



## DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

# OS SISTEMAS DE RECOMPENSAS E A SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS: UMA APLICAÇÃO PARA OS AÇORES

Maria Lúcia Furtado Ataíde

Março de 2015



UNIVERSIDADE DOS AÇORES

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E  
EMPRESARIAIS

OS SISTEMAS DE RECOMPENSAS E A SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DOS  
RECURSOS HUMANOS: UMA APLICAÇÃO PARA OS AÇORES

Maria Lúcia Furtado Ataíde

Orientadora: Professora Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria

Ponta Delgada, março de 2015

*“As pessoas são a única vantagem competitiva sustentável de que uma empresa pode dispor a longo prazo”*

Peter Drucker

## RESUMO

A globalização tornou o ambiente organizacional mais complexo e competitivo. Novos conceitos emergiram e foram adotados. O conceito de capital humano ascendeu como fator essencial para o sucesso das organizações.

O sistema de recompensas é o catalisador de mudanças de atitudes face aos trabalhadores, o qual influi na motivação para o trabalho e na percepção da justiça organizacional. A sua elaboração deve ter critérios de clareza, transparência e equidade mensuráveis e que sejam percebidos como justos, por forma a abranger todos os trabalhadores retidos e atrair novos trabalhadores. O foco está em atingir todos os segmentos da população trabalhadora e auscultá-los, no sentido de conseguir alinhamento e convergência entre as pessoas e a organização.

Existe uma multiplicidade de abordagens à gestão de recompensas, contudo as várias opções só fazem sentido para a organização que as adopta, no entanto, num mundo cada vez mais globalizado, é necessário ter em conta as necessidades e aspirações da sua população, bem como o ROI que poderá advir, tendo sempre presente o custo devido à elevada percentagem de montantes absorvidos pelos Recursos Humanos. A base de equilíbrio deve manter-se entre convergência de interesses: motivação versus alinhamento de objetivos organizacionais.

**Palavras-Chave:** Recompensas, Motivação no trabalho e Justiça organizacional.

## ABSTRACT

Globalization has made organizational environments ever more complex and competitive. New concepts have emerged and have been adopted. The notion of human capital has grown and become an essential factor towards organizational success.

The reward system has been critical in leading towards a different attitude regarding workers and this impacts their motivation regarding work as well as the perception of organizational justice. Its production should be based on criteria such as clarity, transparency, equality, measurability and should be perceived as fair in order to reach all existing workers as well as attract potential workers. The focus should be put on all segments of the working population and attend to them in the sense of achieving alignment and convergence between the people and the organization.

There is an extensive spectrum of rewards; however the different options only make sense to the organizations which adopt them. Nevertheless, in a more than ever globalized world, it is necessary to keep in mind the population's needs and aspirations and to think about the outcome of the ROI, whilst never forgetting the costly investment put towards and absorbed by Human Resources. The balance should be reached through convergence of interests: motivation versus alignment of organizational goals.

**Keywords:** Reward systems, Motivation in the work space and Organizational Justice.

## DEDICATÓRIA

*A todos aqueles que me acompanharam nesta  
jornada.*

## AGRADECIMENTOS

Desejo agradecer, em primeiro lugar, a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho.

Agradeço especialmente à minha orientadora, Professora Doutora Sandra Micaela Dias Faria, pelas suas orientações e compreensão demonstradas ao longo deste processo.

Agradeço, igualmente, ao Professor Doutor Flávio Tiago, pelo acesso à plataforma *LimeSurvey*.

Um agradecimento muito especial aos meus amigos Margarida Pimentel, António Teixeira e Rúben Faria por toda a disponibilidade, dedicação e preocupação manifestadas ao longo do desenvolvimento desta investigação.

E por último, à minha irmã Helena Ataíde Sousa, pelo carinho e conforto que me dispensou.

