funcionam. *Revista de Administração de Empresas*, 6, 12-19.
- Kreitner, R., e Kinicki, A. (1998). *Organisational Behaviour*. (4ª ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(3), 365-385.
- Lawler III, E. E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler III, E. E. (1993). *The strategic design of reward systems. The Center for Effective Organizations*. Los Angeles: University of Southern California.
- Lawler III, E. E. (2011). Creating a new employment deal: total rewards and the new workforce. *Organizational Dynamics*, 40, 302-309.
- Lindner, J.R. (2004). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, 36(3), 1-8.
- Locke, E.A., Smith, K.G., Erez, M.E., Chah, D-Ok, e Shaffer, A. (1994). The effects of intraindividual goal conflict on performance. *Journal of Management*, 20, 67-91.
- Locke, E.A., e Latham, G.P. (1979). *A Theory of Goal-setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lopes, T. (1980). *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Mahaney, R. C., e Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Journal of Management*, 37(4), 42-54.
- Markova, G. e Ford, C. (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 813-823.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. (2nd ed.). Harper & Row.

- Milkovich, G. T., e Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Miranda, C. (2009). *O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho*. (MBA em gestão de recursos humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil - ESAB, Vila Velha – ES.
- Morrell, D. L. (2011). Employee perceptions and the motivation of nonmonetary incentives. *Journal compensation and benefits review*, 43(5), 318-323.
- Mossbarger, M. e Eddington, J. (2003). *Methods for motivating employees*. Weber State University.
- Norwood, S. L. (2000). *Research Strategies for Advanced Practise Nurses*, Upper Saddle River (N.J.), Prentice Hall.
- Page, L. (2008). *Do not show me the money? The growing popularity of non-monetary incentives in the workplace*.
- Petty, M. M., McGee, G. W. e Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712-721.
- Pool, S. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(4), 271-283.
- Pullins, E. B. (2001). An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 403-413.
- Rego, A., (2002). *Comportamentos de Cidadania Organizacional*. Amadora, McGray Hill.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional*. (11ª ed.). São Paulo: Pearson-Prentice Hall.
- Rosa, A. (2012). *Sistema de recompensas – Estudo de um caso*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

- Rose, M. (2001). Quantifying overall job satisfaction. Disponível em: <http://www.Iser.essex.ac.uk/bhps/2001/docs/pdf/papers/rose>.
- Rynes, S. L., Gerhart, B. e Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 381-394.
- Schuler, R. e Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), pp. 207-219.
- Scianni, V. (2005). *Motivação organizacional: teorias e práticas nas organizações*, Monografia, Centro Universitário de Brasília, Brasília.
- Serras, P. (2014). *A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho*. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Silva, M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Departamento de Economia: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. (7ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and Organisational Psychology: research and practice*. (2ª ed.). Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Spiro, R. L., Rich, G. A. e Stanton, W. J. (2009). *Gestão da força de vendas*. Editora McGraw-Hill.
- Stoner, J. A. F. e Freeman, R. E. (1995). *Administração*. (5ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Telles, C. e Assis, L. (2009). Inovações recentes na remuneração variável em minas gerais: características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados. *Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 43*, Brasília, Brasil.
- Torrington, D.; Hall, L.; Taylor, S. e Atkinson C. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*. (1ª ed.). Pearson Education Limited.
- Tosi, H. L., Mero, N. P., e Rizzo, J. R. (2000). *Managing Organizational Behaviour*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell.
- Vroom, V. H. (1964). *The motivation to work*. New York: John Wiley.

Vroom, V. H. (1997). *Gestão de Pessoas, não de Pessoal. Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro, Editora Campus.

Welch, J. (2011). *Vencer*. (16ª ed). Atual Editora.

Wilson, G. (2010). *The effects of external rewards on intrinsic motivation*. Disponível em: <http://www.abcbodbuilding.com/rewards.pdf>.

Wood, T. e Picarelli, V. (1996). *Remuneração estratégica – a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas.

Wyse, R. M. (2018). Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. *Revista Ciências Gerenciais*, 22(36), 134-141.