## ÍNDICE

RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
DEDICATÓRIA.....	v
AGRADECIMENTOS .....	vi
ÍNDICE .....	vii
LISTA DE TABELAS .....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	x
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Definição do Problema .....	14
1.2 Propósitos e Objetivos da Investigação .....	16
1.3 Estrutura da Investigação.....	17
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA .....	19
2.1 Sistemas de Recompensas .....	21
2.1.1 Conceito e Objetivos.....	25
2.1.2 Componentes do Sistema de Recompensas .....	27
2.1.3 Posicionamento Competitivo.....	36
2.1.4 Desenhar um Sistema de Recompensas.....	39
2.1.5 Influências Exercidas e Contexto Organizacional nas Práticas de GRH.....	46
2.2 Teorias da Motivação .....	49
2.2.1 Conceito de Motivação .....	50
2.2.2 Ciclo do Comportamento Motivado .....	53
2.2.3 Principais Teorias da Motivação.....	56
2.2.3.1 Teorias de Conteúdo (Gerais) .....	57
2.2.3.2 Teorias de Conteúdo (Organizacionais).....	62
2.2.3.3 Teorias de Processo (Gerais).....	69
2.2.3.4 Teorias de Processo (Organizacionais).....	72
2.2.4 Motivação e Sistema de Remuneração .....	78
2.3 Justiça Organizacional.....	81
2.3.1 Conceito e Objetivos.....	81
2.3.2 Formas: Distributiva, Procedimental e Interacional .....	83
2.3.3 Criação da Percepção de Justiça: a Importância das Práticas de Remuneração ....	87
2.3.4 Consequências da Percepção de Justiça.....	88

CAPÍTULO III – MODELO CONCETUAL E HIPÓTESES A TESTAR .....	91
3.1 Primeira Proposição: Motivação - Recompensas .....	92
3.2 Segunda Proposição: Motivação - Perceção de Justiça .....	93
3.3 Terceira Proposição: Recompensas - Justiça Organizacional .....	95
3.4 Quarta Proposição: Setor - Motivação - Justiça Organizacional - Recompensas.....	96
3.5 Quinta Proposição: Rendimento - Motivação - Justiça Organizacional - Recompensas .....	96
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA.....	99
4.1 Tipo de Pesquisa.....	100
4.2 Delimitação do Objeto.....	100
4.3 Instrumento de Medida.....	101
4.4 Procedimentos de Aplicação .....	102
CAPÍTULO V – TRATAMENTO DE DADOS E RESULTADOS .....	105
5.1 Taxa de Respostas .....	105
5.2 Técnicas de Análise Estatística.....	107
5.3 Estatística Descritiva .....	107
5.4 Análise Multivariada .....	118
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES.....	130
6.1 Contributos Teóricos .....	130
6.2 Implicações Práticas .....	134
6.3 Limitações da Investigação .....	135
6.4 Sugestões para Vias Futuras de Investigação .....	136
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	137
ANEXOS .....	143
Anexo I - Estrutura do Questionário.....	143
Anexo II - População Residente Empregada na RAA.....	148
Anexo III - Valores de uma Amostra representativa .....	148
Anexo IV - Exemplo de <i>E-mail</i> Enviado às Organizações.....	149

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Componentes de um sistema de recompensas.....	28
Tabela 2 - Componentes da retribuição total.....	32
Tabela 3 - Estratégia organizacional, estrutura e sistema de recompensas. ....	37
Tabela 4 - Algumas definições sobre a motivação. ....	51
Tabela 5 - Uma taxonomia das teorias da motivação.....	56
Tabela 6 - Três dimensões da justiça organizacional. ....	83
Tabela 7 - Amostra representativa por ilha - RAA.....	103
Tabela 8 - Questionários respondidos. ....	105
Tabela 9 - Percentagem de respostas por ilha. ....	106
Tabela 10 - Coeficiente de Alfa <i>Cronbach</i> .....	108
Tabela 11 - Tempo de permanência na organização. ....	109
Tabela 12 - Horário de trabalho.....	111
Tabela 13 - Quantos trabalhadores têm a organização.....	111
Tabela 14 - Ilha onde trabalha. ....	113
Tabela 15 - Estatísticas descritivas.....	114
Tabela 16 - Frequências e estatísticas descritivas: recompensas.....	115
Tabela 17 - Frequências e estatísticas descritivas: motivação.....	116
Tabela 18 - Frequências e estatísticas descritivas: Justiça organizacional.....	117
Tabela 19 - Teste de Normalidade.....	119
Tabela 20 - Teste Levene (motivação). ....	120
Tabela 21 - Testes de efeitos entre assuntos.....	121
Tabela 22 - Teste Levene (recompensas). ....	124
Tabela 23 - Teste Levene (justiça). ....	125
Tabela 24 - Testes de efeitos entre assuntos.....	125
Tabela 25 - Teste Levene (motivação). ....	126
Tabela 26 - Grupos de <i>clusters</i> . ....	127
Tabela 27 - Teste ANOVA.....	128

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da investigação.....	17
Figura 2 - Etapas do ciclo motivacional.....	53
Figura 3 - Ciclo motivacional com frustração ou compensatório.....	54
Figura 4 - Níveis e componentes da Pirâmide de Maslow.....	58
Figura 5 - Pirâmide comparativa entre a teoria das necessidades de Maslow e o sistema de recompensas.....	59
Figura 6 - Fatores intrínsecos e extrínsecos.....	63
Figura 7 - Articulação das teorias de Herzberg e Lawler.....	64
Figura 8 - Modelo das características da função.....	65
Figura 9 - Fórmula do <i>score</i> do potencial motivacional da função.....	67
Figura 10 - Modelo de Porter e Lawler.....	76
Figura 11 - Modelo de análise.....	91
Figura 12 - Relação entre variáveis em análise.....	98
Figura 13 - Etapas da investigação.....	99
Figura 14 - Género.....	108
Figura 15 - Escalões etários.....	109
Figura 16 - Vínculo laboral.....	110
Figura 17 - Setor onde desempenha funções.....	110
Figura 18 - Estado civil.....	112
Figura 19 - Escolaridade.....	112
Figura 20 - Rendimento mensal.....	113
Figura 21 - Erros da motivação.....	119
Figura 22 - Diagrama de quartis de recompensas.....	128
Figura 23 - Diagrama de quartis de motivação.....	129
Figura 24 - Diagrama de quartis de justiça.....	129

## LISTA DE ABREVIATURAS

---

<b>A</b>		
	ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>

---

<b>E</b>		
	ERG	<i>Existence, Relatedness and Growth</i>

---

<b>G</b>		
	GRH	Gestão de Recursos Humanos

---

<b>I</b>		
	INE	Instituto Nacional de Estatística

---

<b>J</b>		
	JBS	<i>Job Diagnostic Survey</i>

---

<b>M</b>		
	ModCO	Modificação do Comportamento Organizacional

---

<b>R</b>		
	RAA	Região Autónoma dos Açores
	RH	Recursos Humanos
	ROI	<i>Return on Investment</i>

---

<b>S</b>		
	SMART	<i>Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timed</i>
	SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science</i>

---

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Nas organizações existem recursos de valor que não são contabilizados pelos métodos tradicionais de análise econômica e financeira que representam um bem precioso para o seu sucesso e sobrevivência – as pessoas. Estes capitais de conhecimento são considerados ativos intangíveis no progresso da organização, fatores-chave da sua diferenciação no mercado interno, externo e global, daí a sua importância como peça essencial do engenho organizacional.

É através da qualidade dos Recursos Humanos que o êxito está garantido, na procura constante da satisfação dos clientes internos e da fidelidade dos mesmos. Num mundo cada vez mais globalizado, é premente as organizações estarem preparadas para enfrentar múltiplos desafios e a constante mutação que a conjuntura econômica, social e política impõe. Ao repensarem a sua posição estratégica em consonância com os Recursos Humanos, o foco está em atribuir estímulos de cariz extrínseco, bem como intrínseco, com vista a aumentarem e a manterem o índice de motivação elevado.

As recompensas são utilizadas para estimular os comportamentos desejados, devem ir ao encontro das necessidades dos trabalhadores. A organização deve ter sempre presente o custo-benefício que possa provir aquando da sua atribuição. Porque quando concedidas é difícil reverter a situação, podendo emergir desalinhamentos nocivos ao seu normal funcionamento.