**ANEXOS**

ANEXO I – Questionário .....	56
------------------------------	----



**FEG**  
FACULDADE DE  
ECONOMIA E GESTÃO  
UNIVERSIDADE DOS AÇORES

Universidade dos Açores  
Faculdade de Economia e Gestão  
Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais

## **Inquérito por Questionário**

### **O impacto dos sistemas de recompensa na motivação e satisfação dos trabalhadores**

O presente inquérito por questionário integra-se no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais da Universidade dos Açores e tem como finalidade perceber qual o tipo de recompensa que apresenta maior influência na motivação e na satisfação dos trabalhadores.

A informação disponibilizada é anónima e confidencial e destina-se exclusivamente a tratamento estatístico para o estudo em questão. Não existem respostas certas ou erradas, interessando apenas a sua opinião pessoal.

A sua colaboração é imprescindível para a realização deste estudo.

### **Dados Sociodemográficos**

---

**1. Sexo:**

- Masculino  
 Feminino

**2. Idade:** \_\_\_\_\_

**3. Estado Civil:**

- Solteiro(a)  
 União de facto  
 Casado (a)  
 Divorciado(a)  
 Viúvo(a)

**4. Habilitações literárias**

- 1º ciclo (até ao 4º ano)
- 2º ciclo (5º e 6º ano)
- Básico (até ao 9º ano)
- Secundário (até ao 12º ano)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**5. Setor em que exerce a sua atividade profissional**

- Público
- Privado

**6. Antiguidade na sua profissão**

- até 5 anos
- 5 anos a 10 anos
- > 10 anos

**7. Vínculo profissional**

- Contrato de trabalho a termo certo
- Contrato de trabalho a termo incerto
- Contrato de prestação de serviços
- Comissão de serviço
- Trabalhador temporário
- Estágio

Outro: \_\_\_\_\_

**Sistemas de Recompensa, Motivação e Satisfação**

---

**8. Concorda que as recompensas exercem um efeito significativo na motivação e na satisfação dos trabalhadores?**

- Discordo totalmente
- Discordo

- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

**9. Na sua opinião, qual o principal objetivo dos sistemas de recompensa? Indique duas opções.**

- Garantir a retenção dos trabalhadores
- Aumentar o desempenho e a produtividade dos trabalhadores
- Motivar e satisfazer os trabalhadores
- Atrair novos trabalhadores
- Recompensar a antiguidade
- Assegurar a equidade interna
- Outro: \_\_\_\_\_

**10. Que tipo de recompensa considera ser mais eficaz para manter ou aumentar a motivação e a satisfação do trabalhador. Indique apenas uma das seguintes opções.**

- Recompensas monetárias
- Recompensas não monetárias

**11. Especificando as recompensas monetárias e não monetárias, indique uma de cada categoria que considera mais eficaz para manter ou aumentar a motivação e a satisfação do trabalhador**

Monetárias (indique apenas uma alternativa):

- Salário base
- Aumento anual do salário
- Prémios de desempenho
- Prémios de antiguidade
- Pagamento de horas extras
- Subsídio de alimentação
- Complemento do subsídio de doença
- Seguro de saúde individual/familiar
- Seguro de vida

- Plano de pensões
- Viatura da empresa
- Telemóvel, computador da empresa
- Despesas de representação
- Viagens
- Descontos em creches, jardins de infância

Não monetárias (indique apenas uma alternativa):

- Flexibilidade no horário
- Dias de férias extras
- Programas de formação
- Reconhecimento
- Estabilidade no emprego
- Progressão na carreira
- Espírito de equipa
- Ambiente de trabalho favorável
- Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho
- Autonomia e Responsabilidade
- Sistema de avaliação de desempenho
- Satisfação com o ambiente de trabalho

**12. Identifique de 1 a 5 o nível de importância que considera que os sistemas de recompensa contribuem para a motivação e satisfação dos trabalhadores (assinale com um círculo o número correspondente à sua escolha):**

Pouco importante            1            2            3            4            5            Muito importante

**13. Acredita que tanto a motivação como a satisfação dos trabalhadores têm influência nos resultados da empresa/organização, nomeadamente na produtividade ou lucros?**

- Sim
- Não

**Obrigada pela sua participação!**

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**

**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus

9500-321 Ponta Delgada

Açores, Portugal

# O Impacto dos Sistemas de Recompensa na Motivação e Satisfação dos Trabalhadores

Flávia Cristina Aguiar Pacheco



DM

2021