A sua atribuição influi na atração e retenção de pessoas com elevado potencial. A fragilidade das relações entre os trabalhadores e a entidade empregadora pressupõe determinadas ações, uma acuidade constante e uma adequada atribuição das mesmas (Camara, 2011). Porque o valor das recompensas (extrínsecas e intrínsecas) varia entre as

pessoas e dentro de uma pessoa devido a variáveis como: o tempo, o contexto, o grau de importância atribuída e a percepção de justiça.

O nível elevado de percepção que as organizações têm das necessidades que urgem ser satisfeitas será um fator que irá sustê-las perante a grande competitividade dos mercados. A procura de qualidade na prestação de serviços, o elevado grau de comprometimento e os quadros altamente motivados, autónomos e criativos são a base do sucesso (Camara (2011)). A monitorização destes indicadores é importante na extração de ilações que permitem aos gestores recolher mais-valias nas suas unidades organizacionais, ajustando quando necessário, e adequando as recompensas com as necessidades das pessoas e com os objetivos estratégicos organizacionais.

Por conseguinte, também se pretende que a justiça organizacional seja percecionada, por quem é visado e por aqueles que o rodeiam como justa e equitativa, por forma a alcançar os objetivos estratégicos organizacionais, satisfazer desejos e aspirações pessoais e profissionais.

O *design* das recompensas, a sua implementação e a sua gestão constituem o desafio dos gestores do século XXI, na medida em que os três vetores são essenciais para o desenvolvimento e a produtividade da organização.

Neste quadro, as três dimensões em análise - recompensas, motivação no trabalho e justiça organizacional, bem como a construção, a implementação e a gestão do sistema de recompensas são as chaves para o sucesso da organização. Por um lado, é essencial o monitoramento das recompensas e fazer os ajustes necessários a cada segmento da população trabalhadora, com vista a tornar as pessoas mais felizes, isto é, mais motivadas e produtivas.

Por outro lado, a organização deve focalizar-se nos objetivos estratégicos e ter presente o ROI, considerando o custo com os RH como estratégico (Schuster e Kesler 2012).

### 1.1 Definição do Problema

A problemática de uma investigação, além de ser o ponto de partida, é a fase em que se delinea o fio condutor de todo o estudo, o qual servirá de guião em todas as etapas que se seguem (Barañano, 2008:38).

A globalização trouxe consigo uma mudança radical na vida das pessoas e, concomitantemente, na vida das organizações. As múltiplas consequências advindas do mundo global influenciaram de forma significativa a estratégia das organizações repercutindo-se em diferentes domínios operacionais, de entre eles o que se fez sentir com mais vigor - os RH (Macedo et al., 2010).

Em adição, Bilhim (2006) afirma que na sociedade do conhecimento a administração dos sistemas de recompensas constitui um elemento imprescindível na GRH. Recompensar individualmente e/ou a equipa de forma equitativa, quer ao nível interno quer externo, é fundamental para a sobrevivência da organização.

Nesta linha de pensamento, Camara (2011) alude que a pressão da envolvente externa é complexa e exigente (global e competitiva) logo, a sobrevivência de uma organização e o seu sucesso dependem, em elevado grau, do empenhamento e qualidade dos seus RH e, para efetivar, são necessários gestores e quadros com autonomia e criatividade, que correm riscos e contribuem decisivamente para os resultados de negócio.

Em reforço ao já indicado, Cunha *et al.* (2012) mencionam que uma força de trabalho com qualidade, motivada, produtiva e comprometida com a sua organização tem de ter subjacente um sistema de recompensas que abranja todos os segmentos da população.

O paradigma tradicional da gestão de pessoal não dá importância ao desempenho da pessoa e associa o salário à função e à sua posição hierárquica na organização, o que se tem vindo a modificar, no sentido da gestão estratégica de RH, que atribui a recompensa ao indivíduo, de acordo com a sua contribuição e comprometimento no seio e desenvolvimento da organização, com enfoque nos objetivos estratégicos (Camara, 2011).

Os colaboradores querem ser recompensados e a organização necessita de o fazer, para que obtenha deles determinados comportamentos. Nessa dimensão, os sistemas de recompensas assumem uma função relevante nas práticas de GRH, transversal a todos os setores.

As recompensas de natureza extrínseca adotam a forma de salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto e as recompensas intrínsecas, como oportunidades de desenvolvimento (autonomia, responsabilidade, promoções), desenho funcional, estilo de gestão (clima interno, envolvimento no processo de decisão, *feedback* e instrumentos de reconhecimento), alinham-se com os objetivos estratégicos definidos pela organização (Lawler, 1993; Camara, 2011). Devem conter critérios de equidade e justiça e serem percecionados como justos por quem é atingido (Camara, 2011), o que induz a uma força de trabalho motivada (Michel, 1993).

No cômputo geral, com base nos argumentos expostos a problemática deste trabalho incide no como recompensar as pessoas, mantê-las motivadas e que a justiça organizacional seja percecionada como justa e equitativa.

## 1.2 Propósitos e Objetivos da Investigação

O intuito deste trabalho académico é fundamentar, com uma base teórica necessária, o desenvolvimento do estudo dos sistemas de recompensas e a sua influência na GRH, na vertente motivação no trabalho e percepção de justiça organizacional na população residente empregada na RAA. Assim sendo, surge o interesse em conhecer mais em profundidade a temática nas dimensões enunciadas.

O estudo também visa conhecer, sensibilizar e despertar para a temática em questão e contribuir para introdução de possíveis correcções, que impliquem ajustamentos na atribuição de recompensas. Assim como apresentar um conjunto de observações que possam inspirar a realização de futuras investigações.

No que concerne ao objetivo geral deste trabalho tem como o propósito analisar o papel dos sistemas de recompensas na GRH, mais especificamente a influência exercida na motivação dos indivíduos residentes empregados na RAA em organizações a que estão afetos, bem como as suas percepções acerca da justiça organizacional.

Relativamente aos objetivos específicos serão medidos de acordo com as proposições em destaque: (1) identificar se a forma de atribuição de recompensas influencia a motivação no trabalho; (2) averiguar se a forma de atribuição de recompensas influencia a percepção de justiça organizacional; (3) testar se a percepção de justiça organizacional influencia a motivação no trabalho; (4) verificar qual a relação existente entre a atribuição de recompensas e a motivação no trabalho e a percepção de justiça organizacional; (5) analisar se o setor influencia a motivação no trabalho e a justiça organizacional; e (6) averiguar se o rendimento influencia a motivação no trabalho e a justiça organizacional.

### 1.3 Estrutura da Investigação

O presente trabalho encontra-se dividido em seis capítulos, como se pode observar na figura seguinte (ver Figura 1).

Figura 1 - Estrutura da investigação.

<b>Capítulo</b>	<b>I</b>	<b>Introdução</b>
<b>Capítulo</b>	<b>II</b>	<b>Revisão da Literatura</b>
<b>Capítulo</b>	<b>III</b>	<b>Modelo Concetual e Hipóteses a Testar</b>
<b>Capítulo</b>	<b>IV</b>	<b>Metodologia</b>
<b>Capítulo</b>	<b>V</b>	<b>Tratamento de dados e Resultados</b>
<b>Capítulo</b>	<b>VI</b>	<b>Conclusões e Implicações</b>

O primeiro capítulo inicia-se com uma abordagem geral ao tema da investigação, expõe-se a problemática em análise, bem como os propósitos e os objetivos a que se pretende alcançar com a mesma, e finaliza-se com a descrição das etapas levadas a cabo ao longo da investigação.

No segundo capítulo faz-se um resumo da literatura referente ao assunto em estudo e respetivos conceitos, nomeadamente no que concerne aos sistemas de recompensas, às teorias da motivação e à justiça organizacional.

Já no terceiro capítulo apresenta-se as hipóteses a testar e o modelo base.

No quarto capítulo demonstra-se o tipo de pesquisa realizada, delimita-se o objeto de estudo, indica-se o instrumento de medida, identifica-se os procedimentos empregues para atingir os objetivos do trabalho.

Nesta sequência lógica, no quinto capítulo apresenta-se o tratamento de dados e resultados.

Por último, o capítulo sexto é dedicado às ilações retiradas do modelo concetual, às implicações práticas, às limitações próprias do estudo e termina-se com algumas sugestões para vias futuras de investigação.